



**Universidad
Técnica de
Cotopaxi**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

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

Cohorte: 2014

Proyecto de investigación y desarrollo en opción al grado académico de
Magister en Planeamiento y Administración Educativos.

TÍTULO:

**LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA
UNIDAD EDUCATIVA LUIS RIVADENEIRA, PARROQUIA RÍO VERDE,
CANTÓN SANTO DOMINGO. MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMUNIDAD
EDUCATIVA.**

Autor: Andino Silva, Margoth Rosario Lic.

Tutor: Cárdenas Barriga, Manuel Patricio Dr. MgS

Latacunga- Ecuador

Octubre, 2016



AVAL 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: Andino Silva Margoth Rosario con el título de tesis: **La gestión directiva en el Clima Organizacional, en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira**, Parroquia Río Verde, Cantón Santo Domingo. **Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa**, 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, Octubre del 2016

Para constancia firman:

MSc. Nelson Chiguano Umajinga
CC: 0501993356
PRESIDENTE

Lic. Juan Carlos Vizuete Toapanta MSc.
CC: 0501960140
MIEMBRO

PhD. Melquiades Mendoza Pérez
C.I 1756415491
MIEMBRO

MBA. Marlon Tinajero Jiménez
CC: 0502080336
OPONENTE



CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de verificador del tema del proyecto de investigación y desarrollo titulado.

LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS RIVADENEIRA, PARROQUIA RÍO VERDE, CANTÓN SANTO DOMINGO. MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA. De la posgraduada:

APELLIDOS: Andino Silva

NOMBRES: Margoth Rosario

PROGRAMA: Maestría en Planeamiento y Administración Educativos

CERTIFICO:

Que: analizado el tema del proyecto de investigación y desarrollo, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo del trabajo de titulación para optar por el grado de Magister en Planeamiento y Administración Educativos

Sugiero su aprobación y permita continuar con la defensa del proyecto de investigación y desarrollo.

Revisado por:

Cárdenas Barriga, Manuel Patricio.Mgs

CI: 0501619910

Latacunga, agosto 2 del 2016

Cárdenas Barriga, Manuel Patricio.Mgs



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

DIRECCIÓN DE POSGRADO

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios contenidos en el trabajo de investigación, como también en los contenidos: del tema La gestión directiva en el Clima Organizacional, en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira, Parroquia Río Verde, Cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa ,ideas, criterios, condiciones y propuesta son de exclusiva responsabilidad del autor de este trabajo científico de Posgrado.

Atentamente

.....
Andino Silva Margoth Rosario

Número de C.I. 1713298550

AUTORA

AGRADECIMIENTO

La fortaleza de un pueblo no debe medirse por la cantidad de soldados ni armas que posee sino más bien por la calidad de educación que ofrecen las instituciones que acoge en su seno, por ello; quiero expresar mi más, profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi y de manera particular al personal docente con el que compartimos las jornadas académicas por su contribución, técnica, científica y humana que con toda seguridad nos ha orientado para ser mejores profesionales pero sobre todo mejores seres humanos.

Margoth Andino

DEDICATORIA

En el presente trabajo está dedicado con humildad y sencillez a mi familia, muy especialmente a mi madre, quienes han contribuido sobremanera a mi desarrollo profesional y humano, por haberme apoyado de manera honesta y sincera en mi desarrollo espiritual afirmando en mí, la paciencia, el perdón, y el amor, dedico justamente por el apoyo para continuar y avanzar por el camino de la esperanza, aprendiendo de sus sabios conocimientos, permitiéndome alcanzar una nueva meta en mi vida, para entregar mis saberes en beneficio de quienes esperan una guía para alcanzar su bienestar y su desarrollo integral.

Margoth Andino

INDICE GENERAL

Índice de contenidos

PORTADA.....	i
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR	ii
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL	vi
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de imágenes.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del Problema	1
Justificación y significación.....	4
Formulación del problema	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
CAPITULO I.....	11
1. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO.....	11
1.1 Caracterización detallada del objeto	11
1.2. Marco Teórico de la investigación	12
Argumentación acerca de la necesidad de investigación.....	12
Antecedentes.....	14
1.3. Fundamentación de la investigación.....	16
1.4 Bases teóricas de la investigación	17
Categorías fundamentales.....	17

1.5. Bases teóricas particulares de la Investigación	18
1.5.1. Gestión.	18
1.5.2 Modelo de Gestión.....	19
1.5.4. Administración Educativa.	27
1.5.5. Gestión Directiva.	29
1.5.6. Liderazgo.....	32
1.5 .7. Comunicación.....	36
1.5.8. Relaciones Humanas	38
1.5.9. Ambiente Laboral.	39
1.5.10. Clima organizacional	43
CAPITULO II.....	49
METODOLOGIA	49
2.1 Modalidad de la investigación.....	49
2.2 Paradigma o enfoque epistémico.....	49
2.3 Alcance de la investigación.....	49
2.4 Niveles de investigación	50
2.5. Operacionalización de variables.....	51
2.6. Métodos, técnicas y procedimientos de investigación.....	53
2.6.1 métodos teóricos.	53
2.6.2 Métodos estadísticos	54
2.7. Población y muestra.....	55
2.7.1 Población.....	55
2.7.2 muestra.....	55
2.8 Procedimiento de la investigación.....	59
2.8.1 Obtención de información.....	59
2.8.3 Procesamiento de la información.....	60
CAPITULO III.....	61
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.1 Caracterización de la unidad educativa	61
3.2. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a la autoridad	62
3.3. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los docentes	65
3.4. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los estudiantes.....	75

3.5. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los padres de familia	85
3.6. Comprobación de la hipótesis	95
CAPITULO IV	97
PROPUESTA	97
4.1 TITULO	97
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	97
4.3. OBJETIVOS	99
4.4 Estructura	100
4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	100
4.5.1 MODULO I.- Liderazgo	101
4.5.2 MODULO II.....	107
4-5.3 MODULO III	112
4.6 Evaluación socio-económico-ambiental de la propuesta	115
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	119
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXOS	122
ANEXO N° 1: Autorización de investigación	123
ANEXO N° 2: Instrumentos aplicados.....	124
Instrumento de entrevista a la autoridad.....	125
DIRECCIÓN DE POSGRADOS	127
Instrumento de encuesta a docentes	127
Instrumento de encuesta a estudiantes.....	129
Instrumento de encuesta a padres de familia	131
FICHA DE OBSERVACIÓN.....	132
.....	133
ANEXO 3: OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DE DIAGNÓSTICO	133
ANEXO N° 4: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	134
ANEXO N° 5.....	135
Aplicación de encuestas a integrantes de comunidad educativa	135

Índice de tablas

Tabla 1.Población general	55
Tabla 2. Muestra representativa de estudiantes por año	57
Tabla 3. Muestra representativa de padres de familia.....	58
Tabla 4. Tabla final de la muestra.....	58
Tabla 5. Acciones administrativas del directivo.....	65
Tabla 6. Dificultades de aplicación procesos	66
Tabla 7. Aplicación del proceso administrativo	67
Tabla 8. Actitudes en la comunidad educativa y el ambiente laboral.....	68
Tabla 9. Gestión organizativa en las RRHH.....	69
Tabla 10. Docentes aportan con ideas innovadoras.....	70
Tabla 11. Liderazgo en el clima organizacional	71
Tabla 12.Toma de decisiones	72
Tabla 13.comunicación en solución de problemas.....	73
Tabla 14.manual de estrategias	74
Tabla 15.integración de la comunidad.....	75
Tabla 16.problemas que impiden buenas relaciones c.e.....	76
Tabla 17.motivación a participar	77
Tabla 18.Solución a los problemas	78
Tabla 19.relaciones fraternas en la C.E.....	79
Tabla 20.ideas innovadoras en el PEA	80
Tabla 21.clima de sana convivencia.....	81
Tabla 22.participación estudiantes en toma decisiones	82
Tabla 23. La comunicación	83
Tabla 24.sugerencias para mejoras	84
Tabla 25.acciones administrativas de integración.....	85
Tabla 26. Problemas en relaciones C.E.	86
Tabla 27.motivación a participar	87
Tabla 28.directivo soluciona problemas	88
Tabla 29.valoración de la gestión organizativa	89
Tabla 30.la motivación en los docentes.....	90
Tabla 31.Ambiente de buen trato.....	91
Tabla 32.participación de los padres de familia	92
Tabla 33.comunicación en la solución de problemas.....	93

Tabla 34.aportes para elaborar manual de estrategias	94
Tabla 35. Comprobación de hipótesis por chi cuadrado.....	95
Tabla 36. Estándares de gestión	105

Índice de gráficos

Gráfico 1. Acciones administrativas del directivo	65
Gráfico 2. Dificultades de aplicación procesos	66
Gráfico 3. Aplicación del proceso administrativo	67
Gráfico 4. Ambiente laboral	68
Gráfico 5. Gestión organizativa en las RRHH.....	69
Gráfico 6. Docentes aportan con ideas innovadoras	70
Gráfico 7.liderazgo en el clima organizacional.....	71
Gráfico 8.Toma de decisiones	72
Gráfico 9.comunicación en solución de problemas	73
Gráfico 10.manual de estrategias	74
Gráfico 11 .integración de la comunidad.....	75
Gráfico 12.problemas que impiden buenas relaciones c.e.....	76
Gráfico 13.motivación a participar	77
Gráfico 14.Solución a los problemas	78
Gráfico 15.relaciones fraternas en la C.E.....	79
Gráfico 16.ideas innovadoras en el PEA	80
Gráfico 17.clima de sana convivencia.....	81
Gráfico 18.Participa estudiantes en toma decisión.....	82
Gráfico 19.Uso de la comunicación.....	83
Gráfico 20.sugerencias para mejoras	84
Gráfico 21.acciones administrativa de integración	85
Gráfico 22. Problemas en relaciones C.E.	86
Gráfico 23.Motivación a participar	87
Gráfico 24.Directivo soluciona problemas.....	88
Gráfico 25.Valoración gestión organizativa	89
Gráfico 26. La motivación en los docentes	90
Gráfico 27.Ambiente de buen trato	91
Gráfico 28.Participación padres familia.....	92
Gráfico 29. Comunicación en solución problemas	93
Gráfico 30.Aportes para manual de estrategias	94

Índice de imágenes

Imagen 1. Encuesta a docentes	135
Imagen 2. Encuesta a estudiantes	135
Imagen 3. Trabajo con padres de familia	136



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS RIVADENEIRA, PARROQUIA RÍO VERDE, CANTÓN SANTO DOMINGO. MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

AUTORA: Andino Silva, Margoth Andino Lic
TUTOR: Cárdenas Barriga, Manuel Patricio Dr. Mgs

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación indaga el tema de “el **Clima Organizacional, en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira**, Parroquia Río Verde, Cantón Santo Domingo. **Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa**”. La Unidad Educativa donde se aplicará la investigación, cuenta con una población de 540 estudiantes, 27 docentes y 3 administrativos, aplicándose la investigación a la muestra de población determinada para el efecto. En el capítulo I: marco textual y teórico; se establecerán los antecedentes, la caracterización detallada del objetivo, el marco teórico, la fundamentación, así como también, las bases teóricas de las variables de investigación, en el capítulo II: metodología; que contiene la modalidad, el paradigma, el alcance y los niveles de investigación, además de la operacionalización de las variables dependiente e independiente, además de los métodos, técnicas y procedimientos de investigación, así como también la población y muestra, el proceso de recogida y análisis de la información, en el capítulo III: resultados de la investigación; que contiene el análisis e interpretación de resultados, la comprobación de las hipótesis, además de las conclusiones y recomendaciones, para finalmente en el capítulo IV: de la propuesta: que contiene: el tema, la justificación, los objetivos de la propuesta, el desarrollo y la evaluación. El Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa, como un instrumento que permite orientar la gestión directiva, parte de brindar un enfoque de la calidad educativa, la gestión directiva, pero fundamentalmente brinda las orientaciones sobre las cuales debe basarse el trabajo de los directivos institucionales, para consolidar el clima organizacional de la comunidad educativa correspondiente.

Descriptor: Calidad educativa, Gestión Escolar, clima organizacional, estrategias, manual de estrategias.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
POSGRADO DEPARTMENT.

MASTER'S DEGREE

TOPIC: THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN LUIS RIVADENEIRA EDUCATIVE UNIT, RIO VERDE PARISH, SANTO DOMINGO CANTÓN. STRATEGIES PAPER TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN THE EDUCATIVE COMMUNITY

AUTHOR: Andino Silva, Margoth Rosario

TUTOR: Cárdenas Barriga, Manuel Patricio Dr. Mg.

ABSTRACT

The present research is based with the topic “Organizational environment Luis Rivadeneira Educative Unit, Río Verde Parish, Santo Domingo Canton. A manual to improve the organizational climate of the educational community” where this research is applied, it has a population of 540 students, 27 teachers and 3 administrative people, research and development applied to the sample given population for effect. It was detailed the characterization of the target, foundation, as well as the theoretical basis of the research variables. Also was established methodology that containing form, paradigm, scope and levels of investigation, also the operationalization variables of the dependent and independent, in addition to the methods, techniques and procedures of research variables, as well as population and sample collection process and information analysis. The research results containing the analysis and interpretation of results, the testing of hypotheses, in addition to the conclusions and recommendations, and finally. The proposal that containing: the subject, the data information, justification, objectives, feasibility analysis, operating a model and an action plan. The strategies paper to improve the organizational environment of the school community, as an instrument to guide the management board, of providing a focus on quality education, executive management, but primarily provides a guidance on which to base the work institutional managers to consolidate the organizational climate of the corresponding educational community.

Descriptors: Educational Quality, School Management, Organizational, Environment, Strategies Playbook.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está relacionado con la gestión directiva en el Clima Organizacional, en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira, Parroquia Río Verde, Cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa, tiene como finalidad analizar y determinar el nivel de influencia que existe entre las dos variables.

La situación a la que se pretende dar solución es al problema de **La gestión directiva** en el **Clima Organizacional, en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira**, Parroquia Río Verde, Cantón Santo Domingo y para ello se plantea como alternativa de solución al problema un **Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa**.

Frente a esta problemática social la actual investigación se realizó con la disposición de conocer si el liderazgo en la gestión directiva está influyendo de manera positiva o negativa en el clima organizacional y sus implicaciones, analizando los fundamentos teóricos y conceptuales que hacen referencia con la temática, incluyendo el diagnóstico para determinar las debilidades y fortalezas.

Planteamiento del Problema

La realidad de la organización educativa latinoamericana y su gestión directiva, están vinculadas al manejo de grupos, a través del liderazgo del gerente escolar. Por ello, se fomenta en la ayuda mutua, la comprensión, en la toma de decisiones, orientación, acompañamiento al profesor en el aula, ejerciendo un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima organizacional favorable de la comunidad educativa.

Es el caso de Venezuela por ejemplo donde se evidencia la estructura organizativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación en lo concerniente a la gestión

directiva le asignan la responsabilidad de conducir las instituciones educativas con miras a mejorar la calidad educativa ofrecida al estudiantado mediante un proceso a través del cual oriente y conduzca tanto a la labor docente como la administrativa para mejorar la aplicación del Currículo Bolivariano, ejerciendo un liderazgo acorde con las exigencias de la nueva realidad venezolana, lo que ha motivado que el Ministerio del Poder Popular para la Educación manifieste un interés cada vez mayor en la gestión del gerente educativo, al cual se le exige poseer un liderazgo que le permita llevar a cabo sus funciones, procesos inherentes a su cargo, motivando al personal de su institución a participar en el logro de los objetivos propuestos.

En el contexto de la realidad educativa ecuatoriana es de considerar, que el problema de la consolidación del clima organizacional, ha sido siempre un elemento que ha carecido de importancia, porque la administración educativa, por lo general se ha caracterizado, en el hacer cumplir las leyes establecidas generadas desde el ministerio del ramo y fundamentalmente desde la dirección de las instituciones educativas, no se ha establecido siquiera la necesidad y peor aún la importancia de trabajar en la consolidación de un clima organizacional, que exprese la cultura de los integrantes de dicha institución expresada en las políticas a las cuales sus integrantes deben sujetarse, institucionalizándolas, para ser vista como institución solvente, eficaz y efectiva o de calidad.

En el problema del clima organizacional en la reciente creada provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se expresa con los mismos elementos de lo que sucede a nivel nacional, en la provincia existen instituciones que han logrado consolidar un clima organizacional, que fortalece su prestigio, sin embargo en su mayoría, las instituciones educativas no logran establecer un clima organizacional propicio, efectivo, que las haga ver como instituciones solventes, ya que por el mismo accionar fundamentado en el individualismo, dejan entrever sus falencias, que reflejan incapacidad, insatisfacción y poca calidad en el cumplimiento de sus funciones.

El clima organizacional en la Unidad Educativa Luis Antonio Rivadeneira, se expresa como un problema que requiere la pronta intervención, puesto que en este contexto educativo la gestión directiva no promueve un clima organizacional, que consolide el trabajo en equipo, sino que más bien, cada uno de los integrantes de esta comunidad educativa sigan viendo que el cumplimiento de su rol es un hecho que debe ser asumido desde la parte institucional, y que la institución con todos sus integrantes deben adecuarse a cada uno, mientras que el clima organizacional óptimo debe ser percibido y generado desde la acción efectiva de la Gestión Directiva como uno de los principales elemento de la calidad educativa, y que para alcanzar un nivel importante como institución de calidad, es necesario la conformación de un equipo de trabajo con todos los integrantes de dicha comunidad educativa, en la que todos conocen de manera acertada las políticas, y los valores institucionales y los hacen suyos, para consolidarle a su institución como una institución que sea el vivo ejemplo de la calidad educativa.

La problemática de la presenta investigación identifica como síntomas que obstaculizan la gestión directiva y su eficiencia con el clima organizacional de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira C17 en Santo Domingo a los siguientes: Desconocimiento de la normativa legal, desintegración y poco compromiso para trabajar en equipos, bajo nivel de académico del personal docente, falta de empoderamiento de la comunidad educativa con los compromisos institucionales, bajo nivel académico y mala calidad en la educación. A estos síntomas responden las diferentes causas que deben ser consideradas, tenemos una débil gestión directiva, ubicación geográficas de la institución, la distancia y difícil acceso tanto de estudiantes como del personal docente, limitante de recursos tecnológicos, infraestructura, docentes desmotivados porque falta disponibilidad para acceder a capacitaciones de forma continua.

Las implicaciones que llevan los síntomas detectados recaen directamente en el resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, tanto en el aula como en los resultados académicos, estudiantes con bajo nivel académico alejado a la realidad que

no responde a los requerimientos de la comunidad, imagen institucional desprestigiada porque oferta educación de mala calidad; la misma manera el Talento humano pierde confiabilidad, carece de incentivos para empoderarse en los procesos académicos.

De no dar respuesta urgente a este problema, los efectos se verán reflejados en los resultados de la gestión directiva, esencialmente el clima organizacional de la comunidad educativa objeto de estudio, con estos antecedentes es imperativo que desde la presente investigación, no se realice un simple diagnóstico del problema en estudio, por el contrario su estudio conduzca a estructurar una propuesta que integre a los directivos del circuito, las autoridades institucionales, docentes, padres de familia y estudiantes, al cumplimiento de la normativa legal educativa mediante la aplicación de un conjunto de estrategias operativas metódicamente estructuradas en un manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa.

Para la problemática detectada en cuanto a Gestión Directiva y su limitado liderazgo para un clima organizacional dinámico y eficaz de la comunidad educativa, se plantean sugerencias que permitan sanear la problemática en este campo, se podría establecer incentivos para mejorar la motivación de los integrantes, reformar la estructura organizacional de la unidad educativa, promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los docentes, padres de familia y estudiantes, y **como propuesta viable** está el diseño de un **Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa**.

Justificación y significación

La investigación tendrá un **aporte práctico** porque permitirá alcanzar un nivel de conciencia positiva hacia la mejora de la gestión directiva en la institución educativa, para promover un clima organizacional de calidez; además porque busca generar espacios de reflexión para la adaptabilidad el cambio y la innovación. La investigación tiene una novedad científica porque genera conocimientos valiosos desde la práctica cotidiana del quehacer educativo, que contribuyen a la aplicación de

los nuevos modelos de gestión implementados por el Ministerio de Educación, y que en este proceso aún no han logrado cristalizarse.

Este trabajo investigativo tiene una **novedad científica** ya que en la institución educativa seleccionada, la Unidad Educativa Luis Antonio Rivadeneira, perteneciente al Circuito Educativo C17, del Distrito 23D01 de la ciudad de Santo Domingo, no cuenta con un desempeño eficiente de la comunidad educativa, ni genera un servicio educativo de calidad.

El proyecto de investigación cuenta la **factibilidad** requerida, expresada en el aval pertinente de sus autoridades, docentes y administrativos, que brindarán su apoyo, así también la disponibilidad y acceso a la información y equipamiento que se requiera para el desarrollo e implementación del mismo; se contará con la suficiente información bibliográfica, metodológica, técnica y financiera para su desarrollo, además del nivel de conocimiento y disponibilidad de información sobre el tema de investigación.

A través de esta investigación se alcanzará una **relevancia social** en la medida que se conseguirá beneficiar de forma directa a las autoridades al permitir un dominio de la normativa legal, a los docentes y estudiantes permite mejorar la comunicación y entender procesos que rigen el normal desenvolvimiento; y de forma indirecta a los padres de familia y comunidad en general ya que la convivencia siempre debe buscar ser armoniosa encaminada a resolver problemas que aporten con beneficios mutuos.

Tiene una relevancia científico – social porque ofrece un nuevo conocimiento acerca de la relación entre la gestión directiva y la calidad organizacional en la Unidad Educativa Luis Antonio Rivadeneira, perteneciente al Circuito Educativo C17, del Distrito 23D01 de la ciudad de Santo Domingo, situación que no sólo corresponde a una realidad de la unidad de estudio, sino de muchas instituciones educativas locales del circuito y la provincia.

La presente investigación tiene una relevancia académica porque conducirá a resultados que puedan ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente aquellas autoridades, que a través de sus propias investigaciones puedan incluso profundizar, mejorar o reorientar esta propuesta a temas relacionados a la organización y en sus propios desempeños, toda vez que hoy, se requiere de profesionales competentes para asumir los cambios, previstos desde ya, hacia una educación de futuro en donde solo los directivos y docentes que asumen su preparación profesional de cara al futuro serán capaces de brindar grandes aportes para el cambio y la innovación en una nueva y novedosa escuela que se construye y fortalece con el uso del desarrollo tecnológico; las autoridades de las instituciones educativas del circuito dispondrán de un manual de procedimientos académicos que garantizarán el cumplimiento de los lineamientos jurídicos y normativos emitidos por el Ministerio de Educación; La investigación es plenamente factible ejecutarla, puesto que se cuenta con los recursos humanos, profesionales y materiales necesarios. Se cuenta con el aval de la Sra. Administradora del Circuito Educativo; por otra parte se dispone de la colaboración de los directivos institucionales, docentes, estudiantes y padres de familia. Del mismo modo los recursos económicos y materiales necesarios no serán un obstáculo a superar, puesto que en su totalidad serán financiados por el postulante.

Las posibles limitaciones que se puedan presentar durante el proceso de la investigación si se presentan eventos que impidan el desarrollo de la misma como: manuales de procedimientos internos incompletos y no actualizados dentro de la Institución educativa; el trabajo se limita a ser individual, resultados no confiables luego de aplicar los técnicas de obtención de información, ubicación dispersa de los Involucrados para las encuestas, en el caso específico de los padres de familia, diversidad de criterios que no permitan consecuencia y establecer acuerdos, proceso de fusión institucional y posible remoción de autoridades, ingreso a la biblioteca Virtual de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

El **objeto de estudio** será la optimización de la gestión directiva para el mejoramiento del clima organizacional, con esto se quiere lograr una gestión de calidad para toda la comunidad educativa con fines de brindar una atención adecuada, eficiente y eficaz.

Formulación del problema

¿De qué manera incide la gestión directiva en el clima organizacional de la comunidad educativa Luis Antonio Rivadeneira, de la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de los Tsáchilas?

El **campo de acción** donde se aplicara la investigación es el clima organizacional ya que se ha evidenciado un déficit involucramiento de la comunidad educativa en el cumplimiento de su planificación, para lograr solucionar estos problemas, nuestro **objetivo** primordial será fortalecer la gestión directiva a través de buena prácticas sociales mediante el diseño de un manual de estrategias enfocadas en la gestión directiva en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira, analizando los aspectos teóricos y conceptuales de la gestión directiva en el clima organizacional y determinando las debilidades y fortalezas de las mismas .

Objetivo general

Elaborar un manual de estrategias para orientar la gestión directiva y fortalecer el clima organizacional de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira Echeverría.

Hipótesis:

La buena gestión directiva consolida un clima organizacional que contribuye al mejoramiento del servicio educativo.

Objetivos específicos.

- Analizar fundamentos epistémicos de la gestión directiva y el clima organizacional.

- Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la gestión directiva y la incidencia en la organización de la comunidad educativa Luis Rivadeneira en el Circuito C17.
- Diseñar un manual de estrategias para mejorar el clima organizacional orientado a toda la comunidad educativa.

La metodología se aplicó el método deductivo y fue enfocado de manera cuantitativo porque posee conceptos básicos como un paradigma positivista, deductivo basado en una teoría ya existente, sus objetivos tienen causa y efecto involucrando a sus dos variables.

La modalidad de la investigación “Proyecto Factible”, puesto que se basó en investigación bibliográficas a la gestión directiva que consta en los estándares de Calidad del Ministerio de Educación, y del campo clima organizacional en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira, para finalizar se presentó la propuesta un Manual de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la Comunidad educativa.

El tema de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque se evidencian las dos variables; la gestión directiva relacionada al clima organizacional de la Unidad Luis Rivadeneira del Circuito C17 en Santo Domingo; el proceso de recolección de datos se hizo de forma descriptiva estadística lo que permitió predecir hechos, en cuanto al diseño se basó en el estructurado, porque acoge el diseñado por el Departamento de Postgrado, es fiable y a la vez válido, sus objetivos son prácticos expresados en hipótesis estadística; se basó en hechos mensurables con variables operacionalizables. Se utilizó la teoría existente para probar con la realidad, además los datos fueron cuantitativos y cuantificables.

Como alcance de la presente investigación se cumplió se enfoca a lo tecnológico en el instante que se aplicaron entrevistas y encuestas en la tabulación de las mismas, también fundamentos legales de los estándares de calidad 2012, LOEI, Marco Legal, Constitución 2008, lo que permitió obtener una mejor fluidez lectora, dominio del cuerpo legal y, utilización de la tecnología con sus respectivos programas.

El nivel de investigación corresponde al Integrativo porque, permitió modificar Modelos de procedimientos para crear Manual de estrategias, transitando por los niveles Perceptivo, Aprehensivo y Comprensivo, para lograr la eficiencia en el clima organizacional; es decir fue un Tipo de Investigación Interactiva, clasificación que fue tomada de la tipología de Sampier.

Esta investigación busca implementar herramientas para que el directivo de la institución pueda adaptar y mejorar su gestión tanto en el área administrativa como de gestión, optimizando varios factores que influyen en el mejoramiento del clima organizacional y así lograr los **objetivos**, para lo cual se ha estructurado el trabajo de la siguiente manera:

En el **capítulo I del marco textual y teórico**; se establecerán los antecedentes, la caracterización detallada del objeto, el marco teórico, la fundamentación, así como también, las bases teóricas de las variables de investigación.

En el **capítulo II** corresponde al desarrollo de la **metodología**; que contiene la modalidad, el paradigma, el alcance y los niveles de investigación, además de la operacionalización de las variables dependiente e independiente, se hace contar los métodos, técnicas y procedimientos de investigación, así como también la población y muestra, el proceso de recogida y análisis de la información.

Los **resultados de la investigación** constan dentro del **capítulo III**; en este capítulo se encuentra el análisis e interpretación de resultados de la entrevista y encuestas aplicadas al directivo, docentes, estudiantes y padres de familia que conforman la unidad educativa Luis Rivadeneira, para luego proseguir con la verificación de la hipótesis mediante el cálculo procedimental estadístico de Chi Cuadrado.

El último capítulo IV se encuentra la propuesta que da solución al problema, en el cual se realiza un “Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la unidad educativa “Luis Rivadeneira”, en la misma se encuentran que contiene el

tema, los datos informativos, la justificación, los objetivos de la propuesta, el análisis de factibilidad, el modelo operativo y el plan de acción , así como diferentes procedimientos referentes a la organización de la institución y sobre las funciones y procesos secuenciales que se tienen que cumplir el directivo dentro de la institución; para finalmente poder establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA: Que contiene la información de las diferentes fuentes de consulta utilizadas en el desarrollo de la investigación para la sustentación teórica.

ANEXOS: Que incluye los instrumentos utilizados en la investigación y en relación a la técnica utilizada.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

1.1 Caracterización detallada del objeto

La Gestión Directiva en el Clima Organizacional, un problema que se genera en la administración de los centros escolares y que aún hasta la actualidad y pese a los grandes esfuerzos no se enmarca en el mejoramiento de los desempeños Directivos, menos aún se implementa desde la iniciativa de los demás integrantes de la comunidad educativa, hecho que desmejora la calidad que oferta una institución educativa. Según Rivera, citado por Aguado, (2012) afirma que:

El clima organizacional en las Instituciones Educativas es y ha sido un elemento muy descuidado, ya que en la mayoría de los casos los Directivos Institucionales en su gestión, no promueven la participación de los demás integrantes de la comunidad educativa, es decir su gestión se basa fundamentalmente en la elaboración de los instrumentos de gestión, contruidos en su mayoría de manera aislada (p, 8).

Para Franco, (2011) es “en el actual gobierno se implementa un nuevo y novedoso enfoque para impulsar la calidad educativa en el país” (p. 4), implementándose en primer plano la Actualización curricular para la educación a nivel nacional, donde se establecen los lineamientos de la educación en el país, el modelo pedagógico curricular, que debe trabajarse en todas las instituciones educativas a nivel nacional, así como los perfiles de egreso de los estudiantes, se implementa la Gestión Educativa, que define los estándares educativos de calidad a ser alcanzados, se mejora el salario docente y se brinda la capacitación y desarrollo permanente hacia este sector, entre otras que tienen importancia para el mejoramiento de la calidad de la educación.

En el contexto de la realidad educativa ecuatoriana podemos decir, que el problema de la consolidación del clima organizacional, ha sido siempre un elemento que ha carecido de importancia, porque la administración educativa, por lo general se ha

caracterizado, en el hacer cumplir las leyes establecidas generadas desde el ministerio del ramo y fundamentalmente desde la dirección de las instituciones educativas, no se ha establecido siquiera la necesidad y peor aún la importancia de trabajar en la consolidación de un clima organizacional, que exprese la cultura de los integrantes de dicha institución expresada en las políticas a las cuales sus integrantes deben sujetarse, institucionalizándolas, para ser vista como institución solvente, eficaz y efectiva o de calidad.

En el problema del clima organizacional en la reciente creada provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se expresa con los mismos elementos de lo que sucede a nivel nacional, en la provincia existen instituciones que han logrado consolidar un clima organizacional, que fortalece su prestigio, sin embargo en su mayoría, las instituciones educativas no logran establecer un clima organizacional propicio, efectivo, que las haga ver como instituciones solventes, ya que por el mismo accionar fundamentado en el individualismo, dejan entrever sus falencias, que reflejan incapacidad, insatisfacción y poca calidad en el cumplimiento de sus funciones.

1.2. Marco Teórico de la investigación

Argumentación acerca de la necesidad de investigación

La fundamentación legal. - El tema de investigación se apega a lo que establece el capítulo cuarto de los niveles de gestión de la autoridad educativa nacional, y de manera concreta en los artículos 27, 28, 29 y específicamente el art. 30. De la LOEI, que habla del nivel desconcentrado que corresponde al Circuito Educativo, integrado por un grupo de instituciones educativas, públicas, particulares, fiscomisionales y municipales, que funcionan en concordancia con un territorio determinado, distribuidos con criterios culturales, y geográficos, en lo étnico, lingüístico y ambiental. Sin embargo, de ello, hay que anotar que, cada circuito responde administrativamente a un distrito y a una determinada zona. Educación, (2012) Marco Legal Educativo establece que:

Capítulo II. De los niveles de gestión del sistema nacional de educación, y al igual que los circuitos educativos son un nivel desconcentrado de gestión que garantiza la cobertura y la calidad de la educación, el distrito es una instancia desconcentrada de gestión de carácter jerárquico superior al circuito.(p,165)

La gestión del directivo institucional estará a cargo del Director que es la máxima autoridad en una institución educativa: como lo determina el art. 44 del Marco Legal educativo (2012) su gestión está orientada al ámbito administrativo y pedagógico; su gestión se implementa con la participación de las instancias orgánicas que deben funcionar a los interno de cada institución educativa, como la Junta general de Directivos y Docentes, Consejo Ejecutivo, Junta de Docentes de Grado o Curso, Departamento de Consejería Estudiantil, la Organización estudiantil y de Padres de familia o representantes legales de los estudiantes, la Junta Académica, y el Gobierno Escolar, que constituye una instancia superior y de veeduría.

Como lo determina el mismo Marco Legal Educativo (2012) el directivo institucional cuenta con los siguientes instrumentos de gestión, en el art. 88. El Proyecto Educativo Institucional que se define como un documento público de planificación estratégica, y según el art. 89 con el Código de Convivencia, mismo que debe ser construido con metodologías participativas, en función de regular la aplicación de la normativa legal vigente y garantizar los derechos de los integrantes de la comunidad educativa.

La fundamentación social. - La gestión directiva está relacionada con lo que establece el Plan Nacional del Buen Vivir en su capítulo 6, que corresponde a: democratizar las relaciones entre Estado y sociedad. Dicha perspectiva incluye la consolidación de un servicio civil moderno, orientado por resultados, estructurado de modo meritocrático, y la constitución de un sistema de planificación capaz de articular lo local a lo nacional bajo una visión de conjunto (SENPLADES, 2011a). La recuperación del Estado para la ciudadanía supone, además, Establecer una adecuada articulación territorial. “Fortalecer el Estado no es centralizar el Estado. Por el

contrario, es construir un Estado fuerte, con múltiples centros: desconcentrado y descentralizado” SENPLADES, (2011a, p.14).

Los servicios públicos dejan de ser simples prestaciones sociales para convertirse en medios para la garantía de derechos. El ejercicio de los derechos humanos y de la naturaleza es consustancial a la planificación nacional, en primer lugar, porque la política pública los garantiza, de acuerdo al marco constitucional del Ecuador y, en segundo lugar, porque ellos son en sí mismos los pilares de la sociedad del Buen Vivir.

En el ámbito político. - el tema de investigación se fundamenta en la Constitución del 2008, establece que el Estado ecuatoriano se gobernara de manera descentralizada, de conformidad con un modelo obligatorio, equitativo y progresivo, hecho que significa una importante ruptura con el anterior modelo de descentralización voluntario, inequitativo y secesionista (Título V).

Antecedentes

La gestión directiva se enfoca a la capacidad de dirigir como cuestión de aprendizaje continuo y a las instituciones educativas como gestoras de producir conocimiento.

Un buen clima organizacional viene a ser el índice de un buen liderazgo motivantes, que se traduce en rendimiento eficiente y en una notoria calidad educativa y prestigio institucional.

Para la investigación del tema La gestión directiva y el clima organizacional se evidencian varias investigaciones, es el caso en la investigación a la Gestión de Directiva desarrollado por la Universidad Politécnica Salesiana Sede Ecuador de acuerdo con Lozada, (2013) “Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”(p.193) concluyó que los estilos de liderazgo que se practiquen en la institución inciden en el

ambiente institucional, ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar.

Otra tesis publicada por la Universidad Andina Simón Bolívar por Silva K. (2011) presenta el tema “El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Maridueña del cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro en el periodo lectivo 2010 -2011” de la evidencia obtenida en esta investigación y de los análisis realizados, propone **conclusiones** preliminares y que justifican un debate más amplio con los sujetos involucrados: revelan que existe un distanciamiento total en la gran visión que persigue la institución, así como también cada actor educativo ya sean los directivos, padres de familia, docentes y personal administrativo, creen desempeñar la función encomendada de manera positiva en su perspectiva.

Aspectos fundamentales que sirven de insumos para determinar un mecanismo acorde a fin de revelar esta realidad a la comunidad educativa y en forma conjunta determinar el mejor camino que presente las pautas necesarias para enrumbar la labor educativa en pro del bienestar común.

Otro estudio realizado que hace referencia a la variable de clima organizacional y se encuentra publicado por la Universidad Técnica del Norte, de autoría Chacha, N (2011) con el tema “Modelo de desarrollo de clima organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar” concluyendo que:

Mejorar el clima organizacional sigue siendo una labor creativa en donde las propuestas innovadoras deberán ser bienvenidas, así que la participación de todos deber ser el inicio de grandes cambios en beneficio de la Empresa y sus colaboradores así como de sus clientes.

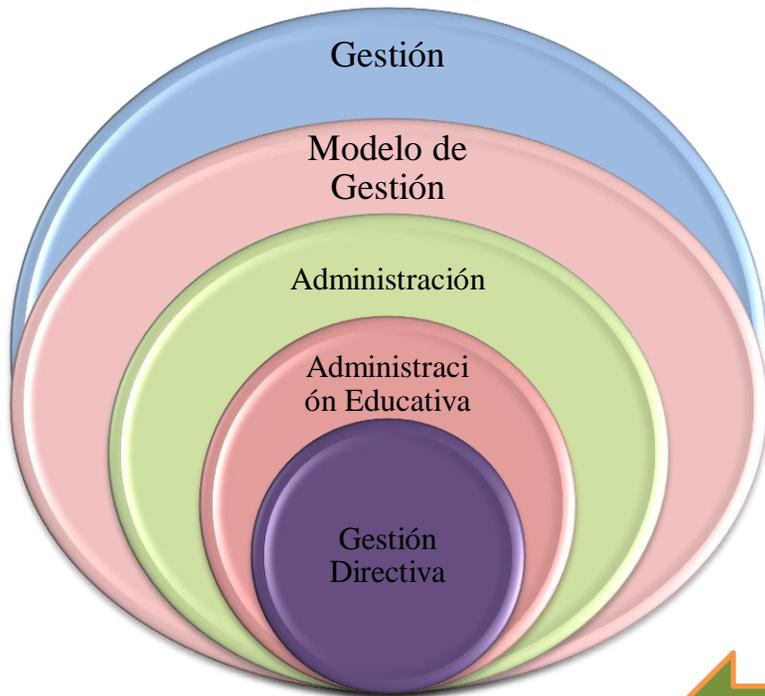
1.3. Fundamentación de la investigación

En la Unidad educativa Luis Rivadeneira existe un problema por resolver determinado por la Gestión Directiva en el Clima Organizacional, un problema que se genera en la administración de los centros escolares y que aún hasta la actualidad y pese a los grandes esfuerzos no se enmarca en el mejoramiento de los desempeños Directivos, menos aún se implementa desde la iniciativa de los demás integrantes de la comunidad educativa, hecho que desmejora la calidad que oferta una institución educativa.

El clima organizacional en la institución, se expresa como un problema que requiere la pronta intervención, puesto que en este contexto educativo la Gestión Directiva no promueve un Clima Organizacional, que consolide el trabajo en equipo, sino que más bien, cada uno de los integrantes de esta comunidad educativa sigan viendo que el cumplimiento de su rol es un hecho que debe ser asumido desde la parte institucional, y que la institución con todos sus integrantes deben adecuarse a cada uno, mientras que el clima organizacional óptimo debe ser percibido y generado desde la acción efectiva de la Gestión Directiva como uno de los principales elemento de la calidad educativa, y que para alcanzar un nivel importante como institución de calidad, es necesario la conformación de un equipo de trabajo con todos los integrantes de dicha comunidad educativa, en la que todos conocen de manera acertada las políticas, y los valores institucionales y los hacen suyos, para consolidarle a su institución como una institución que sea el vivo ejemplo de la calidad educativa. Con la aplicación del nuevo modelo de gestión se viabiliza la opción para a través de un manual de estrategias consolidar una efectiva gestión directiva direccionada a un clima organizacional.

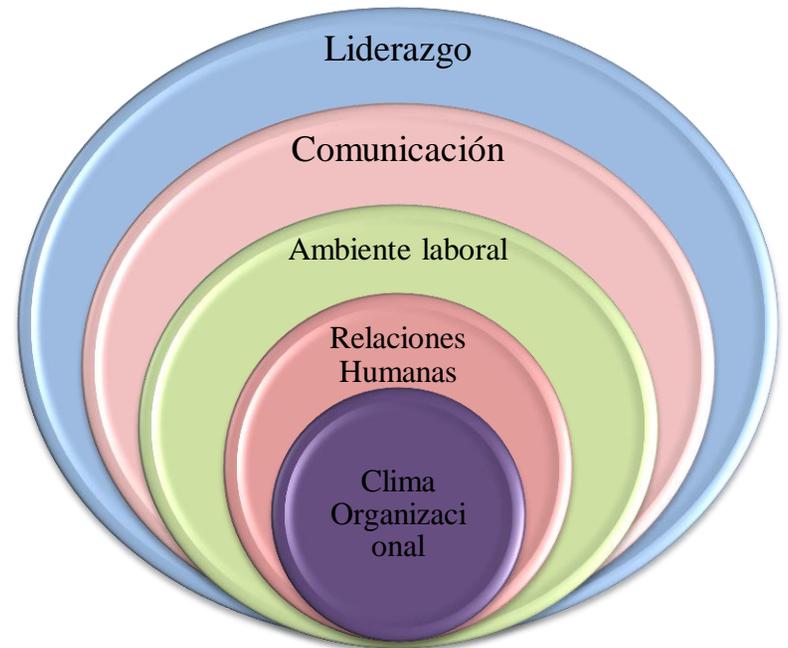
1.4 Bases teóricas de la investigación

Categorías fundamentales:



VARIABLE INDEPENDIENTE

Fuente: fundamentación teórica
Elaborado por: Investigador



VARIABLE INDEPENDIENTE

Fuente: fundamentación teórica
Elaborado por: Investigador

1.5. Bases teóricas particulares de la Investigación

1.5.1. Gestión.

Las organizaciones tanto públicas como privadas desde la antigüedad han adoptado formas de comportamiento y conducción de sus miembros en las distintas áreas de desarrollo, el talento humano viene desempeñando actividades diversas en función de los intereses de dichas organizaciones, las que tienen estipulado políticas, procedimientos que al ser bien direccionadas permiten resultados de calidad por lo tanto prestigio institucional.

Para conceptualizar a la Gestión se parte del artículo de autor Anónimo, (2015) publicado en el sitio web con el tema definición de Gestión, en el que menciona: “la gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo” p, 1 Al respecto, se dice que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación recuperado de <http://definicion.de/gestion/> de fecha 21/11/15.

Según la misma cita la gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, para lograr eso se basa en cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas, estas son: estrategia, cultura, estructura y ejecución.

Así mismo se identifican los tipos de gestión: La gestión social, La gestión de proyectos, gestión del conocimiento, gestión ambiental

1.5.1.1 Gestión educativa.

Un área teórico- práctica que busca y con acertada efectividad aplicar lo administrativo con lo pedagógico, en procura de brindar a la comunidad educativa una educación de calidad centrada en los aprendizajes y tomando en cuenta la

diversidad, fortaleciendo la participación colaborativa de sus integrantes en el manejo de la institución educativa, mediante una delegación inteligente de las responsabilidades entre sus miembros.

Para la Unesco, en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, (2011) las interacciones de los miembros de la comunidad educativa, las distintas situaciones, así como la forma de interactuar, en un contexto educativo culturalmente diverso determina que al interior de la escuela en su conjunto existen las siguientes dimensiones: Dimensión institucional, dimensión administrativa, dimensión pedagógica y la dimensión comunitaria, (p. 23).

1.5.1.2 Proceso de la gestión educativa. - El proceso de gestión direcciona de manera integral el funcionamiento del servicio educativo en procura de satisfacer las demandas de los integrantes de la comunidad educativa, así como de la comunidad local que lo requiera, optimizando los recursos para asegurar que dicho servicio educativo sea de calidad.

Según Unesco, Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011, pág. se establece que el proceso de gestión de acuerdo con el ciclo Deming tiene los siguientes momentos: planificar, hacer, verificar y actuar, (p. 30).

De lo que se concluye que la gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, la gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

1.5.2 Modelo de Gestión

A lo largo de la historia de la escuela y junto con ella se han desarrollado varios modelos de gestión de los centros educativos, en función de las necesidades sociales y del requerimiento de formación de cada una de las generaciones, el modelo de gestión responde por ello a lo que sucede en la realidad objetiva de la escuela, y surge para superar las limitaciones y problemas que tienen los sistemas educativos en un

determinado momento, y se lo hace en función de superar todos esos obstáculos que impiden a las instituciones y al mismo estado entregar educación de calidad a la comunidad educativa en general.

Un modelo de gestión de calidad cuenta con los instrumentos y directrices que involucran los procesos y organigrama estructural de toda organización buscando mejorar los productos o servicios que ofrece. A decir de las Representaciones de la UNESCO, (2011) definen al modelo de Gestión como:

Una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. (p.13).

Cabe importancia mencionar como nació la idea de modelos de gestión, el doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Stewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming por su vivencia propia se desarrolló en algo nuevo y se convirtió en el mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Enseñanzas que permitieron cambiar y mejorar la organización japonesa.

Deming lo consideró a su modelo como un ciclo PDCA que consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (Planear), D.- DO (Hacer,) C.- CHECK (Verificar) y A.- ACT (Actuar).

Las formas de organizarse y direccionarse van evolucionando es así nos encontramos con otro modelo El modelo Baldrige el mismo que está elaborado en torno a 11

valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad, los que a continuación se mencionan:

La educación en Ecuador ha dado un giro a partir del último gobierno impulsado por la Gran Reforma Educativa, también se evidencia un nuevo modelo de gestión el mismo que tiene mucha similitud con el modelo anteriormente descrito, como lo establece en el informe de Inés Aguerredondo, (2013)

La consolidación de un nuevo Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) constituye una de las metas del Plan Decenal y forma parte de la Política 6 que se propone el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y la implementación de un sistema nacional de evaluación. La segunda línea de acción de esta Política establece el “desarrollo de modelos pedagógicos que evolucionen y se adapten a las necesidades socioculturales y de desarrollo nacional” (p. 5).

Se considera que en nuestro país existe una larga tradición de aplicación de modelos de gestión en este sentido, así como experiencias en curso que permiten recuperar buenas prácticas de asesoramiento y acompañamiento a las instituciones educativas y a los docentes para mejorar la calidad de su tarea.

De acuerdo con Unesco, (2011), existen los siguientes modelos de gestión: Normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional (pág. 14).

Dentro de los modelos de gestión que ha logrado una aplicación efectiva y que ha contribuido al mejoramiento sustancial de la calidad educativa, es el modelo de gestión estratégica.

Así también Martínez (2010) define a la Gestión Educativa como el “conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal

de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”, (p.55).

De acuerdo con el autor, la gestión está conformada por las acciones, por tanto, es la capacidad que el líder educativo, pone en práctica para movilizar de manera priorizada los recursos necesarios para promover la interacción de los integrantes de la comunidad educativa, fortaleciendo entre ellos la comunicación para la puesta en marcha de un proceso que vincula la gestión con el logro de una mejora sustancial de los estándares de aprendizaje de los estudiantes.

A decir de Martínez (2010), un modelo de gestión es “un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia” (p.81).

Citando al mismo autor el propósito fundamental del MGEE es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa (p.36).

Un modelo de gestión se plantea en la perspectiva de una transformación real de la escuela hacia la eficacia y la mejora, fundamentalmente en la idea de la mejora del proceso de enseñanza para alcanzar los objetivos de aprendizaje de los estudiantes en relación a los estándares de calidad establecidos, el modelo de gestión se vuelve eficaz una vez que alcance volcar a los docentes hacia la generación de estrategias innovadoras para enseñar mejor.

1.5.2.1 Componentes de un modelo de gestión. - Para Martínez (2010) Modelo de Gestión Educativa estratégica, (p.86) un modelo de gestión está conformado por los *siguientes componentes, a saber:*

1.5.2.1.1 Trabajo colaborativo. - Según Martínez (2010) “un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas” (p.95). El trabajo colaborativo se hace efectivo cuando el conjunto de los integrantes de la comunidad educativa ponen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales, cuando los integrantes aportan con sus ideas y participan de manera decidida en las actividades para alcanzar eficacia en los servicios ofertados, alcanzan importantes niveles de comunicación efectiva y enriquecedora, seguridad en lo que hacen porque al mismo tiempo que trabajan en conjunto preocupados de lo que hacen para mejorar, desarrollan la confianza en cada uno, fruto de la cooperación y la colaboración entre todos.

1.5.2.1.2 Prácticas docentes flexibles haciendo mención a Martínez, (2012) “El objetivo de la acción pedagógica de los docentes, es el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes”(p,64), es decir, el enseñarles a alcanzar aprendizajes significativos; la práctica flexible se expresa entonces en el hecho de que los docentes pongan al alcance de los estudiantes las posibilidades de aprender mejor, en función de ello también se puede decir que, deben enseñar con estrategias innovadoras para motivar, buscando la posibilidad de utilizar las Tics, en el proceso de aprendizaje.

Muy acertada resulta la idea implementada por el Ministerio de educación en el sentido de que cada docente se convierta en un Tutor del estudiante para promoverlo y desarrollarlo de manera integral, pero aparte de ello para estar pendiente del cumplimiento del desempeño académico del estudiante, esta acción del tutor buscará que los estudiantes alcancen un buen nivel y alcancen los objetivos de aprendizaje.

1.5.2.1.3 Planeación estratégica.- - Se establece según el mismo autor que este componente es el que más aportes en el plano de la innovación ha alcanzado por estar centrada en lo pedagógico, permitiendo el desarrollo de habilidades para el trabajo desde lo complejo, fortaleciendo con ello el trabajo en equipo, que abre las mejores posibilidades para el aprendizaje y la innovación, que aseguran una mejoría

sustancial en el desempeño docente gracias al asesoramiento profesional que recibe el docente.

1.5.2.1.4 Evaluación para la mejora según Martínez (2010) la define este componente como la “valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud que asume la responsabilidad por los resultados propios y con apertura a juicios externos, fundamentales para toma de decisiones”. (p.103)

La evaluación permite recopilar la información necesaria generada en un diagnóstico para la toma de decisiones, así mismo, verificar si lo planificado se ha cumplido, revisar las actividades según las responsabilidades asumidas para el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas, igualmente permitirá según los resultados del aprendizaje de los estudiantes, que el docente realice cambios importantes en su metodología para garantizar y asegurar el nivel de aprendizaje requerido por los estudiantes, además de permitirle orientar y brindar refuerzo académico oportuno, organizado y planificado.

1.5.2.1.5 Participación social responsable según Martínez (2010) en el caso de la escuela, está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

La participación social de los padres en la escuela ecuatoriana tiene una acertada orientación ya que desde el marco legal vigente se establecen los derechos y obligaciones de cada uno de los integrantes y porque además brinda los espacios de participación en cada una las instancias de participación democrática como lo son el gobierno escolar en el caso de los representantes legales y los estudiantes, así como en las instancias organizativas que existen a los interno de las instituciones educativas donde las decisiones se toman de manera colectiva.

1.5.2.1.6 Rendición de cuentas Toda institución pública tiene el deber para con la ciudadanía, de informar con transparencia sobre el manejo de los recursos públicos y los resultados logrados durante un ejercicio según lo establece la LOSEP,

Según el cronograma de actividades para la ejecución de rendición de cuentas (2015) se establecen el detalle de las actividades con la responsabilidad desde la planta central que corresponde al Viceministro, Direcciones Nacionales de Comunicación y Seguimiento, así como las autoridades Zonales y Distritales, estableciendo fases desde la 1 que comprende desde enero al 30 de marzo del 2016; la segunda fase con un foro de rendición de cuentas y en la fase tres con un Informe técnico de rendición de cuentas a partir del 1 de abril de 2016, esta información recuperado de UDAF: Planta Central del Ministerio de Educación.

Constituye sin lugar a dudas un hecho social de gran impacto, ya que toda acción que se planificó y se ejecutó debe de ser informada a la comunidad educativa indicando hasta qué punto las actividades desarrolladas durante el proceso de gestión institucional, de aula, del desempeño docente, y académico de los estudiantes, así como también la gestión de recursos han permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la planificación.

1.5.3. Administración.

Desde la antigüedad la administración fue adoptada por las diferentes generaciones, lo aplicaron los comerciantes sumerios y los egipcios antiguos constructores de las pirámides, también la iglesia y la milicia con la forma de aplicar métodos organizativos. La evolución de instrumentos tales como la extensión de los números árabes entre los siglos V y XV y la aparición de las primeras formas para realizar la contabilidad con el principio de la partida doble en 1494 proporcionando las herramientas para el planeamiento y el control de organizaciones, siendo de esta forma el nacimiento formal de la administración.

La administración moderna evidenciada a partir de los Siglo XIX y XX fue tomada como un vástago de la economía, los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de los precios. Aparecen Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, quienes desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo, durante el siglo XX específicamente la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas.

Para definir a la administración se considera el artículo publicado el 11 de abril 2011 en sitio web de tema Teoría Clásica De La Administración- Henry Fayol para él, administrar es:

Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Organizar: Construir las estructuras material y social de la empresa. Dirigir: guiar y orientar al personal. Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas, (información recuperada 21/11/15).

Siguiendo con el análisis a la teoría de Fayol, la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la misma que es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma.

Principios Generales de la Administración según Fayol, son los siguientes:

División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales a los generales, Remuneración del personal, Centralización, Cadena escalar, Orden, Equidad y Estabilidad del personal, Iniciativa, Espíritu de equipo,

Estos principios buscan la efectividad en una organización porque se definen los respectivos roles, desde el jefe hasta el subalterno.

Mientras que para Taylor la Administración tiene los siguientes principios: “Organización Científica del Trabajo, Selección y entrenamiento del trabajador, Cooperación y remuneración por rendimiento individual, Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo”, (información es recuperada el día 21/11/2015).

Un buen administrador debe conocer todas las escuelas administrativas, para aplicar la más adecuada a las necesidades de la organización para la cual trabaja, sin restarle importancia al hecho de comprender y comunicar a sus subordinados, ya que la coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común. Cuando hay conflictos o inconformidad entre los miembros del grupo de trabajo, los esfuerzos podrían llegar a desviarse del objetivo principal.

1.5.4. Administración Educativa.

La educación y la comunidad educativa estudiantes, padres de familia, docentes y autoridades necesitan de procesos que los ayude a alcanzar los objetivos, en este punto, la administración general cuenta con una disciplina denominada Administración Educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas, encaminadas a cumplir la Misión y Visión Institucional.

Marconi,(2004) en su investigación publicada en el sitio web de tema Administración educativa afirma que: “Ciertos autores definen la Administración educativa como la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a potenciar las capacidades y el desarrollo de los discentes” (p,4), esta disciplina trata de direccionar el trabajo de (docentes, administrativos, etc.), y el manejo eficiente de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

Haciendo mención al mismo autor, la Administración al considerarse una ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población. Toda esta información recuperada del link p, <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa.shtml> de fecha 21/11/15

De la información recabada en importante artículo se concluye que la Administración educativa es amplia, pues aporta instrumentos como los principios, funciones y los procesos administrativos que se aplican en las instituciones educativas con la convicción de lograr desempeños de calidad en todo ámbito.

La educación y la comunidad educativa estudiantes, padres de familia, docentes y autoridades necesitan de procesos que los ayude a alcanzar los objetivos, en este punto, la Administración general cuenta con una disciplina a denominada Administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas, encaminadas a cumplir la Misión y Visión Institucional.

Según Marconi,(2004) en su investigación publicada en el sitio web de tema Administración educativa afirma que: “Ciertos autores definen la Administración educativa como la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a potenciar las capacidades y el desarrollo de los discentes” .(p,4), esta disciplina trata

de direccionar el trabajo de (docentes, administrativos, etc.), y el manejo eficiente de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

Haciendo mención al mismo autor, la Administración al considerarse una ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población. Toda esta información recuperada del link p, <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa.shtml> de fecha 21/11/15

De la información recabada en importante artículo se concluye que la Administración educativa es amplia, pues aporta instrumentos como los principios, funciones y los procesos administrativos que se aplican en las instituciones educativas con la convicción de lograr desempeños de calidad en todo ámbito

1.5.5. Gestión Directiva.

La gestión educativa establece que el directivo institucional basa su accionar en la implementación de las dimensiones de la gestión dentro del contexto escolar, estas dimensiones son: Dimensión Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

1.5.5.1 Dimensión Institucional. - Esta forma organizativa determina la puesta en práctica dentro del contexto escolar con la aplicación de políticas educativas.

Para la Unesco, en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, (2011) esta dimensión determina las “Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de diferentes actores, las formas de relacionarse y las normas explícitas e implícitas” (p. 23).

Dentro de los parámetros de las formas de organización institucional constan el código de convivencia institucional, los organigramas, las comisiones de trabajo determinadas en el código de convivencia, que responden al mismo tiempo al PEI, así como también a los canales de comunicación y el uso adecuado de los tiempos y los espacios.

Esta forma organizativa determina la puesta en práctica dentro del contexto escolar consolida la aplicación de la política educativa, que establece el marco legal vigente donde constan los derechos y obligaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, así como las medidas disciplinarias en el caso del cometimiento de faltas según el caso.

1.5.5.2 Dimensión administrativa.- Las instituciones disponen de diversidad de recursos los que deben encaminarse a cubrir necesidades institucionales, y los mismos que están a cargo de responsables de su manejo.

Para la Unesco en el Manual de Gestión para Directivos de Instituciones Educativas, (2011) la dimensión administrativa indicada se refiere al “Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información, además del cumplimiento de la normatividad y de las funciones”(p.24) .

La gestión de directivo institucional en torno a la dimensión administrativa se centra en la organización de los tiempos estableciendo las jornadas de trabajo académico para los docentes, el personal administrativo, y de servicio, en función de

optimizarlos para alcanzar un nivel de eficacia que garantice la calidad de servicio educativo que se entregue a los integrantes de la comunidad educativa.

1.5.5.3 Dimensión pedagógica.- que se pone en práctica desde la consolidación de la actualización curricular y la determinación de las responsabilidades de ejecución de los mismos, en los tres niveles de concreción curricular, como son el nivel macro, meso y micro curricular; dentro de ésta, también se tomará como una elemento importante el tema de la planificación de acuerdo con la diversidad para incorporar en las instituciones educativas la inclusión de personas con necesidades educativas especiales, la planeación y ejecución de los planes de refuerzo, así como el seguimiento con los planes de tutoría orientados a los estudiantes que muestren en sus evaluaciones nivel bajos de aprendizaje, en función de brindar refuerzo oportuno para que pueda alcanzar los niveles óptimos de aprendizaje.

1.5.5.4 La dimensión comunitaria.- Que se proyecta en función de mejorar de manera sustancial la relación con los padres de familia y/o los representantes legales de los estudiantes, con la proyección de incorporarlos al que hacer educativo en el contexto escolar, al mismo tiempo de estar orientada hacia la capacitación de los integrantes de la comunidad educativa, como mecanismo de contribución a la problemática local, así como la conformación de redes institucionales que puedan contribuir al mejoramiento de la infraestructura, el equipamiento de la instituciones educativas y la misma comunidad.

El sistema educativo a través de los años y gobiernos ha adoptado estrategias para mejorarlo y actuar según la época, ideología, e involucra a nivel nacional profundas reformas, en el último gobierno formamos parte de esa vivencia con la nueva reforma educativo, que comprende desde la reforma curricular, implementación de lineamientos de gestión, estándares de calidad, perfiles de conocimientos que se pretende alcanzar de los estudiantes, docentes con nuevas escalas que determinen su salario, capacitaciones, evaluaciones continuas, procesos de unificación nuevas instituciones educativas. Nuestra escuela viene a ser una organización que requieren

de acciones que encaminen a un norte, considerando en su accionar planes, estrategias, procedimientos vendría a ser la gestión directiva la clave para el mejoramiento de la calidad educativa.

Se puede entender por dirigir, la acción que busca hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinados, de acuerdo con C.E.E.I GALICIA, S.A., (2010) También puede significar “el enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado” y por último, dirigir significa “guiar, mostrando o dando las señales de un camino” (p.38)

Así pues se toma el concepto como, la actividad consistente en llevar o guiar a las personas o grupos de personas, mostrando el camino hacia un fin previamente fijado.

Primero que nada la gestión directiva se orienta a todas las actividades que debe asumir el directivo institucional, esto es: poner en óptimas condiciones a la institución educativa en cuanto a mobiliario y equipamiento se refiere, así como la infraestructura. La gestión directiva estará encaminada también a la construcción de instrumentos que plasmen en realidades las aspiraciones de los integrantes de la comunidad educativa, la construcción de dichos documentos, o herramientas para la gestión deben ser construidos socialmente.

El directivo debe planificar su gestión, de manera adecuada incorporando a todos los integrantes de la comunidad educativa, con metodología participativas, para hacerlos conscientes de asumir sus acuerdos y compromisos.

1.5.6. Liderazgo.

En todos los sistemas sociales, organizacionales, culturales, educativos requiere de una parte fundamental que lidere y guie el trabajo de los demás colaboradores, todos en función de cumplir la Misión y Visión organizacional, en nuestro país en la última década con la gestión del Gobierno actual se ha puesto en marcha procesos

revolucionarios de transformación, es una clara evidencia de la capacidad de liderazgo de las autoridades gubernamentales.

En el modelo de calidad que se propone como referencia, el liderazgo educativo o pedagógico juega un papel fundamental como predictor de calidad. Pero el ejercicio de tal liderazgo debería ser contemplado en diferentes ámbitos de intervención.

1.5.6.1 Definiciones. - Define al potencial del líder para lograr la liberación de la energía creativa de sus colaboradores los convierte en servidor de estos últimos, Según Castillo, (2010) “asume la misión fundamental de ayudar a sus seguidores a superar los obstáculos necesarios para poner en acción su propia total capacidad para lograr sus propios objetivos y los objetivos compartidos dentro de su propio grupo” (p,10).

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase.

Los resultados positivos en entornos aparentemente adversos son posibles en escuelas con docentes y directivos comprometidos. Aun sin contar con el apoyo de las autoridades, las carencias de los estudiantes, y de que las familias, los padres estén lejos o trabajen todo el día. Muy a pesar de todo ello, la educación de calidad es posible. Sin embargo, para que una escuela postrada y resignada se ponga de pie y comience una larga marcha hacia la calidad, necesita de líderes. Necesita directivos que guíen y orienten a todos sus colegas, a la comunidad, a los padres, madres, tutores o cuidadores, al personal de servicio y, más que nada, a los niños, las niñas y los jóvenes.

1.5.6.1 .1 Liderazgo compartido.- componente de gran importancia para el progreso y desarrollo inteligente de las instituciones educativas, se basa en el desempeño directivo de excelencia, que promueve prácticas que consolidan a la institución hacia la entrega de calidad educativa, la mejora y el fortalecimiento del cumplimiento de los roles de cada uno de los actores de la comunidad educativa, la delegación de funciones hacia los demás, como un hecho fundamental para promover el desarrollo de nuevos líderes desarrollando sus capacidades, habilidades así como las capacidades y habilidades directivas.

Es común escuchar en los momentos actuales el tema del liderazgo, pues este elemento pasaba desapercibido hasta hace poco, sin embargo la necesidad de mirar objetivamente el desarrollo institucional hace que se posicione la idea de la necesidad de proyectar las organizaciones y en el campo educativo a las instituciones educativas, esta tarea para ser efectiva requiere de un líder, que impulse de manera permanente y desinteresada su desarrollo, desinteresada en el plano de los beneficios personales, ya que el líder considerado como una persona que trabaja por el bienestar y el mejoramiento colectivo, concibe de manera acertada el desarrollo institucional influenciando de manera positiva entre los integrantes de la comunidad educativa, impulsando su participación y la ejecución de actividades propuestas.

Liderazgo lo define Akio que “involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo”, (p. 18) los atributos del líder se incluyen en tres categorías: mental, física y emocional; en particular, el liderazgo requiere: según Akio (p. 12) las siguientes características:

- Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Dentro de los tipos de liderazgo que se conocen están: el líder autocrático, burocrático, democrático, transaccional y transformacional; dentro de las cuales para el presente trabajo de investigación se desarrollará de manera ampliada el liderazgo transformacional. De acuerdo con Martínez, (2015) establece que:

El líder transformador debe tener la capacidad de elevar el nivel de necesidades de sus seguidores, haciendo que superen sus deseos individualistas y así cumplir las necesidades personales y para el organismo o empresa y cuando el líder consigue que su personal comprenda la verdadera misión de la empresa está transmitiendo una visión transcendental de acuerdo a las necesidades. Al líder le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás. (p.1)

Las acciones de un liderazgo transformador tienen la capacidad de:

- Generar un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.
- Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores.

1.5.6.1 .1 El liderazgo educativo. - Las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo ya que ahí están los individuos que inician y desarrollan su formación. Esta se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelacionan toda una serie de factores personales, estructurales y organizacionales que le conceden una identidad propia.

Estas instituciones se pueden considerar como organizaciones sociales, ya que, están conformadas por un grupo de personas que realizan funciones establecidas ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad.

El comportamiento de las personas en una determinada organización no solo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre. De ahí el interés por dos conceptos relacionados con el clima organizacional. Según Toro Álvarez hace dos definiciones: Primero; calidad de vida laboral, este alude a la existencia y vigencia de valores colectivos que facilitan la armonía social de las personas en la organización y es una función de dos indicadores: la satisfacción laboral y el clima organizacional. Segundo; calidad de vida de relación, es una función de dos variables: las relaciones interpersonales y los valores colectivos (2015). La primera se refiere a la percepción que tienen las personas respecto al grado en que se ayudan mutuamente y en que sus relaciones son respetuosas y consideradas; la segunda, es definida por el grado de cooperación, responsabilidad y respeto

1.5.7. Comunicación.

La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización: toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados, a la vez que contribuye a la satisfacción personal: profesores, educadores, directivos, estudiantes siendo el eje central, el motor que le da vida.

La comunicación, según Ander-Egg, (2012) cuya dimensión esencial surge de la interacción entre los individuos, “es una de las características más genuinamente humanas, hasta tal punto que los seres humanos no pueden desarrollarse como tales, sin comunicación con los otros” (p. 62).

1.5.7.1 Importancia.- La importancia de la comunicación en los centros educativos constituye una realidad palpable, irrefutable, que se pone de manifiesto en múltiples situaciones cotidianas: una reunión de programación de las actividades del trimestre, una entrevista con un padre para informarle de la evolución de su hijo, el establecimiento de las normas de convivencia interna, la supervisión de las

encomendadas a un grupo determinado, la formulación de una queja, la participación activa en la toma de decisiones, la dinamización de una sesión de trabajo del equipo docente. Todo se basa en la relación interpersonal y, por tanto, en la comunicación.

La comprensión de los procesos, las rutinas y los hábitos de comunicación vigentes en los centros educativos exige que, en un primer momento, se planteen algunas cuestiones generales: la relación existente entre la comunicación y el comportamiento humano en las organizaciones y el propio concepto de comunicación organizativa, diferenciándolo de la comunicación didáctica. Estas precisiones nos llevarán a considerar algunos postulados básicos de los que partimos en el estudio de la comunicación en los centros educativos, lo que nos permitirá establecer algunos rasgos distintivos.

1.5.7.2 La comunicación y el traslado oportuno de la información.- Sin duda alguna la comunicación tiene incidencia en el traslado oportuno de la información, más aun en el contexto escolar en donde los integrantes de la comunidad educativa desarrollan actividades según la planificación y los cronogramas establecidos para el efecto, por ello la planificación institucional juega un papel trascendente en el éxito de la organización, ya que de ello se desprenderán las precisiones, orientación y cronogramas de ejecución, así como los equipos responsables de la ejecución de dichas actividades, a decir de Chile G. , (2009) la comunicación constituye:

Un sólido plan comunicacional que contextualice, anuncie y de sentido a cada acción a implementar, de principio a fin, lo que ayudará a administrar “el ruido” y la resistencia al interior de la organización. Lo que hay que evitar es que las personas se enteren informalmente de que se están realizando acciones de tratamiento del clima, ya que esto suele producir interpretaciones negativas de lo observado, que terminan por instalar ambientes de incertidumbre y de oposición a las acciones que se pretenden realizar. (p. 11).

La comunicación constituye un factor de gran importancia en el clima organizacional de las instituciones educativas, puesto que el hecho educativo en si es un intercambio permanente de ideas, por ello cada institución educativa debe diseñar un plan

comunicacional acertado, claro, oportuno y pertinente; puesto que la comunicación es un hecho de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa, esta debe implementarse por todos y todas como parte de la institución y que tenemos claros los objetivos institucionales, así como su identidad y su cultura.

1.5.8. Relaciones Humanas.

Muchas personas muestran una gran arrogancia cuando creen que su YO ha sido tocado o herido mediante hechos o mensajes que generalmente son mal interpretados, aunque dicha reacción puede ser inconsciente esta conlleva a un ambiente que dificulta y daña las relaciones que establecemos en la vida diaria. Así, el llevarse bien con los demás, ya sean directivos, colegas, estudiantes o apoderados, es un factor importante que influye tanto en la convivencia como en el proceso de enseñanza – aprendizajes dentro del sistema educativo.

Las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo ya que ahí están los individuos que inician y desarrollan su formación. Esta se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelacionan toda una serie de factores personales, estructurales y organizacionales que le conceden una identidad propia.

Estas instituciones se pueden considerar como organizaciones sociales, ya que, están conformadas por un grupo de personas que realizan funciones establecidas ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad.

El comportamiento de las personas en una determinada organización no solo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre. De ahí el interés por dos conceptos relacionados con el clima organizacional. Según Toro Álvarez hace dos definiciones: Primero; calidad de vida laboral, este alude a la existencia y vigencia de valores colectivos que facilitan la armonía social de las

personas en la organización y es una función de dos indicadores: la satisfacción laboral y el clima organizacional. Segundo; calidad de vida de relación, es una función de dos variables: las relaciones interpersonales y los valores colectivos (2001). La primera se refiere a la percepción que tienen las personas respecto al grado en que se ayudan mutuamente y en que sus relaciones son respetuosas y consideradas; la segunda, es definida por el grado de cooperación, responsabilidad y respeto.

1.5.9. Ambiente Laboral.

Todas las instituciones en las que participa el hombre, tienen disposiciones que son propias de ellas, estipuladas por distintas realidades existentes en el medio laboral, que las hacen distintas unas de otras. Los Establecimientos Educativos, comparten comportamientos similares.

Según Sarmiento, (2011) el clima laboral constituyen las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, (p. 6), en donde los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones

El clima laboral también conocido como clima organizacional constituye uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados, en una institución en la cual ya se aplica una adecuada disciplina laboral. Es importante definir en qué consiste el clima laboral, entendiendo como el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego que fija para el trabajo colectivo, también incluyen una dimensión personal: somos nosotros, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante

un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

De lo que puede argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que para cumplir responsablemente con nuestras obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, así como nuestra productividad y creatividad se ven influidas por el estado de ánimo, éste, a su vez, depende del ambiente humano en el que nos desenvolvemos, cuando entre colegas prima la envidia y el chaqueteo, cuando no tenemos claridad respecto a lo que el jefe espera de nosotros y nuestras sugerencias no reciben respuesta, incluso levantarnos en las mañanas para ir al trabajo, se nos hace difícil; funcionamos a un nivel de cumplimiento mínimo y tomamos al vuelo cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales. Es por eso que algunos de los indicadores del mal clima en las escuelas, son el ausentismo y la alta rotación del personal.

En cambio, cuando creemos en nuestro proyecto de escuela, cuando nos sentimos reconocidos, apoyados y a la vez desafiados por nuestros directivos, cuando formamos parte de un equipo que persigue un sueño común, damos mucho más de nosotros de lo que habíamos imaginado. Nuestros escasos recursos se multiplican gracias a nuestro ingenio colectivo, nuestra buena voluntad permite sortear obstáculos con una sonrisa, y nuestro entusiasmo mueve montañas. Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades sicosomáticas relacionadas con el stress.

1.5.9.1 Incidencia del Clima Laboral en las organizaciones. Toda organización cuenta con una estructura en función de las acciones que desarrollan, las que determinarán sus posibles relaciones transformadas en un clima, a lo que acogiendo al criterio de Sarmiento se enfoca al Ambiente físico con sus condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas entre otras repercuten el

desenvolvimiento. También identifica al tamaño de la organización, el estilo de dirección, políticas de contratación, las reglas y normas que se establecen para su relacionamiento.

De acuerdo al clima organizacional se puede inferir la satisfacción laboral así Chiang, Margarita/ Martín José, (2010) reconocen que esta relación puede no ser debidas los estímulos, lo más recomendable son las representaciones verbales y conceptuales transmitidas por escrito a de viva voz por una tercera persona o por un grupo; así el autor identifica como percepción las siguientes:

Toda percepción de estímulos consiste en una organización global de la experiencia.

Toda percepción está sujeta a la espontánea tendencia de organizar configuraciones estructuradas.

Las formas perceptivas se destacan de sus fondos o ambientes amorfos como figuras con entidad propia.

1.5.9.2 El rol de los equipos directivos.-

Toda organización requiere de un líder que asume roles indelegables, y la principal tarea de toma de decisiones los que determinarán el éxito de la organización.

Según datos proporcionados por García, L. (2011) en su artículo las competencias de los directivos en instituciones educativas, factor importante para el desarrollo óptimo identifica que en las instituciones públicas es importante resaltar la importancia que juega la dirección administrativa ya que pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito. Los administradores se enfrentan a muchos y variados problemas parcialmente intangibles que implican muchas complejidades.

No obstante, una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona una especie de esponja para absorber el impacto de las dificultades a todas las actividades administrativas. Es necesario que todo administrador se involucre en la

realización de planes para la organización. Como todo acto de administración es el resultado de una decisión para ganarse la buena voluntad del personal, por lo que hay que tener en cuenta el tipo de decisiones que toma el administrador y la manera en que las impone. Sin embargo, la comunicación es de enorme importancia para un administrador. Aunque a veces delega este trabajo en grupos auxiliares, éste en realidad es un aspecto de la actividad administrativa que exige la atención del director, ya que si existe comunicación, el directivo podrá intercambiar información que le permita ser eficiente en su trabajo, y, sobre todo, podrá motivar a sus subordinados para realizar mejor su trabajo. Como podemos observar la maquinaria más perfecta deja de funcionar si no cuenta con un buen motor, y en las personas ese motor es la “motivación”. Si el administrador consigue que sus subordinados trabajen ardua y coordinadamente, es porque tienen interés en lo que hacen, y habrá pasado con éxito la prueba más difícil de un administrador profesional, información recuperada del link <http://www.eumed.net/rev/ced/30/sgld.html> de fecha 7 de octubre del 2016.

Podemos concluir que la función de dirección es importante porque:

- Activa todas las directrices (instrucciones y orientaciones establecidas durante las fases de planes y organización).
- Por medio de dichas directrices se consiguen las formas de comportamiento más requeridas del personal en el organismo.
- Una dirección eficiente es vital en la moral del personal y, como consecuencia, en la productividad.
- Su calidad se ve reflejada en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura orgánica, y en la eficacia de los sistemas de control.
- Mediante una dirección eficiente se establece el sistema de comunicación para que la organización opere.

- El responsable conocido a quien comprometer y evaluar a la luz de los resultados.
- Las buenas o malas prácticas de la jefatura suelen tener mayor influencia que las acciones aisladas de una persona sin dependencia.
- El diálogo con las asociaciones de funcionarios, en el caso de las escuelas, con los integrantes de la comunidad educativa.
- El rol de las áreas de gestión del talento humano.

De lo que se concluye que la efectividad organizacional depende en alguna medida del clima laboral.

1.5.10. Clima organizacional.

Hablar de cultura organizacional supone conocer que en el seno de cada institución existe una estructura organizativa, unas formas de interrelación determinadas, unas prácticas de actuación y sistemas de creencias, además de tradiciones, valores y símbolos los que hacen de la institución que sea única e irrepetible.

1.5.10.1. Conceptualización.- según Segredo, Alina/ García, Ana/ López, Pedro, (2015) Las organizaciones están compuestas de “personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas” (p. 3), los mismos que tienen la potestad de organizar en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización el clima organizacional educativo se entiende como la y si se enfoca al área educativo constituirá la percepción del ambiente interno que tienen los miembros que conforman la comunidad educativa.

En este sentido se puede decir que el clima organizacional de las IE, es un factor trascendente porque la forma de relacionarse, el trato amable y cordial basado en un protocolo de buen trato, de respeto mutuo y de sana convivencia social de los integrantes de la comunidad educativa, genera la identidad institucional, que hace ver a la escuela como una organización importante, firme y consecuente que forma y

educa de manera adecuada, y que contribuye a la consolidación de la cultura de paz y convivencia pacífica.

1.5.10.2 Las relaciones institucionales.- Las instituciones se rigen por el modo del comportar y actuar por parte de sus integrantes, en el caso de las instituciones educativas realidad que nos compete, entre docentes, padres de familia, estudiantes y entorno mismo.

Para Molina et (2011), establecen que las relaciones institucionales son la “forma en que se manifiestan las interacciones que se producen entre los diferentes actores de la institución: estudiantes, docentes y administrativos” (p.3) lo que demuestra que el clima organizacional tiene que ver con las actitudes de los miembros de la comunidad educativa, frente al que hacer de dicha institución.

Destacándose aquellas relaciones en los que sus miembros actúan de manera coherente, participando activamente, en las actividades planteadas, aportando con ideas nuevas que contribuyen a innovar las formas de hacer las cosas dentro de la IE, para consolidar su identidad y prestigio.

1.5.10.3 Dimensión de las Relaciones Institucionales.

Las dimensiones del clima organizacional de las instituciones educativas tienen al menos las siguientes dimensiones según Molina et al, en su libro de Clima organizacional en las escuelas, (2011) dimensión de las relaciones institucionales, dimensión del proceso educativo y la dimensión de los procesos organizacionales, (p. 3), a continuación se describe cada una:

1.5.10.4 Dimensión de las relaciones institucionales.- En toda organización se expresa la interrelación de los integrantes de la comunidad educativa, directivos, docentes, estudiantes y representantes legales de los estudiantes. Esta relación tiene al igual que las demás mucha importancia, en esta dimensión se pone en práctica la relación de los demás, con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, por

ello como se mencionaba debe considerarse el tipo de trato, basado en un protocolo para el buen trato entre los actores de la comunidad educativa y la puesta en práctica de los valores establecidos institucionalmente en el código de convivencia institucional.

Dimensión del proceso educativo.- Esta dimensión como su nombre lo indica trata sobre el hecho educativo, en el sentido de dar una orientación clara y pertinente acerca de la manera de interrelacionarse entre los integrantes de la comunidad educativa, en el campo del desempeño docente, desempeño académico de los estudiantes y las actividades que deben los docentes implementar como tutores que miran con objetividad alcanzar grandes aciertos en su labor de docentes guías para consolidar a los estudiantes como constructores de sus conocimientos, implementando para ello actividades con enfoques pedagógicos de actualidad como lo es el enfoque de aprendizaje invertido, en donde el docente se convierte el guía del proceso de aprendizaje de sus alumnos, implementando estrategias eficaces de aprendizaje, alcanzando a consolidar en el aula un ambiente adecuado de aprendizaje respeto y convivencia pacífica. Así como tratando de convertir al aula en un ambiente dotado de recursos técnicos, materiales y con equipamiento que permita viabilizar un aprendizaje cooperativo, significativo y basado en la indagación.

Dimensión de los procesos organizacionales.- Esta dimensión tiene que ver con los procesos de la gestión directiva, y en el cómo se implementa cada uno de estos, porque de ello dependerá el clima organizacional, entre los procesos que se plantean Molina et al, Clima organizacional en las escuelas, (2011), están: “proceso de toma de decisiones participativo, planeación eficiente y proactiva, solución de problemas en equipo, manejo apropiado de conflictos, apoyo a la autonomía, comunicación abierta, formación y desarrollo permanente de competencias, liderazgo apoyador y equidad de recompensas” (p. 6).

1.5.10.5 Valores institucionales.- En toda entidad se rigen por la práctica de valores que direccionan a la consecución de objetivos.

A decir de Molina, (2011), establece que las relaciones institucionales se deben enmarcar en los siguientes valores: “Respeto, confianza, oportunidades de expresión, flexibilidad institucional y apoyo social” (p. 3).

1.5.10.5.1 Respeto.- El respeto como uno de los valores fundamentales tiene que entenderse y por sobre todo aplicarse en el sentido del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, ya que respetarse uno mismo implica respetar a los demás, porque si uno como persona se respeta, implica que se valora y buscará siempre que los demás lo traten por igual, en otras palabras respetar para ser respetado, tomando en cuenta que los derechos de uno terminan cuando comienzan los derechos de los demás. El respeto debe ser entendido y aplicado como una de las condiciones básicas para la convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa, además es necesario aclarar que el trato respetuoso debe darse en igualdad de condiciones, los docentes al tratar a sus estudiantes deben hacerlo con respeto y consideración, porque en muchos casos se da un trato desigual por el simple hecho de ser docente en ocasiones trata de manera despectiva a sus estudiantes.

Este valor se fundamenta en la dignidad de la persona. Dignidad de igual a igual compartida por todos. (EducaciónsinFronteras, pág. 3).

1.5.10.5.2 Confianza.- La confianza es otro de los valores que inciden de manera significativa en el clima organizacional de las instituciones educativas, fundamentalmente en las interrelaciones entre los actores de cada comunidad educativa. Según Laurence Cornu, doctora en filosofía: “la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro”, recuperado del link <https://confias.wordpress.com/que-es-la-confianza> fecha 7 de octubre del 2017.

La confianza puede nacer como un hecho la similitud de ideales, pues en ese sentido se establece de manera espontánea, este valor es de gran importancia en el fortalecimiento del clima organizacional de las instituciones educativas, sin embargo, resulta aquí, que el directivo institucional debe entregar debida confianza a los

integrantes de la comunidad educativa, ya que se trata de implementar acciones para el mejoramiento de las condiciones para la correcta interrelación con los demás. Tener confianza en el grupo humano implica trabajar para dar claridad acerca de los que es y la proyección que tiene la institución como tal.

1.5.10.5.3 Oportunidades de expresión.- Otro valor que debe ser tomado muy en serio, puesto que el desarrollo de toda organización debe contar con expresiones de los criterios y opiniones que quienes conforman la organización, como en este caso se trata de una institución educativa, consolidarla como una institución que oferta educación de calidad, requiere de la promoción de espacios adecuados para que las ideas de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa sean tomados en cuenta, porque de esa posibilidad de poner comunicar las ideas y opiniones de los demás pueden generarse importantes propuestas creativas para implementarlas en función del mejoramiento de las condiciones del clima organizacional de la escuela.

1.5.10.5.4 Flexibilidad institucional.- Entendida como la capacidad de adaptabilidad que tiene la institución para adaptarse a los cambios, en otras palabras es la capacidad de respuesta de la organización para adecuarse a los nuevos escenarios, esta capacidad de respuesta debe ser rápida y adecuada.

La dimensión productiva hace referencia a la adaptabilidad de los docentes en este caso, a la formación continua, la adquisición de los conocimientos, la polivalencia y rotación de funciones, hechos que se vienen presentando en la escuela ecuatoriana.

La dimensión de la estructura organizacional que se determina en las acciones del equipo directivo en la gestión del clima organizacional de la institución fundamentalmente en la toma de decisiones y la delegación de funciones.

La dimensión humana, tiene que ver con los integrantes de la comunidad educativa y fundamentalmente con la adaptación y el comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa, mediante el fortalecimiento de identidad institucional y del liderazgo que ejerza la parte directiva en procura de alcanzar desempeños de calidad.

1.5.10.5.5 Apoyo social.-Valor institucional de gran importancia, ya que de ello depende la posibilidad de desarrollo de la institución como tal, sin el apoyo social ninguna organización puede salir adelante y peor desarrollarse, así el apoyo social es el conjunto de acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa, expresada en acciones concretas de mejoramiento de la institución educativa, la capacidad para asumir y aplicar las normativas de la convivencia social, el interés por mejorar su participación y promover la mejora de la institución en todos los ámbitos.

Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, constituye la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo, tomando en cuenta que la influencia de las dimensiones citadas determinan el clima en una organización, es necesario que los actores se pongan de acuerdo sobre qué dimensiones deben ser evaluadas para tener una estimación exacta del clima.

Como se ha mencionado, el clima es una de las claves facilitadora de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida.

CAPITULO II

METODOLOGIA

2.1 Modalidad de la investigación

La presente investigación fue de modalidad “Proyecto Factible”, puesto que se basó en investigación bibliográfica a la gestión directiva que consta en los estándares de Calidad del Ministerio de Educación, y del campo clima organizacional en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira, para finalizar se presentó la propuesta un Manual de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la Comunidad educativa.

2.2 Paradigma o enfoque epistémico

El tema de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque se evidencian las dos variables; la gestión directiva relacionada al clima organizacional de la Unidad Luis Rivadeneira del Circuito C17 en Santo Domingo; el proceso de recolección de datos se hizo de forma descriptiva estadística lo que permitió predecir hechos, en cuanto al diseño se basó en el estructurado, porque acoge el diseñado por el Departamento de Postgrado, es fiable y a la vez válido, sus objetivos son prácticos expresados en hipótesis estadística; se basó en hechos mensurables con variables operacionalizables. Se utilizó la teoría existente para probar con la realidad, además los datos fueron cuantitativos y cuantificables.

2.3 Alcance de la investigación

Los efectos descritos generados por la inadecuada gestión directiva, acompañados por la poca participación de los integrantes de la comunidad educativa, los escasos esfuerzos y la falta de aplicación de estrategias adecuadas para la integración de los representantes legales y de los mismos estudiantes, por parte de los directivos, han

repercutido de manera negativa en la consolidación de un clima organizacional óptimo, que lo impide el fortalecimiento de la Institución Educativa, como un contexto de motivación en la que todos sus actores asumen de manera consciente la importancia de un clima organizacional adecuado para alcanzar el éxito de las tareas asignadas a la Unidad Educativa, y lo estandarice como una institución de calidad.

Con la presente investigación se cumplió alcances diversos así en lo tecnológico en el instante que se aplicaron entrevistas y encuestas en la tabulación de las mismas, también fundamentos legales de los estándares de calidad 2012, LOEI, Marco Legal, Constitución 2008, lo que permitió obtener una mejor fluidez lectora, dominio del cuerpo legal y, utilización de la tecnología con sus respectivos programas.

2.4 Niveles de investigación

La presente investigación tiene un nivel Integrativo porque, permitió modificar Modelos de procedimientos para crear Manual de estrategias, transitando por los niveles Perceptivo, Aprehensivo y Comprensivo, para lograr la eficiencia en el clima organizacional; es decir fue un Tipo de Investigación Interactiva, clasificación que fue tomada de la tipología de Sampier.

2.5. Operacionalización de variables

Cuadro 1. Variable Independiente: Gestión directiva

HIPOTESIS: La buena Gestión Directiva consolida un clima organizacional que contribuye al mejoramiento del servicio

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS BÁSICAS/ ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
V.I. Gestión Directiva La gestión escolar es el conjunto de procesos planificados y organizados con la finalidad de optimizar la infraestructura, el equipamiento y los recursos, generando ambientes de trabajo de adecuados para la interacción equitativa de los integrantes de la comunidad educativa, mediante el uso efectivo de la comunicación que vinculen la gestión en todas sus dimensiones, para brindar un servicio educativo de calidad.	Gestión Institucional	80% Modelo de gestión	La Participación en la formulación, elaboración, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora.	Observación. Entrevista al Directivo Encuesta a docentes, padres, estudiantes Encuesta a la comunidad educativa Encuesta a la C.E. Encuesta a docentes	Ficha de observación Cuestionario
	Gestión Pedagógica	100% Modelo Estratégico	El Proyecto Educativo Institucional fue planificado y elaborado considerando aspectos axiológicos, pedagógico y, organizativo de toda la comunidad. ¿En la Institución se implementan estrategias y herramientas de gestión de calidad según lo dispuesto en la normativa legal vigente?		
	Gestión Administrativa	5 Instrumentos de Gestión	¿Las funciones que usted desempeña son realizadas en base a la planificación educativa de la institución?		
	Gestión Comunitaria	90% de Planificación	Su nivel de disposición para el trabajo en equipo para con la Institución y los integrantes de la comunidad educativa es excelente.		
		100% Ejecución	Como parte del equipo de gestión Ud. participa siempre con buena voluntad y compromiso social.		
		2 veces año Monitoreo	Ud. se califica como un docente de calidad frente al cumplimiento de su rol consigo mismo, con la institución y la Comunidad educativa		
		2 veces al año Evaluación			

FUENTE: Unidad Educativa Luis Rivadeneira

ELABORADO POR: Margoth Andino

Cuadro 2.Variable Dependiente: Clima Organizacional

HIPOTESIS: La buena Gestión Directiva consolida un clima organizacional que contribuye al mejoramiento del servicio

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
V.DEPENDIENTE Clima Organizacional Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene Consecuencias sobre la organización	Liderazgo	80% de cumplimiento de la normatividad.	El Líder Educativo (Rector, Director) de su Institución promueve la participación para el aplicación de la normativa legal en la C.E. N...RV...MV..S	Entrevista	Ficha de observación Cuestionario Cuestionario
	Motivación	100% en Supervisión de las funciones y procesos administrativos	En el proceso de gestión aplicado por la autoridad, se planifica, ejecuta, verifica y da seguimiento para garantiza un ambiente institucional adecuado para los integrantes de la comunidad educativa? Nunca...Rara Vez...Muchas Veces Siempre.	Observación.	
	Relaciones Humanas	75% de Ambiente laboral agradable	Los miembros de la Comunidad (docentes, estudiantes y padres de familia) mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo? TA...A...I...D...TD	Encuesta	
	Toma de decisiones	90% de Trabajo en equipo con participación de la comunidad.	¿Considera que existe compañerismo, trabajo en equipo y toma de decisiones oportunas? S..F...MT...O		
	Comunicación	80% de Solución de conflictos	El líder educativo utiliza la comunicación como un mecanismo de solución de problemas para la sana convivencia social. N...RV...MV...S..		

FUENTE: Unidad Educativa Luis Rivadeneira

ELABORADO POR: Margoth Andino

2.6. Métodos, técnicas y procedimientos de investigación

A partir de la teoría existente se hizo el análisis hasta llegar a las particularidades, por lo que se aplicó el método deductivo.

2.6.1 métodos teóricos.

Método analítico.- Se utilizó en el análisis de toda la teoría existente para la elaboración de la propuesta, porque se basó en los conceptos existentes.

Método Histórico.- se utilizó para determinar el desarrollo histórico del campo de acción, además para determinar la dinámica de la institución en el diagnóstico, para comparar teoría existentes con teorías propuestas en la década anterior.

Método Dialéctico.- se utilizó este método para evidenciar los cambios que se han ido generando en el Clima Organizacional a lo largo de la historia en nuestra Unidad Educativa Luis Rivadeneira.

Métodos Empíricos.- Son aquellos que se han considerado técnicos como la observación, entrevista, encuesta, porque las indagaciones planteadas no están comprobados, se utilizó la encuesta al determinar las fortalezas y debilidades de los docentes, estudiantes y padres de familia, al igual que se utilizó la entrevista a la autoridad por ser un campo de estudio reducido, además de la observación que permitió tener una apreciación personal a la realidad existente.

a) La observación, como método científico, nos permitió obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación en este caso la Gestión Directiva tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que fue investigado.

b) La encuesta constituyó un instrumento de investigación para obtener información primaria de los docentes así como a partir de un grupo representativo de la población, sus resultados fueron proyectados a la población total; se aplicó a través de formularios a los padres de familia y estudiantes debido a que su población total

superan los 250, para cada una de las fuentes se construyeron cuestionarios considerando los indicadores detectados en la tabla de operacionalización de variables y con preguntas cerradas dirigidas a cada grupo de informantes.

c) La entrevista estructurada, constituye un acto de interacción personal, en el que se efectúa un intercambio de comunicación. Se lo realiza mediante guías de entrevista, ejecutada a la autoridad de la institución. El diálogo directo a través de preguntas abiertas dirigidas al Sr Rector permitió obtener información cualitativa con respecto al campo de investigación que es el Clima Organizacional.

2.6.2 Métodos estadísticos.

Como está planteada la hipótesis se comprobó de manera estadística, a través de la estadística inferencial, para la comprobación e hipótesis, en el análisis y tabulación de resultados de la estadística descriptiva.

Estadística inferencial.- se utilizó para comprobar hipótesis

Estadística Descriptiva.- en la tabulación de los resultados, para concluir en el análisis lógico.

Técnicas.- las técnicas e instrumentos que se utilizaron tienen las siguientes características:

a) La encuesta, constituye un instrumento de investigación para obtener información primaria a partir de un grupo representativo de individuos de una población sobre la población total Morales, (2009). Se aplicó, a través de un cuestionario a docentes, estudiantes y padres de familia, para cada una de las fuentes se construyeron cuestionarios con preguntas cerradas dirigidas a cada grupo de informantes.

La encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia constan de un cuestionario con diez preguntas para cada grupo, que deben ser calificadas conforme con la siguiente valoración: 1) Muy de acuerdo 2) de acuerdo y 3) en desacuerdo, y en otro de las valoraciones 1 (siempre), 2 (a veces) y 3 (nunca) conforme los (anexos 2).

- b) La entrevista estructurada, constituye un acto de interacción personal o inducido entre dos personas, entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación. Se lo realiza mediante guías de entrevista, ejecutada particularmente al Rector de la institución, la entrevista incluye 10 preguntas. El diálogo directo a través de preguntas abiertas permitió obtener información cualitativa que complemento a la proporcionada en las encuestas (anexo 2).
- c) La técnica de observación. Según Abraham Kaplan (2007) “es la búsqueda llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana”. La observación participante o no estructurada, se realiza en el accionar de cada día, con objetivos claros a cumplir. Se evidenció en las asambleas con el personal docente en las que se observó el liderazgo que ejerce la autoridad, el clima organizacional y el involucramiento de cada uno de los miembros.

2.7. Población y muestra

2.7.1 Población.

La investigación fue dirigida para encuestar, entrevistar u observar a Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Tabla 1. Población general

Numero	Involucrados	frecuencia	Porcentaje
1	Autoridades/	1	0,17%
2	docentes	23	3,72%
3	estudiantes	315	50,88%
4	Padres de familia	280	45,23%
TOTAL		619	100,00 %

FUENTE: (Matrices del registro de información en la Secretaria de la Institución la institución Luis Rivadeneira)

Elaborado por: Investigador

2.7.2 muestra.

En el caso de la autoridad y docentes no superen una población de 100, en este caso se aplicara un **censo** a la totalidad, mientras que en el sector de estudiantes y padres

de familia es necesario calcular una muestra representativa con la aplicación de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{P.Q.N}{(N-1) \left(\frac{E}{K}\right)^2 + P.Q.}$$

n= tamaño de la muestra
P.Q.= variancia media de la población
N= población o muestra
E= error admisible (0,05)
K=coeficiente de correlación del error (2)

Cálculo de muestra para estudiantes: Población 315

$$n = \frac{P.Q.N}{(N-1) \left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 \times 315}{(315-1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{78,75}{314 \left(\frac{0,0025}{4}\right) + 0,25}$$

$$n = \frac{78,75}{314 \times 0,000625 + 0,25}$$

$$n = \frac{78,75}{0,44625}$$

n=176 estudiantes

Concluyo indicando que la muestra para los estudiantes es 176 con un margen de error de 5%, para establecer la cantidad de estudiantes que participaron en cada año se procedió a aplicar la regla de 3, de esta manera quedó establecido el número de estudiantes para los grados, se aplican el siguiente procedimiento:

$$\begin{array}{l} \text{Población} \quad \text{Grado 1} \\ \text{Muestra} \quad \quad x = \frac{\text{muestra x Grado 1}}{\text{población}} = \text{muestra representativa} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} 315 \quad \quad 73 \\ 175 \quad \quad x = \frac{175 \times 73}{315} = 41 \text{ muestra representativa para octavo año} \end{array}$$

175= muestra estudiantes

Tabla 2. Muestra representativa de estudiantes por año

N0.	Involucrados	Frecuencia	Muestra
1	Octavo año	73	41
2	Noveno año	58	32
3	Décimo año	63	35
4	1er año Bach	54	30
5	2do año Bach	43	24
6	3er año Bach.	24	14
TOTAL		315	176

Fuente: Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

De la misma manera, de la población de **padres de familia** se estableció a través de la citada fórmula, una muestra, en la que se aplicó la correspondiente encuesta:

Cálculo de muestra para padres de familia: Población 280

$$n = \frac{P.Q.N}{(N-1) \left(\frac{E}{K}\right)^2 + P.Q.} =$$

$$n = \frac{0,25 \times 280}{(280-1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,25} =$$

$$n = \frac{70}{279 \left(\frac{0,0025}{4}\right) + 0,25} =$$

$$n = \frac{70}{279 \times 0,000625 + 0,25} =$$

$$n = \frac{70}{0,424375} = \quad n=164 \text{ padres de familia}$$

Concluyo indicando que la muestra para los padres de familia es 164 con un margen de error de 5%, y para establecer la cantidad de padres de familia de cada año, se aplica la regla de 3 de la misma forma se aplica el siguiente proceso.

Población Grado 1
Muestra $x = \frac{\text{muestra x Grado 1}}{\text{población}} =$ muestra representativa

Tabla 3. Muestra representativa de padres de familia

N0.	Involucrados	Frecuencia	Muestra a aplicar
1	Octavo año	68	40
2	Noveno año	52	31
3	Décimo año	56	33
4	1er año Bach	48	28
5	2do año Bach	36	21
6	3er año Bach.	20	11
TOTAL		280	164

Fuente: Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Tabla 4. Tabla final de la muestra

Número	Involucrados	Frecuencia
1	Autoridades	1
2	Docentes	23
3	Estudiantes	176
4	Padres de Familia	164
TOTAL		364

Fuente: Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

2.8 Procedimiento de la investigación

La investigación se realizó en dos fases, cada una de ellas cumplieron sus debidos procesos que a continuación se describen:

2.8.1 Obtención de información.

- **Definición de sujetos o personas a ser investigadas.**- Luego de identificar el problema y haber establecido una hipótesis, fue necesario identificar que se aplicaran métodos para recoger información dirigida a tres grupos representativos de la comunidad educativa, se identificó una autoridad, 23 docentes y mediante cálculo de muestra se estableció 176 estudiantes y 164 padres de familia, obteniendo un total de 364 informantes.
- **Selección de técnicas e instrumentos para recabar la información.**- así mismo de acuerdo al número de involucrados se estableció aplicar la técnica de la observación para evaluar el liderazgo y las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa; así también cuestionarios de diez preguntas abiertas dirigidas a la autoridad y de forma cerrada para docentes, estudiantes y padres de familia.
- **Diseño de instrumentos acorde a la técnica y al grupo.**-La entrevista dirigida al Rector redactada en un cuestionario de diez preguntas de estructura abierta; la encuesta para los 23 docentes consta en un cuestionario de diez preguntas de carácter cerradas con indicadores Muy de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo; de igual forma se consideran esta estructura tanto para los 176 estudiantes y 164 padres de familia población obtenida a través del procedimiento cálculo de muestra por superar más de 100 individuos en cada grupo.
- **Validación de instrumentos por expertos.**-luego de la revisión, corrección se validó por docentes con título académico ena Educación de la ciudad de Santo Domingo antes de aplicar las respectivas técnicas.

- **Pilotaje.**- ípuesta en consideración a un grupo representativo de maestrantes para su comprensión y obtención de una primera proyección de resultados.
- **Aplicación de los instrumentos.**- las encuestas y entrevistas fueron aplicadas por separado, así como la observación en la semana comprendida entre lunes 7 a jueves 10 de julio del 2016.

2.8.3 Procesamiento de la información.

- Tabulación de los resultados por cada cuestionamiento, recopilada mediante las encuestas se realizó utilizando Excel.
- La información proporcionada en la entrevista, grupos focales y observación son sintetizadas de manera que se respetó las ideas de los informantes pero tratando de expresarlos en forma sintetizada, el análisis a la información se realizó a través de la elaboración de tablas estadísticas.
- Elaboración de gráficos estadísticos, que permiten evidenciar las fortalezas y debilidades de la gestión directiva en el clima organizacional.
- Análisis de resultados de forma individual tanto a la autoridad como a los grupos involucrados.
- Interpretación de los datos obtenidos.
- Emisión de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Caracterización de la unidad educativa

La Unidad Educativa “Luis Rivadeneria E” objeto de estudio está ubicada en la Comuna Julio Moreno Espinoza del Cantón Santo Domingo en la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, mediante

Imagen 1. Sello institucional



Acuerdo Ministerial N° 003090 el 4 de junio de 1982, se recibe el de creación del Colegio Nacional Mixto “Luis Rivadeneira Echeverría”, siendo Ministro de Educación el Dr. Claudio Malo González. Con 34 años de vida institucional, se encuentra impartiendo educación desde el subnivel 1, básica inicial, básica superior y Bachillerato, vía Julio Moreno Teléfono: 3843-104 3843 – 080, Correo: colegioluisrivadeneira@hotmail, cuenta con bachillerato Técnico de servicios en la especialidad de contador bachiller en ciencias de comercio y administración, de régimen costa en su jornada Matutina, con 1 directivos, 23 docentes, 315 estudiantes, un empleado administrativo y , tres auxiliares de servicios.

Fuente: Institución educativa
Elaborado por. La investigadora

Para cumplir sus finalidades la Unidad Educativa dispone de una planta física construida y distribuida de la siguiente manera: Oficinas para rectorado, secretaría, colecturía, bar, vivienda de profesores, Coliseo, 10 aulas, jardines, cerramiento y baterías sanitarias. Su capacidad tecnológica instalada permite las prácticas de computación por parte de todos los estudiantes.

Las autoridades, personal docente y administrativo han conseguido año a año implementar en los programas y actividades curriculares y extracurriculares todas las innovaciones que la ciencia y la tecnología han presentado, favorables para el mejor desarrollo de la educación, así también siempre se han renovado los aspectos pedagógicos y didácticos que han permitido elevar el nivel de aprendizaje de los

estudiantes. En la Unidad Educativa se convive diariamente profesores, personal administrativo, personal de servicio, formando parte de un equipo humano, actuando siempre de acuerdo a objetivos establecidos, brindando a los estudiantes educación en un ambiente limpio, sano, agradable en donde se sientan a gusto.

3.2. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a la autoridad

Una vez obtenido las respuestas de la entrevista a la autoridad de la institución se procede a realizar un análisis general partiendo de los criterios personales en base a las preguntas planteadas.

El licenciado Ángel Espín rector de la unidad educativa Luis Rivadeneira, manifiesta que dentro del proceso de gestión aplicado se da seguimiento para garantizar un ambiente institucional adecuado para todos los integrantes de la comunidad, de esta manera asegurar éxito y evitar problemas futuros; así mismo identifica que el proyecto Educativo Institucional se ha trabajado considerando los aspectos axiológicos, pedagógicos de manera integrada con toda la comunidad ; Se reconoce que las acciones que la autoridad desempeña son realizadas en base a una planificación.

En cuanto a la implementación de estrategias, estas se rigen de acuerdo a las mencionadas en la normativa legal vigente de manera que se tenga el reconocimiento social de la comunidad; Con respecto a la disposición del trabajo en equipo desde la autoridad con los integrantes de la comunidad educativa se afirma que los resultados casi siempre han tenido éxito., aunque no en cien por ciento , porque es difícil cambiar la mentalidad pero se va logrando poco a poco, se espera conseguir por lo menos un ochenta por ciento.

En otros aspectos relacionados al clima organizacional están las relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo, y la práctica de compañerismo cuando se trabaja en equipo, siempre que se deje el lado personal de lado ; se evidencia la participación de la comunidad educativa en la institución, con la asistencia a las diferentes

actividades que realiza la comunidad educativa, admite que en su gestión directiva, la comunicación ha tenido una gran importancia en la solución de problemas ya que es el pilar fundamental que ha permitido un equilibrio en la convivencia social en la comunidad educativa, y se proyecta la relación de la comunidad educativa con el entorno con más visión, imagen y responsabilidad.

Está de acuerdo que un manual de estrategias contribuiría al mejoramiento clima organizacional dentro de la institución educativa; así como que un manual de estrategias para directivos institucionales fortalecerían el desempeño profesional y académico, la calidad educativa ofertada por la institución es importante tener otras alternativas como el manual de estrategias para lograr los objetivos propuestos.

Conclusión.- del análisis a las respuestas a la entrevista a la autoridad educativa se puede determinar la existencia de un nivel de superficialidad, ya que al hablar de la gestión se plantea que se ha integrado a la comunidad educativa con las diversas acciones realizadas, pero al mismo tiempo se plantea que existe una notoria falta de predisposición y apoyo, hecho que evidencia la falta de integración de los integrantes de la comunidad educativa. En lo referente a brindar un servicio educativa de calidad, se hace notar que existen actividades no planificadas y que le corresponde a la autoridad asumir a falta del Vicerrector.

Al referirse a las actitudes y acciones de los miembros de la comunidad educativa, se dice que crean un ambiente o clima laboral adecuado, porque al aplicar la política pública, se cuenta con la motivación de los docentes para aportar con ideas, en torno a la práctica de una convivencia pacífica ya que los miembros son tomados en cuenta en la toma de decisiones, contando con un importante nivel de liderazgo, sin embargo igualmente, se reitera como en el caso anterior y en referencia a las acciones “no han sido las más adecuadas”, elemento que deja notar que las acciones implementadas, así como la integración de la comunidad educativa, es uno de los problemas para ejecutar una gestión directiva que promueva un clima organización adecuado, porque éste, el clima organizacional es adecuado, cuando existe la motivación y la predisposición

para asumir cambios, mejoras, e innovación en beneficio de la comunidad educativa, en la perspectiva de entregar un servicio educativo de calidad.

Se evidencia la participación parcial de la comunidad educativa en la institución, con la asistencia a las diferentes actividades que se realizan, por lo que hace falta trabajar de mejor manera el tema de la incorporación de los representantes legales hacia las actividades que desarrolla e implementa la institución; pese a que en la gestión directiva, la comunicación ha tenido una gran importancia en la solución de problemas, hace falta incorporar mecanismo de capacitación para asumir de manera adecuada el liderazgo desde las distintas instancias existentes en la institución como son: Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo, Directivas de Representantes Legales y de los Estudiantes.

No existe un manual de estrategias, al contar con uno contribuiría al mejoramiento clima organizacional orientado a directivos; muy a pesar de conocer de que dicho manual fortalecería los desempeños institucional, directivo, profesional y académico, y que contribuyen de forma adecuada al mejoramiento de calidad educativa ofertada por la institución.

3.3. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los docentes.

1.- En el proceso de gestión aplicado por la autoridad, se planifica, ejecuta, verifica y da seguimiento para garantiza un ambiente institucional adecuado para los integrantes de la comunidad educativa?

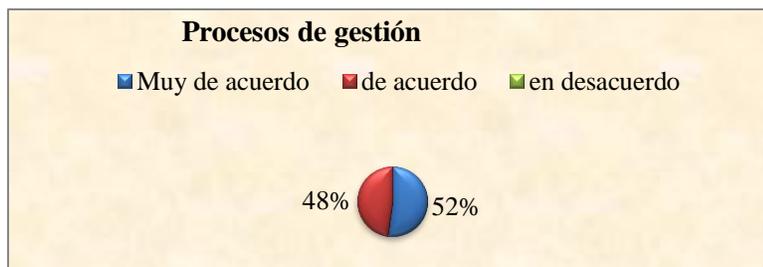
Tabla 5. Procesos de gestión

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	12	52,17%
de acuerdo	11	47,83%
en desacuerdo	0	0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 1. Procesos de gestión



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación.

En el cuadro se muestran los resultados del grupo de los docentes a la primera pregunta, de la gestión aplicado por la autoridad, en la planificación, ejecución, verificación y seguimiento para garantiza un ambiente institucional adecuado para la comunidad educativa, indican 12 estar muy de acuerdo lo que significa un 52%, mientras que 11 docentes manifiestan la opción de acuerdo lo que equivale al 48%, es decir hay un criterio compartido con las dos tendencias; de acuerdo con los resultados se puede decir que no existe un proceso de gestión planificado, por lo que se hace necesario establecer mecanismos que permitan a los directivos planificar, organizar y dar seguimiento al proceso de gestión institucional.

2.- Las acciones administrativas que ha implementado el directivo para la elaboración del PEI, autoevaluación y Plan de mejora han permitido la integración de la comunidad educativa?

Tabla 6. Acciones administrativas del directivo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	11	47,83%
de acuerdo	12	52,17%
en desacuerdo	0	0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 2. Dificultades de aplicación procesos



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

En el cuadro se muestran los resultados del grupo de los docentes a la segunda pregunta, a partir de las respuestas se valora las acciones administrativas que el directivo realiza para la integración de la comunidad educativa, indican 11 estar muy de acuerdo lo que significa un 47,83%, mientras que 12 docentes manifiestan la opción de acuerdo lo que equivale al 52,17%; es decir el criterio es compartido con una mínima diferencia, muestran la tendencia de estar de acuerdo en que la autoridad ha planificado acciones de integración a la comunidad educativa en la institución; Se evidencia la necesidad de mayor involucramiento de la comunidad educativa, por lo que se hace necesario que la autoridad debe liderar a su vez motivar a toda la comunidad educativa para formar parte de los procesos administrativos y socioculturales necesarios para el engrandecimiento de la institución.

3.- Ud. se califica como un docente de calidad frente al cumplimiento de su rol consigo mismo, con la institución y la Comunidad educativa de la comunidad educativa?

Tabla 7. Autovaloración docente

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	14	60,87%
de acuerdo	9	39,13%
en desacuerdo		0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 3. Autovaloración docente



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

En el cuadro y gráfico se muestran los resultados del grupo de docentes a la tercera pregunta, a partir de las respuestas se califica al docente de calidad frente al cumplimiento de su rol consigo mismo, con la institución y la Comunidad educativa de la comunidad educativa, los resultados indican que 14 docentes encuestados reconocen estar muy de acuerdo lo que significa un 61%, mientras que 9 docentes manifiestan la opción de acuerdo lo que equivale al 39%; de acuerdo con los resultados se puede decir que los docentes valoran su gestión como de calidad en cuanto al involucramiento con la colectividad; por lo que se hace necesario establecer mecanismos que permitan a los directivos y docentes planificar estrategias de involucramiento continuo con la comunidad.

4.- Las actitudes y acciones de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa están aportando para un buen ambiente laboral?

Tabla 8. Actitudes en la comunidad educativa y el ambiente laboral

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	8	38,10%
de acuerdo	13	61,90%
en desacuerdo		0,00%
Total	21	100%%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4. Ambiente laboral



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

En el cuadro y gráfico se muestran los resultados arrojados en la encuesta al grupo de docentes a la cuarta pregunta, a partir de las respuestas se valora la incidencia de como las actitudes y acciones de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa están aportando para un buen ambiente laboral, los resultados indican que 8 docentes encuestados reconocen estar muy de acuerdo a la interrogante lo que significa un 38%, mientras que 12 docentes manifiestan la opción de acuerdo lo que equivale al 62%; de las respuestas obtenidas se puede establecer que existe un nivel de actitudes y acciones de los integrantes de la comunidad educativa regular para establecer un buen clima organizacional, se recomienda mantener el buen diálogo y motivar a fomentar a las buenas actitudes entre la comunidad educativa.

5.- El Líder Educativo (Rector-Vicerrector) de su Institución promueven la participación para el aplicación de la normativa legal en la C.E.?

Tabla 9. Aplicación de la normativa legal

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	8	34,78%
satisfactoria	12	52,17%
poca satisfactoria	3	13,04%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 5. Aplicación de la normativa legal



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

En el cuadro y gráfico se muestran los resultados arrojados en la encuesta al grupo de docentes a la quinta pregunta, a partir de las respuestas se valora los resultados de la gestión organizativa del directivo en la práctica de las relaciones humanas, los resultados indican que ocho docentes reconocen que es Muy satisfactorio esta gestión lo que significa un 35%, mientras que 12 docentes identifican que la gestión es satisfactoria lo que equivale al 52%, finalmente tres dicen ser poco satisfactorio que representa un 13%; Por lo analizado se puede establecer que la gestión directiva es adecuada para la promoción de la práctica de las relaciones humanas.

6.- Los miembros de la Comunidad (docentes, estudiantes y padres de familia) mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo?

Tabla 10. La comunidad educativa y su relacionamiento

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	9	39,13%
satisfactoria	14	60,87%
poca satisfactoria	0	0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 6. Docentes aportan con ideas innovadoras



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

Los resultados de la pregunta N0 seis permiten identificar e la aplicación de relaciones fraternas, respetuosas y solidarias de los docentes dentro del equipo, los resultados indican que nueve docentes reconocen que es Muy satisfactorio esta gestión lo que significa un 39%, mientras que 14 docentes identifican la práctica es satisfactoria lo que equivale al 61%; de los resultados se puede determinar que medianamente existe una clima de relaciones fraternas dentro del equipo docente, por lo que se hace necesario implementar procesos de gestión encaminados a motivar y establecer buenas práctica en donde prime ambientes cálidos, agradables, de respeto mutuo al ser los docentes un elemento sustancial para la innovación educativa.

7.- ¿Cómo valora el liderazgo del directivo institucional en torno a la consolidación del clima organizacional?

Tabla 11. Liderazgo en el clima organizacional

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	8	34,78%
satisfactoria	15	65,22%
poca satisfactoria	0	0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 7.liderazgo en el clima organizacional



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

Los resultados de a pregunta No. siete permiten valorar el grado el liderazgo del directivo institucional en torno a la consolidación del clima organizacional en la comunidad educativa, los resultados indican que ocho docentes reconocen que es Muy satisfactorio lo que significa un 35%, mientras que 15 docentes identifican que la actividad de liderar es satisfactoria lo que equivale al 65%, por los resultados se puede definir que la gestión directiva consolida el clima organizacional medianamente de acuerdo al porcentaje de 65; por ello es necesario consolidar a los integrantes de la comunidad educativa de la importancia de la gestión institucional para consolidar un clima institucional de armonía y convivencia social.

8.- ¿Considera que existe compañerismo, trabajo en equipo y toma de decisiones oportunas?

Tabla 12. Toma de decisiones

aINDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	69,57%
A veces	7	30,43%
Nunca	0	0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 8. Toma de decisiones



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

Los resultados de la pregunta N0 ocho permiten identificar la frecuencia con que el directivo promueve la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones, los resultados indican que 16 docentes reconocen la alternativa Siempre que equivale al 70%, mientras que siete docentes identifican que la frecuencia de A veces significando un 30%; del análisis se puede establecer que en la gestión directiva si existen elementos que buscan promover la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones.

9.- El directivo ha utilizado la comunicación como un mecanismo de solución de problemas para la sana convivencia social?

Tabla 13.comunicación en solución de problemas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	56,52%
A veces	10	43,48%
Nunca	0	0,00%
Total	23	100%

: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 9.comunicación en solución de problemas



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

Los resultados obtenidos en la pregunta No nueve permite determinar si el directivo utiliza la comunicación como un mecanismo de solución de problemas para la sana convivencia social, los resultados indican que 14 docentes reconocen la alternativa Siempre que equivale al 57%, mientras que nueve docentes identifican que la frecuencia de A veces significando un 43%, lo que significa que un alto porcentaje admite que el directivo utiliza Siempre la comunicación en la solución de problemas; Por lo que se puede determinar la utilización del dialogo como mecanismo de solución a los problemas, consolidando de esta forma la sana convivencia social.

10.- Considera que un manual de estrategias contribuiría al mejoramiento clima organizacional dentro de la Institución Educativa.

Tabla 14.manual de estrategias

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	13	56,52%
de acuerdo	10	43,48%
en desacuerdo	0	0,00%
Total	23	100%

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 10.manual de estrategias



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.

Para concluir con el análisis a los resultados a obtenidos de la encuesta a los docentes, en la pregunta No diez se pretende incluir el lanzamiento de la propuesta de un manual de estrategias para al mejoramiento del clima organizacional dentro de la Institución Educativa, los resultados indican que 13 docentes reconocen estar Muy de acuerdo con la propuesta lo que equivale al 57%, mientras que 10 docentes identifican que la alternativa de acuerdo significando un 43%, si hacemos una relación de las puntuaciones derivadas de la propuesta del manual de estrategias, los determina que los encuestados identifican plenamente la importancia de una guía para el mejoramiento del clima organizacional, pero sobre todo la necesidad de consolidar un clima que permite mejorar el compromiso de trabajo para satisfacer adecuadamente las necesidades educativas, y de identificación institucional de prestigio que oferta un servicio educativo de calidad.

3.4. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los estudiantes.

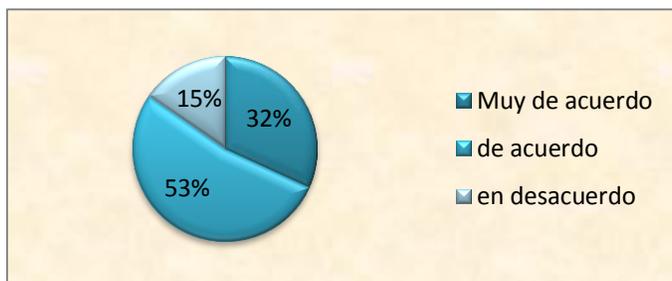
1.- Las acciones pedagógicas, académicas y socio culturales, que ha realizado el rector han permitido la integración de la comunidad educativa?

Tabla 15.integración de la comunidad

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	56	31,82%
de acuerdo	93	52,84%
en desacuerdo	27	15,34%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 11 .integración de la comunidad



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al proceder a encuestar a 176 estudiantes, en el gráfico y tabla de la pregunta No.1 se evidencian puntuaciones dispersas, a la interrogante de conocer si las acciones pedagógicas, académicas y socio culturales, que ha realizado el rector han permitido la integración de la comunidad educativa, 56 estudiantes manifiestan estar muy de acuerdo lo que representa un 32%, mientras que 93 de los encuestados dicen estar de acuerdo siendo un 53%, finalmente 27 opinan estar en desacuerdo y representa un 15%; lo que demuestra que las acciones de la autoridad permiten alcanzar el objetivo de integración de los integrantes de la comunidad educativa, sin embargo se debe implementar acciones para consolidar la participación e integración de todos los miembros de dicha comunidad educativa.

2.-Existen problemas que impiden una buena relación con los integrantes comunidad educativa?

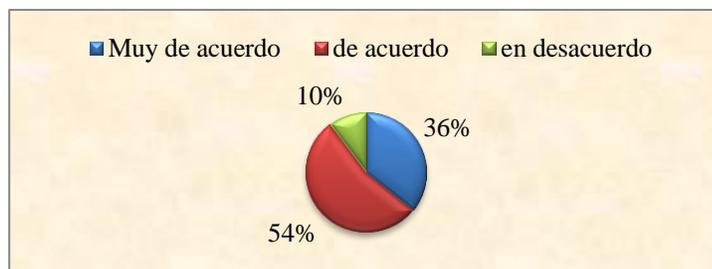
Tabla 16. problemas que impiden buenas relaciones c.e.

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	63	35,80%
de acuerdo	95	53,98%
en desacuerdo	18	10,23%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 12. problemas que impiden buenas relaciones c.e.



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación

Al revisar los resultados emanadas del grupo de estudiantes resultan bastantes dispersas las valoraciones a interrogante de identificar los problemas que existen e impiden una buena relación con los integrantes comunidad educativa, así 63 estudiantes que corresponde al 36% aceptan estar muy de acuerdo, 95 estudiantes equivalente al 54% aceptan el indicador de acuerdo y, finalmente 18 estudiantes con un 10% están en desacuerdo; El análisis evidencia con mucha claridad que existen problemas de relación entre los integrantes de la comunidad educativa, y que por ende impiden una integración real y concreta, por lo que se hace necesario una vez identificados dichos problemas, buscar las mejores alternativas de solución para contribuir a la integración de los integrantes de la comunidad educativa.

3.-El rector les ha motivado a participar en las actividades planificadas por la IE?

Tabla 17.motivación a participar

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	89	50,57%
de acuerdo	68	38,64%
en desacuerdo	19	10,80%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 13.motivación a participar



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

A partir de las respuestas emanadas por el grupo de estudiantes a la pregunta No. tres, permite evidenciar la motivación desde la autoridad a participar en las actividades planificadas por la IE, identificando a 89 estudiantes que corresponde al 51% manifiestan estar muy de acuerdo con la motivación; mientras tanto 68 que equivale a 39%, dicen estar de acuerdo a la cuestión, finalmente 19 encuestados que significa un 11% están en desacuerdo; Lo que claramente evidencia que existe la motivación por parte de la autoridad para consolidar la participación, sin embargo al existir criterios en desacuerdo con lo establecido, se hace necesario consolidar propuestas que promuevan la participación activa y la integración de los integrantes de la comunidad educativa.

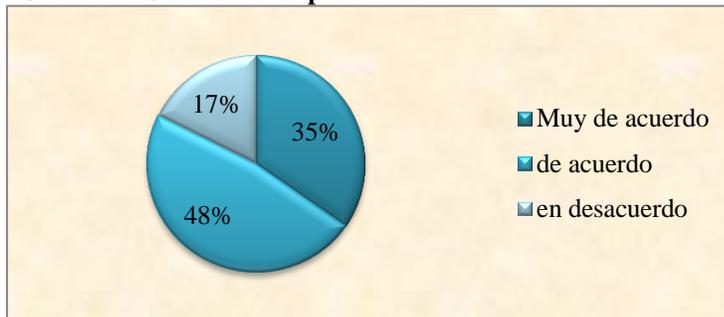
4.- El directivo se preocupa por dar solución a sus necesidades y problemas?

Tabla 18.Solución a los problemas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	61	34,66
de acuerdo	84	47,73
en desacuerdo	31	17,61
Total	176	100

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 14.Solución a los problemas



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación

En el cuadro se muestran los resultados emanadas por el grupo de estudiantes a la pregunta No. cuatro, que busca determinar si el directivo se preocupa por dar solución a sus necesidades y problemas, identificando que 61 estudiantes que corresponde al 35% manifiestan estar muy de acuerdo con la motivación; mientras tanto 84 que equivale a 48%, dicen estar de acuerdo a la cuestión, finalmente 31 encuestados que significa un 18% están en desacuerdo; lo que demuestra la autoridad institucional procura dar solución a las necesidades y los problemas, ya que existe un porcentaje considerable es necesario identificar estrategias que involucren a todos los integrantes de la comunidad educativa a participar de la solución de los problemas, ya que eso determinará que cada integrante asuma conscientemente sus actitudes para favorecer un clima organizacional en óptimas condiciones.

5.- Los miembros de la comunidad educativa mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo?

Tabla 19. relaciones fraternas en la C.E

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	88	50,00%
de acuerdo	71	40,34%
en desacuerdo	17	9,66%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la U.E Luis R
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 15. relaciones fraternas en la C.E.



Fuente: Estudiantes de la U.E Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al visualizar el gráfico se muestran los resultados a la pregunta No. cinco realizada al grupo de 176 estudiantes, los resultados permiten hacer valoraciones a las relaciones fraternas, solidarias y respetuosas de los miembros de la comunidad educativa que mantienen dentro el grupo, identificando que 88 estudiantes que corresponde al 50% manifiestan estar muy de acuerdo con esta forma de relacionarse; mientras que 71 que equivale a 40%, dicen estar de acuerdo a la cuestión, finalmente 17 encuestados que significa un 10% están en desacuerdo; del análisis se desprende que los integrantes de la comunidad educativa se relacionan de manera adecuada, fraterna, solidaria y respetuosamente.

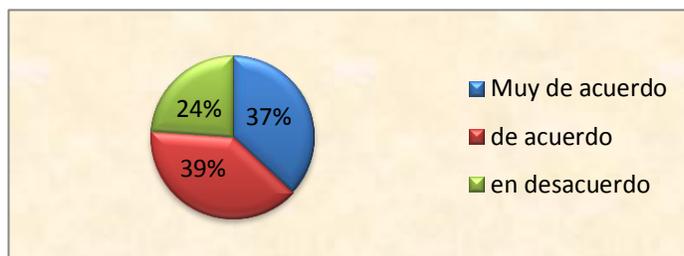
6.- El rector motiva a los docentes para aportar con ideas innovadoras en la enseñanza aprendizaje?

Tabla 20. ideas innovadoras en el PEA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	65	36,93%
de acuerdo	69	39,20%
en desacuerdo	42	23,86%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 16. ideas innovadoras en el PEA



Fuente. Estudiantes de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al visualizar el gráfico se muestran los resultados a la pregunta No. seis realizada al grupo de 176 estudiantes, los resultados permiten hacer una valoración al rector con respecto a la motivación a los docentes para aportar con ideas innovadoras en el proceso de enseñanza aprendizaje, identificando que 65 estudiantes que corresponde al 37% manifiestan estar muy de acuerdo con la gestión; mientras que 69 que equivale a 39%, dicen estar de acuerdo a la cuestión, finalmente 42 encuestados que significa un 24 % están en desacuerdo; de lo que se concluye que los estudiantes reconocen que existe una buena gestión por parte del rector para motivar a los docentes a aportar con ideas innovadoras en la enseñanza aprendizaje.

7.-Los directivos y docentes crean un clima para la sana convivencia y el trato respetuoso a los estudiantes?

Tabla 21.clima de sana convivencia

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	87	49,43%
de acuerdo	56	31,82%
en desacuerdo	33	18,75%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 17.clima de sana convivencia



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al visualizar el gráfico se muestran los resultados a la pregunta No. siete realizada al grupo de 176 estudiantes, los resultados permiten hacer una valoración al rector y docentes para crear un clima para la sana convivencia y el trato respetuoso a los estudiantes, indican que 87 de los encuestados que corresponde al 49% manifiestan estar muy de acuerdo; mientras que 56 de los estudiantes que equivale a 32%, dicen estar de acuerdo a la cuestión, finalmente 33 encuestados que significa el 19 % están en desacuerdo; del análisis se puede evidenciar que los directivos y docentes crean un clima para la sana convivencia y el trato respetuoso a los estudiantes, sin embargo es necesario tomar en cuenta el criterio del porcentaje de encuestados que se expresan en desacuerdo, para implementar estrategias que integren a este grupo a la práctica de la normativa de la convivencia armónica.

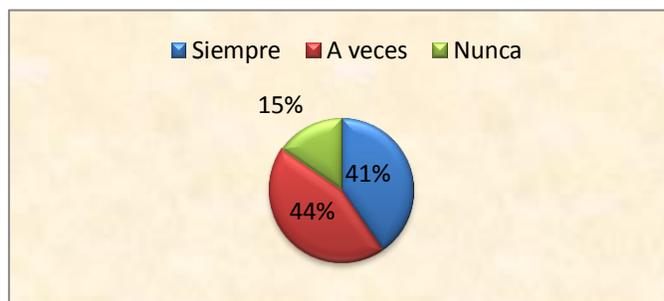
8.-El rector promueve la participación de los estudiantes para la toma de decisiones?

Tabla 22. participación estudiantes en toma decisiones

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	71	40,34%
A veces	78	44,32%
Nunca	27	15,34%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 18. Participa estudiantes en toma decisión



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al visualizar el gráfico se muestran los resultados a la pregunta No. ocho realizada al grupo de 176 estudiantes, los resultados permiten evidenciar la actitud del rector para promover la participación de los estudiantes en la toma de decisiones, indican que 71 de los encuestados que corresponde al 40% manifiestan “Siempre”; mientras que 78 de los estudiantes la opción “A veces” que equivale a 44%, dicen estar de acuerdo, finalmente 27 encuestados que significa el 15 % responden “nunca”; Por lo tanto se evidencia que el rector promueve la participación de los estudiantes para la toma de decisiones, ya que son integrados al análisis y la solución de situaciones problema dentro de la institución educativa.

9.-El rector ha utilizado la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes y docentes?

Tabla 23. La comunicación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	102	57,95%
A veces	60	34,09%
Nunca	14	7,95%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 19. Uso de la comunicación



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al visualizar el gráfico se muestran los resultados a la pregunta No. nueve realizada al grupo de 176 estudiantes, los resultados permiten evidenciar la actitud del rector en la práctica de la comunicación para buscar soluciones a los problemas entre estudiantes y docentes, indican que 102 de los encuestados que corresponde al 58% manifiestan la opción “Siempre”; mientras que 60 de los estudiantes la opción “A veces” que equivale a 34%, dicen estar de acuerdo a la cuestión, finalmente 14 encuestados que significa el 8 % responden “nunca”; por lo tanto se evidencia que el utiliza la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad educativa.

10.-Aportaría con sugerencias para lograr una mejor comunicación con autoridades, docentes y padres de familia?

Tabla 24.sugerencias para mejoras

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	135	76,70%
De acuerdo	34	19,32%
En desacuerdo	7	3,98%
Total	176	100%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 20.sugerencias para mejoras



Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Finalmente al visualizar el cuadro y gráfico a la pregunta No. diez realizada al grupo de 176 estudiantes, los resultados permiten evidenciar la predisposición que los estudiantes tienen para buscar alternativas y lograr una mejor comunicación con autoridades, docentes y padres de familia, manifiestan 135 de los encuestados estar muy de acuerdo lo que corresponde al 77% , mientras que 34 de los estudiantes que equivale a 19%, dicen estar de acuerdo, finalmente solo 7 encuestados que significa el 4 % responden “en desacuerdo”; por lo tanto se analizando los indicadores más puntuados (muy de acuerdo) y (de acuerdo) alcanzan el 96% lo que claramente indica que existe la inclinación por aportar con sugerencias para lograr una mejor comunicación con autoridades, docente y padre de familia, por lo que se ha de aprovechar la predisposición de los estudiantes para en talleres dirigidos se estructuren ciertas sugerencias con aporte de este importante grupo y construir un manual.

3.5. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los padres de familia

1.-Las acciones administrativas que ha realizado la autoridad han permitido la integración de la comunidad educativa?

Tabla 25. acciones administrativas de integración

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	90	54,88%
de acuerdo	70	42,68%
en desacuerdo	4	2,44%
Total	164	100%

Fuente: Padre familia. de la Unidad Educativa Luis R
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 21. acciones administrativa de integración



Fuente: Padres familia. de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Los 164 padres de familia de la unidad educativa “Luis Rivadeneira” encuestados para conocer las acciones administrativas que ha realizado la autoridad para la integración de la comunidad educativa emiten los siguientes resultados: 90 manifiestan estar muy de acuerdo lo que equivale al 55%; mientras tanto 70 padres encuestados con un 43% responden estar de acuerdo, finalmente cuatro con un equivalente a 2% opinan estar en desacuerdo; lo que significa que existe una marcada diferencia entre los resultados de los tres indicadores, sobresaliendo el grupo que escogieron el indicador (muy de acuerdo) con un 55% ; por lo que se hace necesario mantener el nivel de integración y trabajar buscando los mecanismos para socializar las actividades, en función de que ese porcentaje tenga conocimiento de las actividades se integre de manera efectiva en la comunidad educativa.

2.-Existen problemas que impiden una buena relación con los integrantes comunidad educativa?

Tabla 26. Problemas en relaciones C.E.

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	63	38,41%
de acuerdo	56	40,24%
en desacuerdo	21	21,34%
Total	164	100%%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 22. Problemas en relaciones C.E.



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis Rivadeneira.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran los resultados que los 164 padres de familia encuestados opinan a la pregunta No. dos, con respecto a identificar si existen problemas que impiden una buena relación con los integrantes comunidad educativa, emiten los siguientes resultados: 63 manifiestan estar muy de acuerdo lo que equivale al 39%; mientras tanto 56 padres encuestados con un 40% responden estar de acuerdo, finalmente 21 con un equivalente a 21% opinan estar en desacuerdo; lo que permite evidenciar un porcentaje mayor reconoce que los problemas que existen si están impidiendo buena relación con los integrantes de la comunidad educativa; por los resultados se hace necesario trabajar en la utilización de estrategias que permitan mejorar la relación, eliminar los problemas y promover la integración social de los representantes legales.

3.-El rector les ha motivado a participar en las actividades planificadas por la IE?

Tabla 27.motivación a participar

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	105	64,02%
de acuerdo	59	35,98%
en desacuerdo	0	0,00%
Total	164	100%%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 23.Motivación a participar



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran los resultados que los padres de familia encuestados opinan con respecto a reconocer si el rector les ha motivado a participar en las actividades planificadas por la IE: 105 manifiestan estar muy de acuerdo lo que equivale al 64%; mientras que 59 padres encuestados que equivale un 36% responden estar de acuerdo; lo que permite evidenciar un porcentaje sobresaliente con el indicador (muy de acuerdo) con un 64% al reconocer que los la autoridad motiva a participar al grupo de padres en las distintas actividades planificadas por la I.E; existiendo la motivación, se puede apreciar que el nivel de participación es bueno, por lo que las autoridades institucionales deben trabajar en función de promocionar la participación de los integrantes, con acciones motivadoras.

4.-El directivo se preocupa por dar solución a sus problemas y necesidades?

Tabla 28.directivo soluciona problemas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	102	62,20%
de acuerdo	55	33,54%
en desacuerdo	7	4,27%
Total	164	100%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 24.Directivo soluciona problemas



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran las repuestas que los padres de familia encuestados opinan a la pregunta N0 cuatro, sus resultados permiten obtener la información sobre el tema de la solución de problemas por parte de directivo, indican 102 manifiestan estar muy de acuerdo lo que equivale al 62%; mientras que 55 padres encuestados que equivale un 34% responden estar de acuerdo, finalmente siete con un equivalente al 4% opinan estar en desacuerdo; lo que permite evidenciar un porcentaje sobresaliente con el indicador (muy de acuerdo) con un 62% al reconocer que el directivo se preocupa por dar solución a problemas y necesidades; existiendo un buen nivel de aceptación de la forma y del procedimiento para la resolución de problemas, se hace necesario consolidarlo como una política institucional, para que ese sea del mecanismo de solución a los distintos problemas detectados.

5.- ¿Cómo valora los resultados de la gestión organizativa del directivo en la práctica de las relaciones humanas?

Tabla 29. valoración de la gestión organizativa

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	90	54,88%
satisfactoria	66	40,24%
poca satisfactoria	8	4,88%
Total	164	100%%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 25. Valoración gestión organizativa



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran las repuestas que los padres de familia encuestados opinan a la pregunta N0 cinco, sus resultados permiten valorar los resultados de la gestión organizativa del directivo en la práctica de las relaciones humanas, 90 manifiestan que la gestión es muy satisfactoria lo que equivale al 55%; mientras que 66 padres encuestados que equivale un 40% responden al indicador muy satisfactoria, finalmente ocho con un equivalente al 5% opinan que es poco satisfactorio; lo que al comparar y analizar entre los tres indicadores, evidencian que la gestión organizativa no es tan sólida para establecer buenas relaciones humanas; existiendo un nivel bajo de percepción acerca de los resultados de la gestión directiva, y consecuentemente con un nivel elevado de opiniones respecto a la falta de la gestión directiva y las relaciones humanas, se hace necesario consolidar este pilar de gestión con la socialización del código de convivencia, las reuniones periódicas para valorar la importancia de las buenas relaciones entre los integrantes.

6.-En su gestión el directivo institucional motiva a los docentes para aportar con ideas innovadoras y mejorar el aprendizaje de sus hijos?

Tabla 30. la motivación en los docentes

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	133	81,10%
satisfactoria	23	14,02%
poca satisfactoria	8	4,88%
Total	164	100%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 26. La motivación en los docentes



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran las repuestas que los padres de familia encuestados opinan a la pregunta N0 seis, sus resultados permiten valorar la gestión del directivo para motivar a los docentes a aportar ideas innovadoras y mejorar el aprendizaje de los hijos, a lo que 1333 manifiestan que la gestión es muy satisfactoria lo que equivale al 81%; mientras que 23 padres encuestados que equivale un 14% responden al indicador muy satisfactoria, finalmente 8 con un equivalente al 5% opinan que es poco satisfactorio; lo que al comparar y analizar entre los tres indicadores, un alto porcentaje 81% evidencian que la gestión organizativa es muy satisfactoria estableciendo buenas relaciones humanas; de lo que se puede apreciar, existe algo de motivación a los docentes hacia la recreación de ideas innovadoras en el proceso docente, se hace necesario establecer mecanismos y propuestas que objetivicen la actitud de los docentes hacia la innovación.

7.-¿Cómo valora el liderazgo del directivo Institucional para promover un ambiente agradable y de buen trato?

Tabla 31. Ambiente de buen trato

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	113	68,90%
satisfactoria	43	26,22%
poca satisfactoria	8	4,88%
Total	164	100%%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 27. Ambiente de buen trato



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran las repuestas que los padres de familia encuestados opinan a la pregunta NO siete, sus resultados permiten valorar el liderazgo del directivo para promover un ambiente agradable y de buen trato, a lo que 113 manifiestan que el liderazgo es muy satisfactoria lo que equivale al 69%; mientras que 43 padres encuestados que equivale un 26% responden al indicador muy satisfactoria, finalmente ocho con un equivalente al 5% opinan que es poco satisfactorio; lo que al comparar y analizar entre los tres indicadores, alcanzan un alto porcentaje la opción muy satisfactoria con el 69% y permite evidencian que el liderazgo del directivo para promover ambiente de buen trato dentro de la institución es sólida. Existiendo indicios de la falta de liderazgo para consolidar un ambiente escolar de buen trato, se hace necesario implementar una propuesta construida socialmente, para consolidar un ambiente institucional para la sana y pacífica convivencia social.

8.- El directivo promueve la participación de los padres de familia para la toma de decisiones?

Tabla 32. participación de los padres de familia

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	152	92,68%
A veces	12	7,32%
Nunca	0	0,00%
Total	164	100%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Gráfico 28. Participación padres familia



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.
 Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran las repuestas que los padres de familia encuestados opinan a la pregunta N0 ocho, sus resultados identifican la frecuencia de participación de los padres de familia para la toma de decisiones gestionados desde la autoridad, a lo que 152 manifiestan con el indicador “siempre” lo que equivale al 92%; mientras que 12 padres encuestados que equivale un 7% responden al indicador “a veces”, ; por lo que se concluye de acuerdo al grupo con mayor porcentaje de aceptación del 92% (siempre) la autoridad promueve de manera continua la participación de los padres de familia para la toma de decisiones. Sin embargo de ello es recomendable trabajar de esa manera para que los que no han asumido dicha situación, lo puedan hacer ya que es un porcentaje considerable.

9.-El rector ha utilizado la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes, docentes y padres de familia?

Tabla 33.comunicación en la solución de problemas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	133	81,10%
A veces	31	18,90%
Nunca		0,00%
Total	164	100%

Fuente: Padres filia. de la Unidad Educativa Luis R.

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 29. Comunicación en solución problemas



Fuente: Padres filia. de la Unidad Educativa Luis R.

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En el gráfico demuestran las repuestas que los padres de familia encuestados opinan a la pregunta N0 nueve, sus resultados identifican con qué frecuencia el rector utiliza la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes, docentes y padres de familia, a lo que 133 manifiestan con el indicador “siempre” lo que equivale al 81%; mientras que 31 padres encuestados que equivale un 19% responden al indicador “a veces”; por lo que se concluye de acuerdo al grupo con mayor porcentaje de aceptación del 81% (siempre) la autoridad promueve la comunicación para solucionar los problemas generados en la comunidad educativa. Del análisis se puede establecer que si se utiliza la comunicación para lo solución de los problemas, por lo que es necesario implementar campañas de promoción del dialogo como estrategia de solución de problemas en la comunidad educativa.

10.-Aportaría con ideas y sugerencias para elaborar un manual de estrategias para el mejoramiento de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa?

Tabla 34.aportes para elaborar manual de estrategias

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	94	57,32%
de acuerdo	70	42,68%
en desacuerdo	0	0,00%
Total	164	100%

Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 30.Aportes para manual de estrategias



Fuente: Padres flia. de la Unidad Educativa Luis R.

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Finalmente en el cuadro y gráfico a la pregunta N0 diez evidencian los resultados de los 164 padres de familia encuestados lo que permite la intención de aportar con ideas y sugerencias para elaborar un manual de estrategias para el mejoramiento de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, a lo que 94 manifiestan con el indicador “muy de acuerdo” lo que equivale al 57%; mientras que 70 padres encuestados que equivale un 43% responden al indicador “de acuerdo”; por lo que se concluye de acuerdo al grupo con mayor porcentaje de aceptación del 75% (de acuerdo) los padres de familia están optimistas por formar parte de nuevos procesos y aportar con ideas para un manual de estrategias y mejorar el clima organizacional dentro de la comunidad educativa. Por los resultados se puede recomendar, la integración de mesas de trabajo para la sistematización de los aportes.

3.6. Comprobación de la hipótesis

Luego de haber realizado el respectivo análisis, interpretación y recomendaciones se procedió a realizar la respectiva comprobación de hipótesis de cada ítem, para lo cual se aplicó su correspondiente fórmula y se realizó el siguiente proceso:

Fórmula para el cálculo por pregunta

$$X_2 = \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} + \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} + \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Fórmula para el cálculo por alternativas

$$F_e = \frac{N}{K}$$

$$F_e = \frac{176}{3}$$

$$F_e = 58.67$$

X_2 = chi cuadrado
 Σ = sumatoria
 F_o = frecuencia observada
 f_e = frecuencia esperada
 k = número de alternativas

- Para establecer el grado de libertad se aplicó la siguiente fórmula

$$k-1 = 3-1=2$$

k = número de alternativas

En base a las fórmulas aplicadas en cada una de las preguntas de las encuestas se obtiene el cuadro final de X^2 detallado de la siguiente forma:

Tabla 35. Comprobación de hipótesis por chi cuadrado

	No.	G. libre	$X^2.99$	$X^2.99$	X^2	OBSERVACION
DOCENTES	1	2	9,21	5,99	11,56	ACEPTADO
	2	2	9,21	5,99	11,57	ACEPTADO
	3	2	9,21	5,99	13,13	ACEPTADO
	4	2	9,21	5,99	7,91	ACEPTADO
	5	2	9,21	5,99	5,30	ACEPTADO
	6	2	9,21	5,99	13,13	ACEPTADO
	7	2	9,21	5,99	14,70	ACEPTADO
	8	2	9,21	5,99	16,78	ACEPTADO
	9	2	9,21	5,99	13,13	ACEPTADO
	10	2	9,21	5,99	12,09	ACEPTADO
ANTES	1	2	9,21	5,99	37,30	ACEPTADO
	2	2	9,21	5,99	51,01	ACEPTADO
	3	2	9,21	5,99	43,99	ACEPTADO

	4	2	9,21	5,99	24,08	ACEPTADO	
	5	2	9,21	5,99	46,85	ACEPTADO	
	6	2	9,21	5,99	7,24	ACEPTADO	
	7	2	9,21	5,99	25,03	ACEPTADO	
	8	2	9,21	5,99	26,06	ACEPTADO	
	9	2	9,21	5,99	66,05	ACEPTADO	
	10	2	9,21	5,99	155,19	ACEPTADO	
	PADRES DE FAMILIA	1	2	9,21	5,99	74,09	ACEPTADO
		2	2	9,21	5,99	10,70	ACEPTADO
		3	2	9,21	5,99	101,35	ACEPTADO
4		2	9,21	5,99	82,55	ACEPTADO	
5		2	9,21	5,99	65,02	ACEPTADO	
6		2	9,21	5,99	170,43	ACEPTADO	
7		2	9,21	5,99	104,57	ACEPTADO	
8		2	9,21	5,99	261,27	ACEPTADO	
9		2	9,21	5,99	177,16	ACEPTADO	
10		2	9,21	5,99	87,27	ACEPTADO	

Fuente: Unidad Educativa Luis R.
Elaborado por: Investigadora

Cant. Aceptado	30
Cant. Rechazado	0
Total	30

- **Análisis e interpretación de Chi cuadrado**

El problema de la presente investigación consistió en determinar de qué manera incide el clima organizacional en la gestión directiva de la comunidad educativa Luis Antonio Rivadeneira, de la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de los Tsáchilas; para lo que se ha propuesto la siguiente hipótesis: **la buena gestión directiva consolida un clima organizacional que contribuye al mejoramiento del servicio educativo;** y para comprobarlo se ha procedido a realizar un análisis comparativo por medio de la determinación del chi cuadrado a los grupos de encuestados realizados a docentes, estudiantes y padres de familia, cada uno con diez interrogantes, de acuerdo a los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis con un grado de aceptación superior al 50 % considerando el chi cuadrado 0,95 y 0,99; se concluye que la hipótesis es aceptada por que se encuentran en rangos altos, favorables a la comprobación de la misma, por tanto se acepta la hipótesis alterna o de trabajo.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 TITULO: “Mejorar el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira”

4.2 JUSTIFICACIÓN

La escuela ecuatoriana se proyecta hacia la perspectiva de convertirse en una escuela que entrega calidad educativa a todos los integrantes de la comunidad, en esta tarea se vuelve útil entender que este camino que recorren las instituciones educativas, se determina por un salto dialéctico cuantitativo, en el sentido de que al ser más los clientes que demandan un servicio educativo de calidad, ese cambio tiene que orientarse de manera adecuada por parte de un líder educativo, que implemente la gestión educativa en cada una de sus dimensiones; la Institucional, que orienta el accionar del directivo hacia la puesta a punto de la institución, en esta dimensión corresponde dotar de infraestructura, equipamiento y mobiliario, determinar las pautas de la labor docente y el establecimiento de las normativas implícitas que se aplicaran en torno a las formas de interrelación de los integrantes de la comunidad educativa; la pedagógica, que determina y guía en los mecanismos de seguimiento, control y evaluación, así como la supervisión del desempeño docente, en función de brindar de manera adecuada y oportuna el asesoramiento profesional del caso; orientar el desempeño directivo se hace necesario, toda vez que de las acciones que implemente o deje de implementar el directivo dependerá el ambiente escolar de calidad que se pueda consolidar en una institución, y como tal en función de ello, la entrega de servicios educativos de calidad, elementos todos que justifican la necesidad de la guía.

En el proceso de consolidación del buen clima organizacional, como complemento de la entrega de servicios educativos de calidad en la institución educativa, la comunicación juega un papel importante, ésta se convierte en el soporte

indispensable para el buen funcionamiento de una organización y en la toma de decisiones, a tal punto de convertirse en el eje central que da vida y dinamismo a la organización, en el sentido más amplio la comunicación contribuye a garantizar el clima organizacional en la organización y consecuentemente a alcanzar elevados niveles de la satisfacción personal.

El clima organizacional depende mucho de sus directivos, ya que para dirigir de manera acertada una organización, el mismo, debe constituirse en un ejemplo de buen trato, justicia, amabilidad, equidad, relaciones humanas, respeto y tolerancia, así como del manejo de la información y de los saberes de cada una de las áreas del conocimiento, la planificación, la evaluación, entre otros aspectos, para convertirse en un ente asesor de los docentes, promoviendo de esta manera la innovación en la escuela.

Al existir resultados de las encuestas aplicadas a docentes, representantes legales y estudiantes acerca de las acciones de la autoridad para la integración de la comunidad educativa, se determina que existen problemas de relación que impiden una integración real y concreta entre los integrantes de la comunidad educativa, que deja de lado la importancia de trabajar en la consolidación del clima organización, ya que la relación entre los miembros que integran la comunidad, tiene que ser de calidad, buen trato, respeto mutuo y consideración, al menos si se establece en la perspectiva de consolidar al contexto educativo como el eje central para la promoción de la cultura de paz y el buen vivir.

Los datos revelan que existe motivación por parte de la autoridad para consolidar la participación de estudiantes, docentes y padres de familia en la toma de decisiones, que ésta, es una estrategia para encontrar la solución a las necesidades y los problemas, pero al mismo tiempo se plantea también la existencia de dificultades que impiden la aplicación de procesos administrativos en la institución y que no existe un proceso de gestión planificado, se demuestra que la motivación no está bien fundamentada, así como la toma de decisiones, ya que estas al existir, se percibe

como algo parcial, ya que genera una distorsión en torno a la integración real de los miembros de la comunidad educativa.

Este dato fruto del resultado de la encuesta aplicada, a los sectores involucrados donde se determina que el directivo utiliza la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes, docentes e integrantes de la comunidad educativa y la utilización del dialogo como mecanismo de solución a los problemas, consolidando de esta forma la sana convivencia social, queda en entredicho, puesto que también los resultados señalan la existencia de dificultades en la integración real de los integrantes de la comunidad educativa.

Por lo que los integrantes de la comunidad educativa al ser encuestados, identifican plenamente la importancia de una guía para el mejoramiento del clima organizacional, pero sobre todo la necesidad de consolidar un clima que permite mejorar el compromiso de trabajo para satisfacer las necesidades educativas y de fortalecimiento de la identidad institucional, para consolidarla como una institución de prestigio que oferta un servicio educativo de calidad.

Todos estos elementos descritos justifican la necesidad de diseñar e implementar la propuesta.

4.3. OBJETIVOS

- Dinamizar el clima organizacional de la unidad educativa Luis Rivadeneira, mediante la aplicación de estrategias de gestión directiva, para consolidar un clima de convivencia saludable y satisfactoria para los integrantes de dicha comunidad educativa.
- Mejorar la relación con los integrantes de la comunidad educativa, promoviendo buenas relaciones de la autoridad institucional, con los demás integrantes de la comunidad educativa como garantía para eliminar los problemas de integración.

4.4 Estructura

- Título de la Propuesta
- Presentación
- Justificación
- Objetivos
- Estructura de la propuesta
- **Módulo No 1**
 - Liderazgo
 - Líder institucional
 - Tipos de Liderazgo
 - Funciones del directivo
 - Estándares de gestión directiva.
- **Módulo No. 2**
 - Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional
 - Objetivo
 - Evaluación

4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta de estrategias de mejoramiento del clima organización pretende aportar con algunas ideas, que asumidas y aplicadas de manera coherente con el contexto en el que se desenvuelva, pueden convertirse en un aporte sustancial, para la consolidación y el fortalecimiento del clima organizacional de las instituciones educativas, porque de éste, depende también el fortalecimiento de la identidad institucional, que identifique como un centro de educación que proyecta respeto, y buen trato, y que por ende educa a los demás integrantes de la comunidad educativa, para que asuman actitudes coherentes con la cultura del paz y el buen vivir.

Se trata en todo caso de brindar algunos lineamientos estipulados dentro de tres módulos o capítulos, que vistos desde una perspectiva innovadora, bien pueden servir a orientar el trabajo de los directivos en su gestión, convirtiéndolos en auténticos líderes comunitarios que lideran los procesos de cambio necesarios en la escuela ecuatoriana, para alcanzar los ideales de una sociedad más justa y dignificante de la condición humana.

4.5.1 MODULO I.- Liderazgo

Objetivo

Conocer la importancia del liderazgo, mediante el análisis de las funciones y los desempeños directivos actuales, para asumir el tipo de liderazgo apropiado para el mejoramiento del clima organizacional.

El líder Institucional

El liderazgo juega un papel muy importante en el clima organizacional de las instituciones educativas, es por ello que del tipo de liderazgo que asuman los directivos institucionales depende el clima organizacional de la institución, y además porque son ellos los responsables de clima que pueda haber y consolidarse y desarrollarse.

El líder institucional bien puede ser quien logre que el personal a su cargo desarrolle todo su potencial o también se estanque, y no mire perspectivas, en función de las capacidades que cada uno pueda tener.

También es necesario señalar que el líder institucional debe cumplir una tarea por demás compleja y en función de sus tareas, tiene que ser un ejemplo de acrisolada solvencia moral, además de estar capacitado en los aspectos de manejo y la gestión en el ámbito escolar y las exigencias de la nueva escuela.

Tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo.- Según. Kurt Lewin, Ronald Lippit y Ralph K. White, se establecen los siguientes tipos de liderazgo.

Liderazgo autoritario.- Es una tipo de liderazgo que usa muy frecuentemente la prepotencia, está orientado al cumplimiento de la tarea y la acción; por lo que privilegia la obediencia al jefe o directivo institucional, el líder autoritario se ciega y se encierra en sus ideas.

Liderazgo liberal.- Una de las características de este tipo de liderazgo es la delegación de funciones dentro del grupo, el líder actúa de manera dispersa.

Liderazgo democrático.- Es un tipo de liderazgo que está orientado hacia el grupo de personas que dirige, fomenta la conformación de equipos de trabajo e implementa las metodologías participativas en la toma de decisiones.

Tomar en cuenta el tema del liderazgo, se justifica porque, el líder institucional debe tener siempre una visión que proyecte y llene de entusiasmo al grupo que dirige, que le dé perspectivas de avance, innovadoras, que promuevan la consolidación de una realidad distinta de la actual y nueva en el contexto local, la idea aquí planteada es que cada directivo elija de manera correcta el tipo de liderazgo que deba asumir, ya que esto simple hecho determinará el tipo de clima organizacional que se pueda tener

Funciones del Directivo

De acuerdo con el Ministerio de Educación, se establece en el Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes. (Educación, Marco Legal Educativo, 2010, pág. 152)

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;

2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;
7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;

15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;
19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;
20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,
21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Igualmente hay que señalar que el directivo institucional debe tener el siguiente perfil de acuerdo a lo que establece el Ministerio de Educación y de manera concreta según los estándares de calidad educativa – directiva.

Para el Ministerio de Educación 2012. Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo (Educación, Estándares de calidad educativa, 2012).

Por lo que se debe establecer que los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua.

Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo.

Tabla 36. Estándares de gestión

PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	ESTÁNDARES	TIEMPO	CUMPLIMIENTO	
			SI CUMPLE	NO CUMPLE
DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
Organización	Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.	Enero – abril 2016		
	Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional.	Abril 2016		
	Desarrollar planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la	Abril 2016		
DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Lineamientos normativos	Aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.	Durante el año lectivo 2016-2017		
	Actualizar puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) con datos correctos, exactos y completos.	Marzo Octubre 2016		
	Organizar de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje. Actividades de aprendizaje.	Marzo 2016		
	Desarrollar y aplicar el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.	Mayo diciembre 2016		
	Desarrollar manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos:	Junio 2016		
Talento humano	Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente	Abril 2016		
	Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.	Abril diciembre 2016		
	Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.	Mayo 2016		
	Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.	Todo el año 2016-2017		
	Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente	30 septiembre 2016		
Recursos didácticos y físicos	Gestionar los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas.	Todo el año 2016-2017		
	Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.	Todo el año 2016-2017		
	Promover y supervisar el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y	Mayo - agosto Noviembre 2016		

Sistema de información y comunicación	Mantener de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa	Durante todo el año 2016-2017		
DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA CURRICULAR				
Gestión del aprendizaje	Monitorear la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje.	Todo el año 2016-2017		
	Promover entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.	Al final de cada bloque curricular		
	Desarrollar e implementar adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a la discapacidad	Todo el año 2016-2017		
	Implementar estrategias de evaluación que orienten a los estudiantes y docentes –de manera permanente, oportuna y precisa– a lograr los objetivos de aprendizaje.	Todo el año 2016-2017		
	Desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna.	Todo el año 2016-2017		
Tutorías y acompañamiento	Desarrollar un plan de tutorías que garantice el refuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje.	Todo el año 2016-2017 Cada bloque curricular		
	Implementar planes de acompañamiento, efectivos y permanentes, para estudiantes con necesidades educativas especiales	Todo el año 2016-2017		
DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR				
Convivencia escolar y formación ciudadana	Elaborar el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.	Abril 2016		
	Establecer mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar y comunitaria.	Todo el año 2016-2017		
	Supervisar el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional y que son parte del código de convivencia.	Todo el año 2016-2017		
	Implementar estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro	Todo el año 2016-2017		
Servicios complementarios	Optimizar los servicios relacionados con el bienestar de la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, transporte, entre otros	Todo el año 2016-2017		
DIMENSIÓN: RELACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO CON LA COMUNIDAD				
Programas de redes de trabajo	Promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y otras.	Todo el año 2016-2017		
	Propiciar el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa: instituciones de educación superior, empresas	Todo el año 2016-2017		

Fuente: Estándares de calidad Educativa- Ministerio de Educación 2012

Elaborado por: La Investigadora

Como se puede observar, la tarea del directivo es compleja, y requiere en lo fundamental capacitación y actualización permanente del personal directivo para que

asuma con efectividad el trabajo y la gestión, pero por sobre todo porque el líder institucional tiene la necesidad de ponerse en primera fila de la transformación y el cambio necesario que deben asumir las instituciones educativas en la actualidad, en función también de las exigencias de la sociedad y los avances científicos tecnológicos.

4.5.2 MODULO II

Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional

Objetivo: Consolidar la formación de los directivos institucionales, por medio de la recreación y el conocimiento de distintas estrategias, para el mejoramiento del clima institucional.

Siendo que las organizaciones dependen directamente de las personas que en ella desempeñan alguna actividad, para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución es necesario que en la organización existan personas dinámicas, creativas, capaces y propositivas, para canalizar los esfuerzos de las personas es necesario que tengan un importante nivel de autoestima y estén siempre motivados, es decir movidos hacia la acción y el trabajo en equipo.

El líder institucional debe trabajar en el sentido de alcanzar el empoderamiento de los integrantes de la comunidad educativa, hecho que significa alcanzar el fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y los resultados, y total libertad en la toma de decisiones. Requiere personas entrenadas y capacitadas e impone las siguientes condiciones:

1. Involucrar a las personas en la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.
2. Crear un ambiente de cooperación, información compartida y análisis y establecimiento conjunto de los propios objetivos.

3. Estimular a las personas a tomar iniciativas, tomar decisiones y usar sus conocimientos y habilidades.
4. Sopesar la opinión de las personas. Cuando surjan los problemas, preguntar qué piensan y pedirles que ayuden a diseñar soluciones.
5. No interferir. Dejar que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
6. Mantener elevadas la moral y la confianza del equipo. Reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño.

Principales atributos de los equipos de alto desempeño:

- Participación.
- Responsabilidad.
- Claridad.
- Interacción.
- Flexibilidad.
- Focalización.
- Creatividad.
- Rapidez.

Igualmente se pueden considerar otras estrategias como:

7. Acercarse a los docentes para ganarse su confianza.
Empezar con detalles sencillos, como agradecer a las personas de su equipo por su labor y reconocer sus aciertos. Estos pequeños cambios, alentarán a otros a hacer lo mismo y se sentirán tranquilos de acudir a ti cuando tengan alguna duda, nuevas ideas o inquietudes.
8. Darse el tiempo necesario para poder escucharlos.
Con esto logrará no sólo obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, sino que podrá reconocer los problemas, las personas que restan valor a su

organización y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la institución en sus distintos niveles.

9. Manejar apropiadamente los problemas.

Cuando las cosas se ponen difíciles en la institución educativa, mantener la calma, el orden y el entusiasmo es vital para el clima organizacional. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente institucional.

10. Recuerde que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta.- Si desea implementar algún cambio en algún departamento, hay que preguntar a los miembros de la comunidad educativa sobre el mismo, o si siente que algo no está funcionando como debería, cuestione a la personas sobre las razones y pídeles que propongan soluciones.

11. Fomente el respeto ante todo.

Es difícil imaginar que todos los integrantes de una comunidad educativa se puedan llevar completamente bien, por ello es muy importante que promueva la tolerancia, el respeto y la armonía entre tu personal.

12. Hable de la importancia del clima organizacional.

Clima Institucional: Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, que tiene cada docente, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución, padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Considere que:

Los integrantes de una organización, sean docentes, médicos, abogados, son entes sociales complejos, con sentimientos, deseos y temores.

El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan.

Las dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño.

El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Estrategias de aplicación en la dinámica institucional

Los Valores institucionales

Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de los miembros de la organización. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.

No hay un conjunto de valores que aseguren el éxito de una institución educativa, la clave está en la intensidad con que se vivan. Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo y aún más, entendiendo que debe ser la base de nuestro sentido de vida.

13. Hablar de los valores institucionales ya que constituyen una oportunidad de desarrollo profesional y personal y aportan valor a las organizaciones porque, entre otros factores, mejoran el rendimiento de los colaboradores, desarrollan el potencial, mejoran las relaciones, potencian la motivación y la implicación y refuerzan la autoestima.

14. Cultive la buena comunicación y la participación

Compartir información relevante, escuchar a los demás, estar disponible para responder consultas, alentar la expresión de dudas y resolverlas, pedir sugerencias y opiniones, ser claro al pedir y al prometer, parar los rumores y exigir que los miembros de su equipo se digan las cosas de frente, son prácticas que mejoran la comunicación y propician un buen clima.

15. Brinde un tratamiento diferenciado a su personal.- Ser imparcial no significa tratar a todo el mundo igual; como seres humanos tenemos diferentes preferencias, necesidades, fortalezas y debilidades, y un jefe que se preocupa del clima laboral, se da el trabajo de conocer a su personal y adecuar su trato a las particularidades de cada uno. Hay quien necesita ser desafiado y quien requiere ser alentado, hay quien prefiere espacio para desplegar su iniciativa y creatividad y quien necesita recibir instrucciones detalladas y agradece tener un jefe cercano a quien acudir con frecuencia. Lo mismo ocurre con la asignación de responsabilidades: colocar a la persona adecuada a cargo de una tarea mejora la satisfacción y el clima laboral.

Estos simples cambios pueden hacer la diferencia, docentes satisfechos son docentes creativos e innovadores. Por ello, desarrollar un clima laboral favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los miembros de la institución aportan su mejor desempeño, se crean sólidos equipos de trabajo y la IE, se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

Todas estas son estrategias sencillas que permiten mejorar el clima organizacional y mantener las expectativas, mediante el acercamiento al grupo humano, para consolidar los lazos de amistad y compañerismo, principalizando la importancia de la calidad del desempeño.

4-5.3 MODULO III

Evaluación de la aplicación de los estándares de calidad

Para efectos de la propuesta la evaluación se aplicará durante el proceso, fundamentalmente que evidencie el cumplimiento de la puesta en práctica de las diferentes estrategias, mirando el impacto que produce cada una de ellas en el mejoramiento del clima organizacional.

Dentro del proceso de evaluación de la propuesta, se considera que se debe evaluar cada uno de los módulos, tomando en cuenta lo siguiente:

Evaluación

1. De saberes previos de los directivos participantes
2. Reflexión acerca de las responsabilidades de los directivos institucionales
3. Reflexión acerca de los nuevos saberes que se adquieren en el desarrollo de los módulos.
4. Nuevos conocimientos y los aprendizajes del módulo
5. Puesta en práctica de las diversas estrategias
6. El mejoramiento del clima organizacional en la institución.

Sin embargo hay que considerar la evaluación de la gestión directiva se establece de acuerdo a la normativa legal vigente, que para el efecto el Ministerio de Educación ha diseñado, en este sentido, la evaluación incorpora a todos los involucrados, o dicho de otra manera a todos los integrantes de la comunidad educativa, sin embargo hay que notar que la evaluación educativa tiene dos fases concretas, la fase interna que se realiza en la institución, que inicia con la autoevaluación, la evaluación por parte de los estudiantes, docentes y padres de familia y la fase externa, que corresponde al Ministerio de Educación.

Los documentos que se aplican están diseñados por el INEVAL y son abalizados por la autoridad educativa nacional.

En torno al que evaluar, en la evaluación externa el Ministerio de educación buscara conocer si el directivo institucional a cumplido los estándares de calidad educativa, para ello se realizará, la evaluación con el siguiente formato.

Tabla 37. Evaluación a directivos Institucionales

PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	ESTÁNDARES	TIEMPO	CUMPLIMIENTO	
			SI CUMPLE	NO CUMPLE
DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
Organización	Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.	Enero – abril 2016		
	Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional.	Abril 2016		
	Desarrollar planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la	Abril 2016		
DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Lineamientos normativos	Aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.	Durante el año lectivo 2016-2017		
	Actualizar puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) con datos correctos, exactos y completos.	Marzo Octubre 2016		
	Organizar de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje. Actividades de aprendizaje.	Marzo 2016		
	Desarrollar y aplicar el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.	Mayo diciembre 2016		
	Desarrollar manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos:	Junio 2016		
Talento humano	Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente	Abril 2016		
	Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.	Abril diciembre 2016		
	Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.	Mayo 2016		
	Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.	Todo el año 2016-2017		
	Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente	30 septiembre 2016		
Recursos didácticos y físicos	Gestionar los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas.	Todo el año 2016-2017		
	Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.	Todo el año 2016-2017		

	Promover y supervisar el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y	Mayo - agosto Noviembre 2016		
Sistema de información y comunicación	Mantener de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa	Durante todo el año 2016-2017		
DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA CURRICULAR				
Gestión del aprendizaje	Monitorear la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje.	Todo el año 2016-2017		
	Promover entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.	Al final de cada bloque curricular		
	Desarrollar e implementar adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a la discapacidad	Todo el año 2016-2017		
	Implementar estrategias de evaluación que orienten a los estudiantes y docentes –de manera permanente, oportuna y precisa– a lograr los objetivos de aprendizaje.	Todo el año 2016-2017		
	Desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna.	Todo el año 2016-2017		
Tutorías y acompañamiento	Desarrollar un plan de tutorías que garantice el refuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje.	Todo el año 2016-2017 Cada bloque curricular		
	Implementar planes de acompañamiento, efectivos y permanentes, para estudiantes con necesidades educativas especiales	Todo el año 2016-2017		
DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR				
Convivencia escolar y formación ciudadana	Elaborar el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.	Abril 2016		
	Establecer mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar y comunitaria.	Todo el año 2016-2017		
	Supervisar el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional y que son parte del código de convivencia.	Todo el año 2016-2017		
	Implementar estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro	Todo el año 2016-2017		
Servicios complementarios	Optimizar los servicios relacionados con el bienestar de la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, transporte, entre otros	Todo el año 2016-2017		
DIMENSIÓN: RELACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO CON LA COMUNIDAD				
Programas de redes de trabajo	Promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y otras.	Todo el año 2016-2017		
	Propiciar el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa: instituciones de educación superior, empresas	Todo el año 2016-2017		

Fuente: Estándares de calidad educativa Ministerio de Educación 2012
Elaborado por: La Investigadora

Igualmente se debe mencionar que la evaluación de desempeño docente y directivo se ejecuta en el marco del instructivo que para el efecto ha diseñado la autoridad educativa nacional, constante en el instructivo de PRUEBAS PARA AUTORIDADES Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas – SER Evaluación de la Gestión Institucional, documentos accesibles en la página del Ministerio de educación.

4.6 Evaluación socio-económico-ambiental de la propuesta

La propuesta en el ámbito social tiene una gran importancia ya que contribuye a fortalecer la necesidad de consolidar a las instituciones educativas como instancia que oferten calidad educativa a los integrantes de la comunidad educativa, esta mejoría tiene que ser vista como el mejoramiento de la consolidación de un clima escolar de armonía y bienestar personal de sus miembros, pero al mismo tiempo consolidando al contexto escolar como un contexto que influye en la formación y educación de los demás integrantes de la comunidad educativa.

En el ámbito económico el impacto de la presente propuesta ayuda a consolidar la idea de la formación permanente que debe implementar el directivo institucional en función de ir fortaleciendo la idea de consolidar a la institución educativa como una institución de calidad y mejoría permanente, de las relaciones entre los integrantes, de metodologías de enseñanza y aprendizaje, de mejoramiento del rendimiento escolar y buen trato con todos y todas; en esta ámbito la propuesta ayuda por los recursos humanos de la institución deben convertirse en un pilar fundamental para asumir la capacitación como un hecho que no genere costo alguno.

En el ámbito ambiental la propuesta contribuye a ir generando una necesidad de pertenencia, de fortalecimiento de la identidad institucional y que como tal cada uno asume responsablemente un rol frente a los demás, por ello es responsable de su actuación en defensa de la integridad de los derechos de las personas, y de la naturaleza, mediante estrategias innovadoras que promuevan la práctica del Buen vivir.

CONCLUSIONES

- El conocimiento del marco textual, normativa legal aporta nuevos conocimientos en cuanto a la gestión directiva y la calidad organizacional para que las autoridades puedan profundizar, mejorar o reorientar propuestas con temas relacionados a la administración, gestión directiva y la prácticas de la comunicación encaminados a reflejar un clima organizacional y laboral óptimo en beneficio de la comunidad educativa y sus propios desempeños.
- Al ser una Investigación de proyecto factible con un enfoque cuantitativo, el objeto de estudio se sustentó en la teoría existente y de acuerdo al nivel de investigación Interactiva se involucró a la comunidad educativa para aportar con el conocimiento de campo que ayudan a determinar la problemática que debe ser atendida, la metodología aplicada para obtener información fue muy exitosa, se contó con la participación de la comunidad educativa, tanto en la entrevista desarrollada a la autoridad, como en las encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia.
- Según los resultados arrojados en las encuestas de docentes y estudiantes acerca de las acciones de la autoridad para la integración de la comunidad educativa, coinciden en que existen problemas de relación entre los integrantes de la comunidad educativa, y que por ende impiden una integración real y concreta;
- Los encuestados aseguran que existe buenas actitudes por parte de cada uno de los integrantes lo que permite un buen ambiente laboral, los integrantes de la comunidad educativa se relacionan de manera adecuada, fraterna, solidaria y respetuosamente. La gestión directiva es adecuada para la promoción de la práctica de las relaciones humanas; existe una buena gestión por parte del rector para motivar a los docentes a aportar con ideas innovadoras en la enseñanza aprendizaje;

- Coherentes con la misión institucional que es promover una educación con un clima escolar de armonía y bienestar personal entre sus miembros, y permita a su vez mejorar el compromiso de trabajo para satisfacer adecuadamente las necesidades educativas, se estructura la propuesta con estrategias dirigidas a la gestión directiva basadas en los estándares de gestión y de identificación institucional de prestigio que oferta un servicio educativo de calidad, que se vea resumida a la continua práctica del Buen vivir.

RECOMENDACIONES

- Profundizar el estudio de la normativa legal para aplicar de manera adecuada la administración educativa y sus instrumentos de gestión que determinen que las funciones y los procesos administrativos permitan alcanzar desempeños de calidad en todo ámbito.
- Estudiar otras aristas del problema y ampliar la muestra dentro del contexto rural y establecer prioridades de acción, para afirmar compromiso de trabajo, en ambientes sanos y pacíficos de convivencia social, para la formación integral de los estudiantes y entregar a la comunidad educativa un servicio de calidad.
- Aplicar el manual de estrategias en el contexto de la Unidad Educativa y evaluar la efectividad, fomentando la aplicación de los valores de buen trato, justicia, amabilidad, equidad, relaciones humanas, respeto y tolerancia, como elementos imprescindibles de la promoción de un buen clima organizacional entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional en una institución educativa*. Lima Perú.
- Álvarez, S. (2001). Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y resultados reiterantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 25.
- Amador, J. P. (2011). *Administración – Un empresario Competitivo*.
- Andrade Espinoza, S. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera ed.). Andrade.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGrawhill.
- Ayala Villegas, S. (1992). *Administración de recursos* (Tauro ed.). Perú: BHONF.
- C.E.E.I GALICIA, S.A. (2010). *LA DIRECCION ESTRATÉGICA*. Galicia: Producciones khartum S.L.
- Castillo, M. (2010). *GUÍA PARA DESARROLLAR EL LIERAZGO*. CIRSA.
- Chiang, Margarita/ Martín José. (2010). *Relaciones entre Clima organizacional y satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (1998). *Principios de la Administración* (Tercera ed.).
- Chiavenato, I. (2002). *Administración* (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). Santa Fé, México: McGrall-Hill.
- Coulter, R., Rodriguez, H., Amaru, Varela, & Jones. (2011). *Un empresario competitivo* (segunda ed.).
- Educación, M. d. (2010). *Marco Legal Educativo*. Quito: Impreso en Ecuador.
- Educación, M. d. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Quito: Impreso en Ecuador.
- EducaciónsinFronteras. (s.f.). <http://www.educatolerancia.com>. Obtenido de <http://www.educatolerancia.com>

- Galindo Ruiz, C. J. (2008). *Manual para la creación de empresas* (tercera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- García, L. (agosto de 2011). *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Obtenido de Las competencias de los directivos en instituciones educativas:
<http://www.eumed.net/rev/ced/30/sfld.html>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (Novena ed.). Naucalpal de Juárez, México: Pearson Educación.
- José, A. (26 de Enero de 2012). <http://repositorio.usil.edu.pe>. Obtenido de <https://www.google.com.ec/>
- Kinicki. (2003). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/relaciones_personales.html.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2004). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard.
- Lozada , L. (2013). “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato e la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”. *Revista Educativa Alteridad*.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Theory, Application and Skill Development*. México: Thomson.
- Martinez Estrada, A. (2010). *Relaciones Humanas*. Ecuador: Publicaciones culturales internacionales.
- Martinez, A. (2015). *EL LIDER TRANSFORMADOR*.
- Martinez, J. (2010). *Modelo de Gestión Educativa*. México DF: Impreso en México.
- Martinez, L. (2012). *Administración Educativa*. México: ED TERCER MILENIO S.C.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sarmiento, I. (2011). *Clima Laboral*. Hidalgo: Universidad Autónoma de Hidalgo.
- Segredo, Alina/ García, Ana/ López, Pedro. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. (v. O.-I. 0864-3466, Ed.) 41.

Torencilla, O. D. (12 de mayo de 2010). *Clima laboral en la organización*. Recuperado el 04 de Marzo de 2016, de <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116->

BIBLIOGRAFIA

Luque, A. (14 de Enero de 2009). <http://www.csi-csif.es/andalucia/modul>. Obtenido de <http://www.csi-csif.es/andalucia/modul>: <http://www.csi-csif.es>

UNESCO, P. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima - Perú: Manual de Gestión para Directivos.

ECURED. (2010). *Ciencias de la Educación*. En ECURED, *Las Ciencias de la Educación*. La habana: Idict

Hurtado , D. (2008). *Principios de Administración*. ITM.

Killianz, I. (2004). *Planificación y Control de la Producción Pública* . Lito Formas.

Miranda González, F. J., & Chamorro Mera, A. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.

Pérez Fernández, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial. calidad de los servicios y atención al cliente*. Calidad Total. ESIC.

Mackenzle, King, *La administración*. Primera edición. (2000)

Martha, C. (2011). *La Gestión Directiva*. Bogotá: Nube.

Zorrilla, Santiago; *Metodología de la Investigación*; primera edición, editorial Mc-Gran Hill, México 2000

ANEXOS

ANEXO N° 1: Autorización de investigación



Santo Domingo, febrero 3, 2016

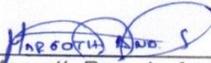
Licenciado
Ángel Espín
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS RIVADENEIRA
Presente

Señor Rector

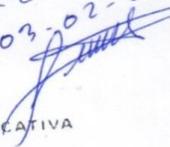
La suscrita MARGOTH ROSARIO ANDINO SILVA, con cédula de ciudadanía No. 1713298550, egresado(a) de la **MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**, de la Universidad Técnica del Cotopaxi, solicito de la manera más comedida autorizar la realización de mi trabajo de investigación, previo a la graduación con el tema: **"LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS RIVADENEIRA. MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA"**

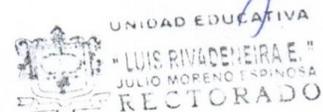
Por la favorable atención que se sirva dar al presente pedido, expreso mi agradecimiento.

Atentamente,


Margoth Rosario Andino Silva
CC1713298550

Correo electrónico: margoth_rosario75@hotmail.com
N° celular 0988897243

RECIBIDO
03-02-2016




ANEXO N° 2: Instrumentos aplicados



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA

PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Entrevista dirigida al rector de la unidad educativa “Luis Rivadeneira”

Estimado rector.

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado “**La gestión directiva en el clima organizacional, de la unidad educativa Luis Rivadeneira, parroquia Río Verde, cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa**”, solicito su valiosa colaboración en responder esta entrevista ya que su opinión me permitirá obtener la información relevante y valida sobre la unidad educativa.

La entrevista es anónima para garantizar la confidencialidad de los datos, y las opiniones aquí expresadas solo serán utilizadas para fines netamente académicos; por lo que agradecería su objetividad al expresar su opinión.

Instrucciones: este es un instrumento tipo entrevista, el cual consiste en emitir su respuesta que más acertadamente coincida con su opinión.

Gracias por su tiempo y colaboración

Margoth Andino



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

Instrumento de entrevista a la autoridad

Género:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Condición:	Nombramiento	<input type="checkbox"/>	Contrato	<input type="checkbox"/>		
Cargo:	Rector/a	<input type="checkbox"/>	Vicerrector/a	<input type="checkbox"/>		
Periodo del cargo:	4 años	<input type="checkbox"/>	10 años	<input type="checkbox"/>	Encargo	<input type="checkbox"/>
Titulación:	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>	(Ph.D)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Otros	<input type="checkbox"/>				

Preguntas de entrevista al Rector.

1. En el proceso de gestión aplicado por usted, se planifica, ejecuta, se verifica y se da seguimiento, para garantizar un ambiente institucional adecuado para los integrantes de la comunidad educativa?.....
2. El Proyecto Educativo Institucional fue planificado y elaborado considerando aspectos axiológicos, pedagógico y, organizativo de toda la comunidad?.....
3. ¿Las funciones que usted desempeña son realizadas en base a la planificación educativa de la institución?
4. ¿En la Institución se implementan estrategias y herramientas de gestión de calidad según lo dispuesto en la normativa legal vigente?
5. Según su nivel de disposición para el trabajo en equipo para con la Institución y los integrantes de la comunidad educativa que resultados ha obtenido?
.....
6. ¿Cómo se evidencia la participación de la comunidad educativa de la institución en la aplicación de la normativa legal?.....
7. Los miembros de la Comunidad (docentes, estudiantes y padres de familia) mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo?
8. ¿Considera que existe compañerismo, trabajo en equipo y toma de decisiones oportunas?
9. ¿Durante su gestión directiva, qué importancia ha tenido la comunicación en la solución de problemas para la sana convivencia social?
.....
10. ¿Cree usted que el manual de estrategias para directivos institucionales fortalecerían el desempeño profesional y académico, así como la calidad educativa ofertada por la institución?



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA

PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Encuesta dirigida al personal docente de la unidad educativa “Luis Rivadeneira”

Estimados docentes.

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado “**La gestión directiva en el clima organizacional, de la unidad educativa Luis Rivadeneira, parroquia Río Verde, cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa**”, solicito su valiosa colaboración en responder esta encuesta ya que su opinión me permitirá obtener la información relevante y valida sobre la unidad educativa.

La encuesta es anónima para garantizar la confidencialidad de los datos, y las opiniones aquí expresadas solo serán utilizadas para fines netamente académicos; por lo que le agradecería su objetividad al expresar su opinión.

Instrucciones: este en un instrumento tipo encuesta, el cual consiste en seleccionar marcando con una X, la respuesta que más acertadamente coincida con su opinión.

Gracias por su tiempo y colaboración

Margoth Andino

DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Instrumento de encuesta a docentes

Género: masculino femenino

Condición: nombramiento nombramiento provisional

Titulación: licenciatura doctorado

maestría (Ph.D)

No.	ITEMS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	En el proceso de gestión aplicado por la autoridad, se planifica, ejecuta, verifica y da seguimiento para garantizar un ambiente institucional adecuado para los integrantes de la comunidad educativa?			
2	Las acciones administrativas que ha implementado el directivo para la elaboración del PEI, autoevaluación y Plan de mejora han permitido la integración de la comunidad educativa?			
3	Ud. se califica como un docente de calidad frente al cumplimiento de su rol consigo mismo, con la institución y la Comunidad educativa			
4	Las actitudes y disposición de trabajo de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa están aportando para un buen ambiente laboral?			
		Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria
5	El Líder Educativo (Rector-Vicerrector) de su Institución promueven la participación para la aplicación de la normativa legal en la C.E.			
6	Los miembros de la Comunidad (docentes, estudiantes y padres de familia) mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo?			
7	¿Cómo valora el liderazgo del directivo institucional en torno a la consolidación del clima organizacional?			
		Siempre	A veces	Nunca
8	¿Considera que existe compañerismo, trabajo en equipo y toma de decisiones oportunas?			
9	El directivo ha utilizado la comunicación como un mecanismo de solución de problemas para la sana convivencia social.			
		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
10	Considera que un manual de estrategias contribuiría al mejoramiento clima organizacional dentro de la Institución Educativa.			

Gracias por su aporte



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA

PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Encuesta dirigida a los estudiantes de la unidad educativa “Luis Rivadeneira”

Estimado estudiante.

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado “**La gestión directiva en el clima organizacional, de la unidad educativa Luis Rivadeneira, parroquia Río Verde, cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa**”, solicito su valiosa colaboración en responder esta encuesta ya que su opinión me permitirá obtener la información relevante y valida sobre la unidad educativa.

La encuesta es anónima para garantizar la confidencialidad de los datos, y las opiniones aquí expresadas solo serán utilizadas para fines netamente académicos; por lo que agradezco su objetividad al expresar su opinión.

Instrucciones: este en un instrumento tipo encuesta, el cual consiste en seleccionar marcando con una X, la respuesta que más acertadamente coincida con su opinión.

Gracias por su tiempo y colaboración



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA

PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Instrumento de encuesta a estudiantes

Género: masculino femenino

Año de educación básica

No.	ITEMS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	Las acciones pedagógicas, académicas y socio culturales, que ha realizado el rector han permitido la integración de la comunidad educativa?			
2	Existen problemas que impiden una buena relación con los integrantes comunidad educativa?			
3	El rector les ha motivado a participar en las actividades planificadas por la IE?			
4	El directivo se preocupa por dar solución a sus necesidades y problemas?			
5	Los miembros de la comunidad educativa mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo?			
6	El rector motiva a los docentes para aportar con ideas innovadoras en la enseñanza aprendizaje?			
7	Los directivos y docentes crean un clima para la sana convivencia y el trato respetuoso a los estudiantes?			
		Siempre	A veces	Nunca
8	El rector promueve la participación de los estudiantes para la toma de decisiones?			
9	El rector ha utilizado la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes y docentes?			
		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
10	Aportaría con sugerencias para lograr una mejor comunicación con autoridades, docentes y padres de familia?			

Gracias por su aporte



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA

PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Encuesta dirigida a los padres de familia de la unidad educativa “Luis Rivadeneira”

Estimado padre de familia.

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado “**La gestión directiva en el clima organizacional, de la unidad educativa Luis Rivadeneira, parroquia Río Verde, cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa**”, solicito su valiosa colaboración en responder esta encuesta ya que su opinión me permitirá obtener la información relevante y valida sobre la unidad educativa.

La encuesta es anónima para garantizar la confidencialidad de los datos, y las opiniones aquí expresadas solo serán utilizadas para fines netamente académicos; por lo que le agradecería su objetividad al expresar su opinión.

Instrucciones: este en un instrumento tipo encuesta, el cual consiste en seleccionar marcando con una X, la respuesta que más acertadamente coincida con su opinión.

Gracias por su tiempo y colaboración

Margoth Andino



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVOS

Instrumento de encuesta a padres de familia

Género: masculino femenino

Año de educación básica

No.	ITEMS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	Las acciones administrativas que ha realizado la autoridad han permitido la integración de la comunidad educativa?			
2	Existen problemas que impiden una buena relación con los integrantes comunidad educativa?			
3	El rector les ha motivado a participar en las actividades planificadas por la IE?			
4	El directivo se preocupa por dar solución a sus problemas y necesidades?			
		MUY SATISFAC TORIA	SATISFACTO RIA	POCO SATISFACTO RIA
5	¿Cómo valora los resultados de la gestión organizativa del directivo en la práctica de las relaciones humanas?			
6	En su gestión el directivo institucional motiva a los docentes para aportar con ideas innovadoras y mejorar el aprendizaje de sus hijos.			
7	¿Cómo valora el liderazgo del directivo Institucional para promover un ambiente agradable y de buen trato.			
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
8	El directivo promueve la participación de los padres de familia para la toma de decisiones.			
9	El rector ha utilizado la comunicación para solucionar los problemas entre estudiantes, docentes y padres de familia			
		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
10	Aportaría con ideas y sugerencias para elaborar un manual de estrategias para el mejoramiento de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.			

Gracias por su aporte



DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVOS

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIDAD EDUCATIVA LUIS RIVADENEIRA

DIRIGIDA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA

1. DATOS INFORMATIVOS:

Grupo observado:.....

Fecha de realización:.....

2. OBJETIVO:

Observar el ambiente educativo que prima entre la autoridad y los miembros de la comunidad educativa Luis Rivadeneira Echeverría en las diferentes actividades.

RECTOR:

La motivación y liderazgo para planificar e integrar a la comunidad educativa.

ESTUDIANTES:

Participación de los estudiantes en las diferentes actividades institucionales.

DOCENTES:

Ambiente de trabajo y pertenencia a la institución.

PADRES DE FAMILIA:

Participación y colaboración en las diferentes actividades que organiza la institución con la iniciativa de la autoridad.



ANEXO 3: OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DE DIAGNÓSTICO

Objetivo General

Recoger información para identificar “La gestión directiva en el Clima Organizacional, en la Unidad Educativa Luis Rivadeneira, Parroquia Río Verde, Cantón Santo Domingo. Manual de estrategias para mejorar el clima organizacional de la Comunidad Educativa”

Objetivos específicos

- Recabar información sobre las dimensiones de Gestión desde lo institucional, Pedagógico, Administrativa y Comunitaria por parte de la Autoridad institucional.
- Recabar información sobre el Clima organizacional y laboral para conocer las prácticas de convivencia institucional.
- Recabar información sobre la necesidad de contar con un manual de estrategias que mejoren procesos de comunicación.

ANEXO N° 4: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ÍTEMS
<p><u>Independiente</u></p> <p>GESTIÓN DIRECTIVA</p>	<p>Gestión Institucional</p> <p>G. Pedagógica</p> <p>G. Administrativa</p> <p>G. Comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelos de gestión ➤ M. Estratégico ➤ Instrumentos de Gestión ➤ Planificación ➤ Ejecución ➤ Monitoreo ➤ Evaluación 	<p>Encuesta –</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p>	<p>1-2</p> <p>3-4</p> <p>5</p>
<p><u>Dependiente</u></p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de la normatividad. ➤ Supervisión de las funciones y procesos administrativos ➤ Ambiente laboral ➤ Trabajo en equipo con participación de la comunidad. ➤ Solución de conflictos 	<p>Encuesta –</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p>	<p>6-7</p> <p>8-9</p> <p>10</p>

Elaborado: Investigadora

ANEXO N° 5

Aplicación de encuestas a integrantes de comunidad educativa

Imagen 2. Encuesta a docentes



Fuente: Docentes de la institución
Elaborado por: Investigadora

Imagen 3. Encuesta a estudiantes



Fuente. Padres flia institución
Elaborado por: Investigadora

Imagen 4. Trabajo con padres de familia



Fuente. Padres flia institución
Elaborado por: Investigadora