

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADOS

Tesis en opción al grado académico de magister en Planeamiento y Administración Educativos.

TEMA:

“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”

Autor:

TAIPICANA GUANO, Norma Judith

Tutor:

TINAJERO JIMENEZ, Cristian. MBA.

LATACUNGA – ECUADOR
Octubre - 2015

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADOS

Tesis en opción al grado académico de magister en Planeamiento y Administración Educativos.

TEMA:

“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”

Autor:

TAIPICANA GUANO, Norma Judith

Tutor:

TINAJERO JIMENEZ, Cristian. MBA.

LATACUNGA – ECUADOR
Octubre - 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación ***“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”*** son de exclusiva responsabilidad de los autores .

.....
TAIPICANA, Guano Norma Judith
C.I: 1721862082



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

DIRECCIÓN DE POSGRADO

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, nombrado por el Consejo de Posgrado.

CERTIFICO:

Que: analizado el Proyecto de Investigación y desarrollo , presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el grado de Magister en Planeamiento y Administración Educativos.

El Proyecto de investigación se refiere a:

“LA GESTION DIRCETIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMINETO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”

Presentado por: Norma Judith Taipicaña Guano con cédula de ciudadanía N° 1721862082

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

Latacunga ,Octubre 2015

Ing. Cristian Tinajero Jimenez M.B.A
Tutor

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por la oportunidad brindada para el desarrollo profesional y emocional en este periodo académico.

A los docentes que intervinieron en la formación y construcción de futuras autoridades educativas, con valores y conocimientos sólidos, concretos y reales para el mundo educativo de nuestro país.

A la persona que me guio durante la construcción de la tesis con sus conocimientos y el profesionalismo que tiene como ejemplo.

Norma

DEDICATORIA

Dedicada a mi familia por el apoyo incondicional que me brindaron durante este largo proceso para alcanzar una de las metas en mi vida profesional

A los directivos que son los elementos principales para conseguir lo que se ha luchado durante décadas una educación de calidad.

ÍNDICE

AUTORÍA	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
<i>DEDICATORIA</i>	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Categorías Fundamentales	8
1.3 Fundamentación Teórica	9
1.4 Marco legal	35
1.5 Marco conceptual	37
CAPÍTULO II	40
METODOLOGÍA	40
2.1 Enfoque de la investigación.	40
2.2 Modalidad básica de investigación.	40
2.3 Forma y nivel de investigación.	40
2.4. Tipo de investigación.	41
2.5. Metodología.	41
2.6. Procedimiento de la investigación.	41
2.7. Unidad de estudio (población y muestra)	41
2.8. Métodos y técnicas a ser empleadas.	42
2.9. Hipótesis	43
2.10 Operacional de Variables	44
2.11.- Procesamiento y análisis	46
2.12.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	46
2.13 Validez y confiabilidad	47
2.14 Pilotaje	47
2.15 Procesamiento de la investigación	48
2.16 Criterio para elaborar la propuesta	48
2.17 Criterios de validación de la propuesta.	49
CAPÍTULO III	50
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	50

3.1 Interpretación de resultados de docentes	50
3.2 Interpretación de resultados de directivos	65
CAPÍTULO IV	80
PROPUESTA	80
4.1 Título	80
4.2 Justificación	80
4.3 Objetivos de la Propuesta	81
4.4 Estructura de la propuesta	82
4.5 Desarrollo de la propuesta	83
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXOS PROPUESTA	146

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población.....	42
Cuadro 2 Operacionalización de Variables	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Visión- Misión	50
Tabla 2 Objetivos Institucionales	51
Tabla 3 Proyecto Educativo Institucional	52
Tabla 4 Tipos de Liderazgo	53
Tabla 5 Herramientas de Comunicación.....	54
Tabla 6 Tipo de Organización	55
Tabla 7 Rendición de Cuentas	56
Tabla 8 Problemas Laborales.....	57
Tabla 9 Tipos de Problemas.....	58
Tabla 10 Procesos Administrativos	59
Tabla 11 Evaluación Institucional	60
Tabla 12 Documentos Institucionales.....	61
Tabla 13 Evaluación Institucional	62
Tabla 14 Plan de Mejora.....	63
Tabla 15 Proyectos de Vinculación	64
Tabla 16 Visión - Misión.....	65
Tabla 17 Objetivos Institucionales	66
Tabla 18 Proyecto Educativo Institucional.....	67
Tabla 19 Tipos de Liderazgo	68
Tabla 20 Herramientas de Comunicación.....	69
Tabla 21 Tipos de Organización.....	70
Tabla 22 Rendición de Cuentas	71
Tabla 23 Problemas Laborales.....	72
Tabla 24 Tipos de Problemas Laborales.....	73
Tabla 25 Procesos Administrativos	74
Tabla 26 Evaluaciones Institucionales.....	75
Tabla 27 Documentos Institucionales.....	76
Tabla 28 Evaluación Institucional	77
Tabla 29 Plan de Mejora.....	78
Tabla 30 Proyectos de Vinculación	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Visión - Misión	50
Gráfico 2 Objetivos Institucionales	51
Gráfico 3 Proyecto Educativo Institucional	52
Gráfico 4 Tipos de Liderazgo	53
Gráfico 5 Herramientas de Comunicación.....	54
Gráfico 6 Tipo de Organización	55
Gráfico 7 Rendición de Cuentas	56
Gráfico 8 Problemas Laborales.....	57
Gráfico 9 Tipos de Problemas	58
Gráfico 10 Procesos Administrativos	59
Gráfico 11 Evaluación Institucional	60
Gráfico 12 Documentos Institucionales.....	61
Gráfico 13 Evaluación Institucional	62
Gráfico 14 Plan de Mejora.....	63
Gráfico 15 Proyecto de Vinculación.....	64
Gráfico 16 Visión - Misión	65
Gráfico 17 Objetivos Institucionales	66
Gráfico 18 Proyecto Educativo Institucional.....	67
Gráfico 19 Tipos de Liderazgo	68
Gráfico 20 Herramientas de Comunicación.....	69
Gráfico 21 Tipos de Organización.....	70
Gráfico 22 Rendición de Cuentas	71
Gráfico 23 Problemas Laborales.....	72
Gráfico 24 Tipos de Problemas Laborales.....	73
Gráfico 25 Procesos Administrativos	74
Gráfico 26 Evaluaciones Institucionales.....	75
Gráfico 27 Documentos Institucionales.....	76
Gráfico 28 Evaluación Institucional	77
Gráfico 29 Plan de Mejora.....	78
Gráfico 30 Proyectos de Vinculación	79



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE POSGRADO
Latacunga – Ecuador

TEMA:” LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”

Autor: Norma Taipicaña

RESUMEN

La presente tesis tuvo como propósito y objetivo principal convertir a la gestión directiva en una herramienta que conlleve a mejorar la calidad educativa, por lo que fue importante la investigación sobre los componentes que forman parte del direccionamiento institucional, partiendo de la problemática de una *gestión directiva no articulada*, siendo necesario buscar las posibles causas que han afectado el alcance de la calidad educativa.

Frente a esta preocupación por generar cambios en la organización, se realizó esta tesis utilizando los métodos e instrumentos metodológicos los cuales responden a la realidad propia de los establecimientos educativos mediante una encuesta y se realizó el análisis de cada uno de los componentes relacionados al direccionamiento, con la finalidad de dar una respuesta adecuada e inmersa en la realidad propia.

Establecer determinadas estrategias para mejorar la calidad educativa mediante la planificación, ejecución y evaluación de las actividades institucionales, de la misma forma se busca la importancia que tiene el desempeño y el liderazgo de los directivos y su equipo de apoyo conjuntamente con el adecuado manejo de los recursos humanos, financieros y de infraestructura en el cumplimiento de las exigencias de la sociedad globalizada.

Por lo tanto el trabajo en conjunto y el manejo de estrategias alcanzarán el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación, reflejada en la aplicación de la propuesta en base al diseño de un modelo de gestión directiva.

Direccionamiento

Planificación

Calidad Educativa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE POSGRADO
Latacunga – Ecuador

TEMA:” LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”

Autor: Norma Taipicaña

ABSTRACT

The present thesis aimed to make the Executive Management on an alternative that leads to improving educational quality, so it was important to research on the components that make up the Institutional addressing, starting from the problem of a non-articulated Management Directive, and being necessary to look for possible causes that have affected the scope of educational quality.

Facing this concern about making changes in the organization, this thesis was written using appropriate methods and tools which respond to the very reality of educational institutions, the analysis of each of the components related to directionality was done, in order to give an adequate response and immersed in the very reality. To Establish specific strategies for planning, implementation and evaluation of institutional activities, in the same way looking for the importance of performance and leadership of principals and their support team together with the proper management of human and financial resources and infrastructure in fulfilling the demands of the global society. Therefore working together and managing compliance strategies of the quality standards set by the Ministry of Education will be achieved, in addition to have an institutional climate suitable, it is required the fulfillment of the stipulated regulations for the continuity of an effective administration.

Educative Management

Planning

Quality



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de docente del Área de Inglés del Colegio Técnico “Sucre”

Lcda. Norma Judith Taipicaña Guano con CI: 1721862082, certifico que he realizado la respectiva revisión del Abstract.

TEMA: “LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PÉRTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”

Quito, 01 de Octubre del 2015

Atentamente

MSc. Rogger Silva

INTRODUCCIÓN

Ecuador durante varios años presentó grandes problemas en la educación, en respuesta a determinadas dificultades la política gubernamental al margen de la nueva constitución del 2008, realizó el reordenamiento de la estructura del Ministerio de Educación y, más específicamente del nuevo modelo de gestión educativa, el plan decenal de Educación 2006-2015 y la nueva ley orgánica de educación intercultural.

El gobierno sustentó el mejoramiento educativo con el nuevo modelo de gestión del 2012 implicando la descentralización totalitaria de la educación dividiendo en zonas, ramificadas en distritos y circuitos con los mismas competencias y funciones, siendo el eje principal el mejoramiento de la calidad educativa, organización, funcionamiento de cada una de las instituciones pertenecientes al control y seguimiento de los distritos y circuitos.

Todos los aspectos que pretenden mejorar, implica la reorganización totalitaria de las entidades educativas específicamente en el direccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, sujetándolos a cambios implícitos en los ámbitos de la gestión de las mismas, por lo tanto los cambios se evidencia en: la gestión directiva, pedagógica, financiera etc.

La gestión directiva se beneficia con el nuevo modelo de gestión, mediante los departamentos de asesoría (documentación requeridas como evidencia para el cumplimiento de los cronogramas establecidos, los mismos que servirán para garantizar el funcionamiento institucional) y auditoria (empleo de los recursos financiero) acorde a las necesidades inmediatas de las entidades educativas, mismos son destinados para la infraestructura y de recursos humanos para cubrir los requerimientos de gestión directiva o académicos.

Por otro lado pese al minucioso estudio, no se identificó claramente la situación geográfica del Ecuador sobre el alcance de la restructuración; ha pasado tres años de la propuesta, y se

ha evidenciado instituciones educativas fuera del alcance de todos los beneficios, se concentraron las propuestas en entidades educativas con determinado número de estudiantes, o de acuerdo a la localización geográfica, no consideraron a los pueblos interculturales bilingües cuya dificultad principal es la comunicación, con justa razón la ausencia de los asesores y auditores.

En la provincia de Pichincha, el nuevo modelo de gestión se ha constituido en instrumento para generar una reorganización en la gestión directiva, implementando la conformación de cuerpos administrativos acordes a los perfiles indicados, la sustitución directivos que se han mantenido durante quince años en el direccionamiento de instituciones educativas; disposiciones de auditoria para los últimos cinco años sobre el cumplimiento de actividades educativas, recopilación del manejo presupuestario en el aspecto de infraestructura ; de la misma forma se unificaron instituciones de acuerdo a la cantidad de estudiantes, exigiendo la conformación de entidades educativas con miras de fortalecimiento en la calidad educativa.

Obteniendo resultados favorables de acuerdo al informe emitido por la coordinación zona 2 Ministerio de Educación del 2014 se llegó al cumplimiento de las metas relacionadas al implemento de 9 aulas tecnológicas, mejor manejo de los recursos destinados para la distribución gratuita de textos, uniformes y alimentos a más de 32.560 estudiantes. Alcanzaron un total de 1700 docentes que participaron en los cursos de educación continua Si Profe, mismos que son aprobados como requisito indispensable para acceder al Ascenso o recategorización.

En este contexto las instituciones educativas de educación básica del distrito 7 de Quitumbe, fortalecieron los campos de gestión directiva acorde al departamento de administración escolar quienes manejan la elaboración y ejecución de planes de mejora y los modelos de gestión estratégica de acuerdo a las necesidades de cada Institución educativa, facilitando el avance con dependencia de la aprobación de la Subsecretaria de Educación, el trámite burocrático de la misma.

A pesar de tener la presencia de delegados distritales como orientadores en la ejecución de acciones directivas, cada autoridad debe conocer las necesidades internas de la institución de forma interna, del cuerpo docente y docente de la misma, esto no significa la resolución totalitaria de los problemas de las instituciones educativas o el cumplimiento inmediato de las mismas, para ello se requiere la elaboración de informes de requerimiento y necesidades registradas en el distrito.

Al contrario de la ejecución del nuevo modelo de gestión directiva, los directivos no cuentan con los informes requeridos con evidencia sobre su gestión; la no elaboración de plan de mejoras para su revisión en el distrito; sujeto a la carencia de un direccionamiento en el cumplimiento de actividades o el manejo de informes de necesidades; es evidente la falta de un liderazgo respaldado con el correspondiente marco legal, identificando como principal problema *la gestión directiva no articulada* respondiendo ineficientemente a las exigencias de la calidad educativa.

La presente investigación tiene como **interés** presentar la problemática evidenciada en la organización y funcionamiento interno de las instituciones, su incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, encaminados a la par con los perfiles necesarios para ser parte del cuerpo administrativo.

Será de **utilidad práctica** cuando las Instituciones de educación básica muestren organización interna (contenido filosófico, planificación estratégica, control y evaluación) y externa con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Se pretende **metodológicamente** contribuir a la orientación del liderazgo organizacional adecuado para mejorar la intervención de los miembros de la comunidad educativa, convirtiéndose en seres generadores de ideas de cambio y emprendimiento en respuestas al sistema vigente en la sociedad.

Generar estrategias de direccionamiento y coordinación para establecer buenas relaciones humanas específicamente en la resolución de problemas internos de forma adecuada con el manejo del marco legal educativo. Sujeto a la planificación y ejecución de la evaluación institucional concatenado al manejo adecuado de la comunicación formal instrumento requerido para la rendición de cuentas y la mejora continua en el ámbito curricular y directiva.

Beneficiando a estudiantes, docentes y padres de familia al ofrecer la institución educativa actividades planificadas de actividades, aplicación de proyectos de ayuda a la dirección del establecimiento educativo, intervendrán de forma totalitaria en las actividades de vinculación con la sociedad y de capacitación continua en aspectos requeridos tanto del Ministerio de Educación como la interna ejecutada por docentes con dominio del tema. El Ministerio de Educación será el veedor del avance educativo, de la organización instaurada desde una gestión directiva fortalecida con la planificación estratégica, liderazgo, evaluación interna, comunicación con fines a los estándares de calidad educativa.

La investigación estará interesada en las instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito cuyo objeto de estudio será la administración, identificando como campo de acción a la gestión directiva.

Detallando la problemática en la siguiente pregunta: *¿Cómo incide la gestión directiva en la calidad educativa de las instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito?*

De acuerdo al universo de estudio se establece un número manejable de muestra, obteniendo como resultado la participación de la población inmersa en el ámbito administrativo los mismos que son: directivos 45 y docentes 125.

De este modo se puede manejar como directriz la siguiente hipótesis: *La adecuada Gestión directiva logra la calidad educativa en las Instituciones de Educación Básica del Distrito 7 de la ciudad de Quito.*

La investigación se ayudará con objetivos específicos establecidos como punto de partida: *Describir los elementos que conforman la gestión directiva en respuesta al nuevo modelo de gestión, diseñar un modelo de gestión directiva como una herramienta de ayuda en el alcance de la calidad educativa de las instituciones de educación básica.*

En tal virtud, se consideró la elaboración de una guía de estrategias metodológicas que responden a la necesidad de la presente investigación: para la recolección de información se manejó la **encuesta** en base a la escala de Likert y revisión bibliográfica.

Se fundamentará con el *paradigma cualitativo* porque partirá de la realidad existente de la Administración educativa, al mismo tiempo se manejara un nivel *explicativo* ya que se indagara y detectara la causa-efecto del problema identificado en la gestión directiva de las entidades educativas, respondiendo a una *investigación explorativa*, pretende dar una visión general respecto a la realidad organizativa de las entidades educativas y *no experimental* significando la no manipulación del modelo de gestión educativa, por lo tanto se propondrá el diseño de un modelo estratégico.

El desarrollo del trabajo investigativo tendrá como esencia la utilización del *método inductivo*, para realizar el estudio de gestión directiva y la incidencia en el cumplimiento de la calidad educativa, requiriendo del *método sintético*, para el estudio de los aspectos que forman parte de la gestión directiva, y el *método dialectico* para conocer los cambios específicos en el objeto de estudio y sus partes es decir los cambios cualitativos de la realidad educativa.

La investigación está dividida en cuatros capítulos cada uno de ellos con la correspondencia a la objetividad de la investigación.

En el Capítulo I, daremos a conocer los antecedentes investigativos a la problemática identificada, se realizará la fundamentación teórica sobre los elementos que requieren para la comprensión y direccionamiento hacia la propuesta.

Capitulo II, se basa en el aspecto metodológico para la validación teórica de la hipótesis es decir se manejará el respectivo método y técnica acorde al ámbito investigativo para el desarrollo de la misma.

Capitulo III explica los resultados que se obtuvo con la aplicación del instrumento, realizando el análisis e interpretación de los mismo para la elaboración de la posible alternativa de solución.

Capitulo IV enfocado en la propuesta sobre la problemática identificada en la gestión directiva.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

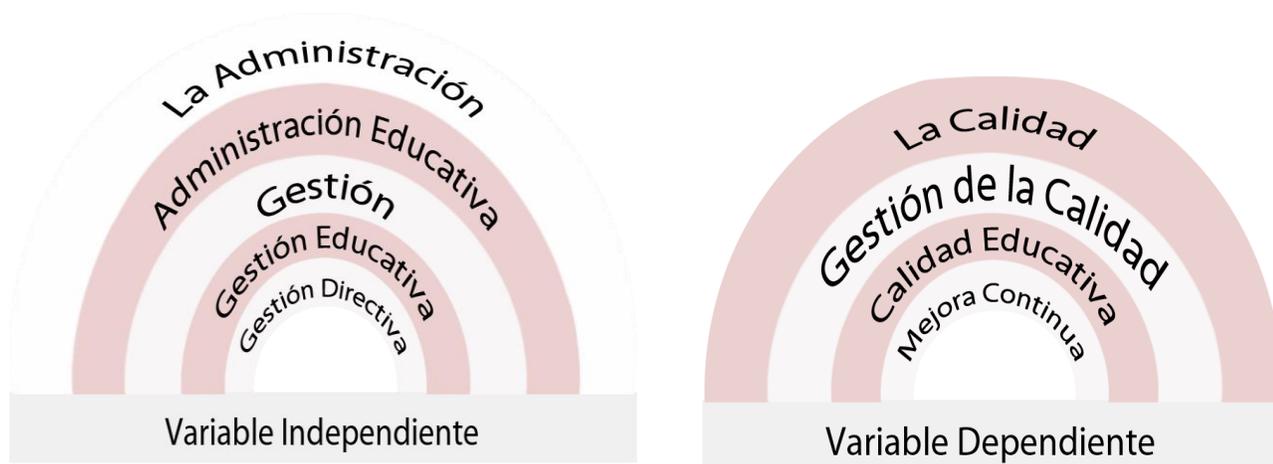
La educación se encuentra en constantes cambios que responden a la modernidad del mundo actual, impulsando a realizar diversas investigaciones con propuestas innovadoras para mejorar la gestión directiva de cada una de las instituciones, entre los trabajos que se tomaron como referencia se encuentra la de Ofelia Álvarez Año 2011 de la Universidad Pontificia Javeriana con el tema: “La transformación de la gestión directiva en una institución educativa”, buscando identificar las transformaciones de la gestión directiva, para implementar un modelo de excelencia, en el aspecto metodológico busca ejecutar un modelo de excelencia internacional llegando a la siguiente conclusión, la gestión directiva requiere de cambios graduales e innovadores para alcanzar la calidad educativa y con ello el éxito de las instituciones en la organización interna y externa de igual forma manifiesta María Aurora Quinteros año 2007 de la Universidad Rafael Urdaneta “La gestión directiva y la dinámica escolar” buscando determinar la planificación certera y coherente a las realidades educativas, maneja una investigación descriptiva, correlacional y una modalidad de campo, con la aplicación de encuestas en base a la escala de Likert. Recomendó programas de autoformación para los directivos a fin de adquirir destrezas como líderes transformacionales.

Con las conclusiones expuestas se puede determinar que la gestión directiva necesita transformación, y diversas direcciones así como Luzbel Morales año 2009 de la Universidad de los Andes con el tema: “Hacia una gestión directiva por competencias” cuyo objetivo es presentar un cuerpo de lineamientos teórico-prácticos, basados en las teorías de gestión por competencias hacia el mejor desempeño del personal directivo utilizó como técnica la entrevistas conjuntamente con la técnica de la observación y participación moderada, sugiriendo una gerencia directiva compartida y logros alcanzados.

Los antecedentes que se demuestra hacen referencia al cambio requerido diariamente y aplicado por los líderes educativos, dando respuestas inmediatas a las problemáticas de la sociedad ecuatoriana siendo evidente las investigación en respuesta a los problemas encontrados en el funcionamiento institucional por último lo expuesto por: Delgado, Ana año 2012 de la Universidad Técnica Particular de Loja con el tema: Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la educación básica y bachillerato” aplicando como metodología la investigación descriptivo-interpretativo-explicativo en fundamentos teórico-conceptuales y técnicas metodológicas en base a la discusión de los resultados obtenidos, llegando a la conclusión en la que no todos los directivos y docentes están motivados y dispuestos al cambio en educación, sugiriendo como propuesta: Taller de capacitación para el fortalecimiento del desempeño profesional de los directivos y docentes.

Después de conocer ciertos antecedentes sobre el objetivo establecido en esta investigación cada uno de los autores hace mucho énfasis a los cambios que requiere las instituciones educativas en base al entorno social, hacer que la gestión directiva se convierta en una herramienta para fortalecer el desenvolvimiento institucional convertirlo en un ente relacionado a la calidad educativa como un impulso para generar mayor relación a los conocimiento generados.

1.2 Categorías Fundamentales



1.3 Fundamentación Teórica

Administración

Actualmente la palabra administración, se lo relaciona específicamente al ámbito empresarial, para tener una idea clara sobre la complejidad en la conceptualización y elementos que se requieren para el manejo de la misma se hace referencia a lo manifestado por varios autores y diccionarios:

Según el diccionario de la real academia de la lengua la administración proviene de las palabras **ad:** dirección y **minister:** obediencia o subordinación; conceptualizando a la administración como un direccionamiento a subordinados; simple y generalista para el manejo de los elementos que se puede requerir para ser llamado administración.

Los campos de alcance de la administración se encuentran inmersos en la administración clásica y científica; para determinar la trascendencia que tiene la misma en la sociedad actual.

El conocido autor TAYLOR, Frederick (1891) padre de la administración científica quien manifiesta que los encargados y jefes no cuenta con conocimientos y habilidades iguales a los hombres que están bajo su mando, de esta manera se comprende la teoría expuesta prácticamente enfocada en el método y herramientas de trabajo para una mejor eficacia, específicamente nos enfoca una administración en base a la experiencia concatenada a los tiempos y movimientos del trabajo.

Para ello los encargados o jefes requieren de cuatro principios:

- *“La sustitución del modelo empírico mediante la creación de una ciencia para la continuidad del trabajo.*
- *Se debe realizar una selección de trabajadores acorde a las necesidades y habilidades requeridas.*

- *Buen trato para mejorar la calidad de la producción.*
- *Trabajo compartido entre el jefe y los subordinados cada quien respondiendo al área donde se encuentra apto en conocimientos y habilidades”.(p43)*

Según Taylor la administración o “scientific management” es la prosperidad del empresario conjuntamente con el trabajador; la producción será generada por el subordinado.

En cambio para FAYOL, Henry la administración “interviene en el ámbito social, es decir se encarga del personal que integra la empresa; sosteniendo a la palabra administrar como un vínculo a Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p31).

Para complementar la conceptualización, explicamos los **14 principios** de la administración requeridas para la composición de una empresa según este autor:

- *División del trabajo en base a una especialización para mejorar el rendimiento o eficiencia.*
- *Autoridad y responsabilidad como requisito del gerente, habilidad para dar órdenes y la rendición de cuentas; deben estar muy bien equilibrados.*
- *Disciplina hace referencia al respeto de las normas establecidas.*
- *Unidad de mando significa recibir órdenes de una solo persona.*
- *Unidad de dirección es decir asignar un jefe para cada grupo.*
- *Subordinación de intereses individuales*
- *Remuneración del personal*
- *Orden*
- *Equidad, amabilidad y justicia*
- *Estabilidad laborar*
- *Iniciativa para el alcance al éxito*
- *Espíritu de equipo (p 34)*

Para Fayol la administración está vinculada con diversos principios, aplicados acordes a las necesidades propias de la producción tomando como punto de partida un sistema de procesos organizados, los mismos que se encuentran direccionados al cumplimiento de intereses generales.

Como parte final de la conceptualización, el último autor cuya definición concuerda con la de Fayol, en base a un proceso sistemático, para CHIAVENATO, Idalberto “La administración responde a terminologías vinculadas a planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos institucionales.”(p118)

Dentro del análisis de cada uno de los conceptos generados, se puede entender a la administración como un proceso de conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de cualquier organización, la misma que requiere la aplicación de principios administrativos vinculados al gerente y sus trabajadores los mismos que pueden ser aplicados en respuesta a la realidad y necesidades.

Identificamos **tipos de administración** como: La administración *pública* se encarga de aplicar las directivas correspondientes a exigencias políticas gubernamentales y la *privada* se encarga de coordinar actividades de determinados grupos humanos con objetivos comunes.

La Administración pública según FERNANDEZ, Fernando:

Es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia objetivos que se ha propuesto para beneficio del país; en cambio la administración privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos, hacia objetivos comunes que creen riquezas para la satisfacción humana
(p34)

La Administración buscará el beneficio de un grupo común consigo el beneficio del país; cada uno posee subtipos que recae en diferentes puntos de productividad como la Administración Internacional, comparativa, por objetivos, municipal, militar, justicia,

hospitalaria, **educativa y universitaria**. La administración puede intervenir en un campo no generador de ganancias económicas, calificado de esta manera la educación. De esta manera se inicia una breve explicación sobre la importancia de la administración en la educación.

Administración educativa

Generar conocimientos como fuente de productividad de un país, se ha convertido en la modalidad para crear ingresos económicos, para ello se requiere tener claro la importancia de contar con un sistema administrativo que responda a las necesidades de la enseñanza-aprendizaje.

Según varios autores la administración educativa o escolar no se encarga de generar recursos materiales o en cargarse de la vigilancia del desenvolvimiento de los miembros activos de un establecimiento educativo ; sino todo lo contrario la administración educativa es la dirección de un organismo mediante el manejo estratégico de los recursos humanos y materiales para el cumplimiento de las exigencias de la sociedad globalizada, para ello requiere dos elementos esenciales para complementar su intervención: la vinculación con la comunidad y el manejo del mundo de la tecnología; sujetas a determinados movimientos y herramientas aplicados por la administración educativa.

Procesos y fundamentos de la administración educativa

Se encuentra elementos fundamentales para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, según CHIAVENATO, Idealberto lo desglosa como requerimientos de los procesos administrativos:

- “Planificación-organización-dirección-control
- Subordinados
- Objetivos de la Empresa” (p64)

Este proceso se considera lo más apegado a la ejecución de la administración en la educación la misma que se relaciona al autor Fayol representante de la administración clásica. Dentro de los procesos administrativos se requiere la identificación de elementos que componen la administración.

Planificación.- según el mismo autor esta fase implica la previsión de un acontecimiento o cambios que conduce al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Ejecución.- aspecto que se encarga de la práctica sobre lo planificado en plazos determinados.

La organización se basa en dos ópticas como orgánica y la acción de organizar; los dos aspectos se encuentran vinculados, el primero hacer referencia a la coordinación entre las personas que lo integran mientras el segundo se encarga del actuar.

Dirección.- consiste en lograr funcionar una dependencia en base a los objetivos establecidos.

Coordinación.- es considerada como una rectoría entre las actividades ejecutadas en la institución.

Control.- se encarga en medir el desempeño en la institución educativa.

Evaluación.- se lo define como la valoración de los conocimientos, actitudes, rendimiento tanto del proceso de enseñanza-aprendizaje y actividades institucionales.

La administración conjuntamente con sus elementos necesita de fundamentos educativos según HITT, Black identifica los siguientes:

- *Proceso: consiste en la aplicación de actividades y operaciones vinculadas a la planificación- toma de decisiones y evaluación.*
- *Estructura y utilización de recursos siendo estos: humanos, financieros, materiales y de información.*
- *Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.*

- *Entorno organizacional: se lo realiza con personas con diferentes funciones las cuales se encuentran coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común.(p 8)*

Se puede determinar a la administración educativa como un elemento necesario para la organización de establecimientos educativos en sus distintos niveles ya sean educación básica, bachillerato general o universitario cuyo fin es dar un servicio a la sociedad que permita a los estudiantes aprender y responder a las necesidades cognitivas y sociales.

Identificado el concepto, el proceso y los fundamentos de la administración educativa, se determina ***la importancia dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.***

Importancia de la administración educativa

La administración educativa inicialmente se aplicó a organizaciones social respondiendo al saber de ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?; implicando el aprovechamiento y el uso de los recursos para la satisfacción de necesidades.

De acuerdo a ROJAS, J. “La administración toma otro tipo de direccionamiento en el momento que la educación se convierte en un bien capitalizable, en beneficio de ganancias generadas por los dirigentes” (p27).

La importancia de la administración educativa es generar calidad educativa; sin embargo el mundo globalizado cambio el rumbo convirtiéndole en un negocio lucrativo cuando una escuela privada solo ve la oportunidad de ganar con las colegiaturas, los materiales que vende y los servicios adicionales, actividades extracurriculares en lugar de convertir al ser humano en un ente social en base a una educación de eficiencia y eficacia esto en el caso de Instituciones privadas.

Vistos los resultados sobre la importancia de un direccionamiento estructurado en las instituciones, se busca un proceso específico que responde a la necesidad de excelencia académica, para el cumplimiento de los fines de un establecimiento educativo vinculando en los últimos tiempos a la gestión con la educación.

Gestión

La gestión tiene la noción de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada situación el mismo que es utilizado.

Es el concepto simple que se le da al término gestión, sin embargo para la aplicación en la realidad o direccionar actividades institucionales, este concepto carece de una estructura clara sobre su manejo, dimensiones y tipos.

CASASSUS (1999), Afirma que la gestión consiste en el arte de poder determinar cuál es el momento oportuno que permita generar una sinergia, con las herramientas, con los modelos y con destrezas. Así habrá algunos momentos en que convendrá revisar los objetivos; otro, en que habrá que enfatizar los procedimientos; en otros, la visión, las fortalezas y debilidades. (p26).

Es importante mencionar que la gestión tiene como objetivo alcanzar buenos resultados en la aplicación de procesos o proyectos; sin embargo depende de varios aspectos para la ejecución de la misma.

Por lo tanto la administración es el direccionamiento de subordinados para generar eficiencia y eficacia con rezagos de ganancia y la gestión dirige, ordena u organiza determinadas situaciones internas o específicas de las áreas de Gestión.

Sintetizando, puede decirse que lo valioso de gestionar, es poder determinar cuáles son los aspectos rescatables de cada uno de los modelos, identificarse con los mismos, y poder determinar cuál usar y cómo usarlos en el momento preciso o en la situación adecuada.

Aparece cierta incógnita sobre terminologías manejadas en el ámbito educativo entre la Gestión educativa y la escolar, los autores que se mencionará establecen cierta diferencia:

SPILLANE, J. A. HARRIS, K. LEITHWOOD y V. ROBINSON, entre otros. “Sostienen a la *gestión educativa* como la herramienta que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas mientras la *gestión escolar* corresponde al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas sobre una institución particular” (p67)

Para comprender la aplicación en las Instituciones hay que identificar y conocer la estructura certera para los establecimientos educativos, por ello se inicia con el proceso de reconocimiento de la gestión educativa (aspecto macro de la administración).

Gestión educativa

¿Qué es la gestión educativa?

De acuerdo a CASSASSUS, J 1999 “La gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (p21), para complementar la conceptualización se complementa con otras definiciones por ejemplo:

UNESCO (2011);”el conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente dentro de los sistemas educativos para atender y cumplir con las demandas sociales realizadas a la educación”. *es.unesco.org*

Ahora bien entendemos a la *gestión educativa* como la capacidad de generar un vínculo exacto entre la estructura, estrategias, sistemas, liderazgo y objetivos para lograrlas metas institucionales.

Se complementa como proceso sistemático orientado a fortalecer a las instituciones y sus proyectos educativos ejecutados por los miembros directivos o el director quienes determinan las acciones a seguir para resolver problemas en los procesos pedagógicos, administrativos, de talento humano, directivo, vinculación con la comunidad, con el fin de responder a las necesidades educativas, al marco legal público y los objetivos institucionales.

Dimensiones de la gestión educativa

Identificada la conceptualización de la gestión educativa se requiere para la concreción de acciones determinadas dimensiones.

La UNESCO, (2011) establece las siguientes:” la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria” *es.unesco.org*

Las mismas que han sido reajustadas para dar lugar a las siguientes dimensiones: pedagógico-didáctico, organizacional, comunitaria/convivencial, administrativa.

De acuerdo a la conceptualización realizada por la UNESCO (2011) considera lo siguiente:

Pedagógico – didáctico de acuerdo a la definición esta dimensión hace referencia a fines, objetivos respecto al proceso enseñanza-aprendizaje, currículo (contenidos de asignaturas-selección de textos), evaluación y las practicas docentes.

UNESCO (2011) esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones

sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos, comprende también de los docentes, practicas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas. (p36)

En resumen la dimensión pedagógica-didáctica es el manejo adecuado de instrumentos curriculares necesarios para tener una educación planificada, evitando caer en lo tradicional llamada “improvisación”. Requiere la innovación constante de dicha documentación para la continuidad y avance de forma concatenado sobre las exigencias de la sociedad del conocimiento.

Dimensión organizacional es un marco de referencia sobre el estilo de funcionamiento de la institución educativa considerándolo en dos aspectos *estructura formal*.- distribución de tareas, división de la estructura interna en departamentos tanto académicos como administrativos mientras la *estructura informal*.- vínculos con la comunidad y estilos de la Institución a través de los roles que asumen los integrantes o el equipo de trabajo.

Dimensión comunitaria/convivencial

Esta dimensión alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas. La intervención de la Institución será en respuesta a las necesidades y demandas requeridas por la sociedad del conocimiento.

Es este aspecto encontramos dos términos diferentes los cuales son aplicadas en diferentes contextos:

Aspecto comunitario es la relación con la parte externa como: organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales y de comunicación siendo beneficiarios. En cambio el aspecto convivencial está inmerso en la vinculación interna por ejemplo relaciones entre pares, jerárquicos, no calificados (entre conserje y un padre de familia).

Administrativa.

Es el manejo de recursos humanos, materiales y financieros para ello consideramos los siguientes anunciados:

UNESCO (2011) incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el únicos propósitos de favorecer a todos los miembros de la institución educativa; como también el cumplimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje. es.unesco.org

Se vincula con las tareas que se quieren realizar con los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución. En este sentido, la dimensión administración implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones sujetas al desarrollo institucional.

Importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras.

Áreas interrelacionadas

A más de las dimensiones se establece áreas donde interviene la gestión según el Ministerio de Educacional Nacional de Chile en base al módulo I de la UNESCO:

- Gestión directiva.- esta área da a conocer actividades específicas en el desarrollo eficaz de la gestión educativa; para ello requiere como elemento específico el manejo del equipo humano, además de un liderazgo fundamentado en principios, objetivos y metas institucionales, control y seguimiento de las partes que conforman la gestión educativa, como eje fundamental para el cumplimiento

totalitario de los objetivos y la mejor toma de decisiones en beneficios de todos los integrantes del establecimiento es la cultura organizacional.

De acuerdo a la UNESCO (2011) la gestión directiva se encarga de:

- Orientar promover mejoramiento continuo.
- Diseñar /desarrollar/evaluar cultura propia
- Cumplir visión-misión
- Liderar y supervisar las demás áreas
- Distribución de tareas
- Articular planes, proyectos y acciones es.unesco.org

Se interesa por el manejo de la enseñanza-aprendizaje para el alcance de la calidad educativa, la misma que requiere liderar y poner en acción el trabajo en equipo intervención de la comunidad educativa y gobierno escolar, consejo directivo.

• Gestión pedagógica y académica.- se encarga de dar a conocer los resultados de la evaluación interna y externa y el cumplimiento de estándares de calidad. Se requiere de elementos que respondan a las exigencias educativas siendo las siguientes:

- Planes de estudio
- Metodologías de enseñanza-aprendizaje
- Proyectos educativos
- Estrategias de articulación de áreas

Esta área es el punto inicial de la evaluación interna y externa del proceso curricular, se encarga de la formación constante del personal docente en lo pedagógico con esto lograr una oferta curricular sujetos a estándares de calidad al mismo tiempo perfiles estudiantiles que respondan a las evaluaciones nacionales ejecutadas por el Ineval.

- Gestión de la comunidad.- se encarga de generar vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, líderes institucionales, como instrumento de evidencia, maneja proyectos que respondan a las necesidades de convivencia de inclusión.

Se requiere de lo siguiente:

- PEI
 - Manual de convivencia
 - Evaluaciones externas.
-
- Gestión administrativa y financiera.- su función es planear, administrar y disponer los recursos físicos, materiales y financieros de la institución; el manejo de contratos, inventarios, inversiones y asignación de presupuestos de acuerdo a las necesidades del Proyecto educativo requiriendo de lo siguiente:

- Gestión de recursos humanos
- Materiales
- Infraestructura
- Recursos didácticos

Todas las áreas de la gestión educativa responden a funciones específicas con sus respectivos representantes o gerentes quienes velen la aplicación y ejecución de los instrumentos de cada tipo de gestión, logrando mejorar la intervención de la Gestión Educativa en el proceso constructivo de la sociedad de conocimientos de calidad.

El elemento principal de la gestión educativa es la gestión directiva porque es considerada como el pilar de funcionamiento y control sobre las demás áreas. De esta manera, se iniciando la caracterización de la misma para medir la influencia en le direccionamiento de Instituciones educativas.

Gestión directiva

Se le constituye a la gestión directiva como fase importante para el funcionamiento de las Instituciones educativas generadora de nuevas políticas institucionales e involucra a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional cuyos responsables son los directivos y docentes. Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas.

¿Quién lidera esta gestión? La respuesta es sencilla el autor principal es el director, de quien depende la función totalitaria de la empresa llamada Institución:

Para complementar la respuesta, se identifica tres esferas de gestión donde actúa el director considerados del resultado de la investigación realizada por CORREA, ALVAREZ. (2014) las tres esferas de gestión interrelacionadas con la directiva son: “La gestión estratégica, del entorno político y operativa”. (p24)

Gestión estratégica.- es la parte donde se realiza un diagnóstico del aspecto situacional de la institución y su entorno, para transformar y reformular los planes y procesos o actividades curriculares en ejecución.

Gestión del entorno político.- la participación activa de toda la comunidad educativa en la construcción del horizonte institucional es considerada como gestión política, además requiere desarrollar esta habilidad para vincularse con autoridades ministeriales para la obtención de recursos con mayor rapidez.

Gestión operativa.- es el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos establecidos, al mismo tiempo reajustarse o asimilar los resultados obtenidos.

Para ello se requiere de estilos de actuación aplicados de forma racional y con limitaciones del poder, así se determinara al director como un líder educativo con características

innovadoras. Estos es lo que busca el nuevo modelo de gestión en el Ecuador, convertir a los representantes de las instituciones en entes generadores de soluciones a los problemas, capaz de manejar un grupo humano con sus respectivas tareas con responsabilidad y actuación propia de un profesional.

Proceso de la gestión directiva

Hasta el momento la gestión directiva constituye la parte inicial del proceso de administración de la educación. Por lo tanto los procesos necesarios son similares a la Administración, con la diferencia que la gestión directiva direcciona toda la organización educativa hacia el logro de la misión y visión de esta manera lograr la calidad educativa. Se inicia la gestión directiva desde el:

Direccionamiento estratégico.- es un proceso en el cual se establece planes y proyectos encaminados a mejora la institución educativa tanto en el campo pedagógico, organizacional y vinculación con la comunidad educativa, de acuerdo a: CHIAVENATO, Idalberto(2002) el direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro.(p396)

Se define esta operación en base a:

- La misión y visión.- la misión proporciona una identidad a la institución mientras la visión es lo que la Institución quiere ser y a quienes quiere servir.
- Objetivos institucionales.- por lo general se convierten en propósitos o aspiraciones que pretende alcanzar o en respuesta a los problemas o necesidades.
- Estrategias.- se convierten en directores responsables de cumplir los objetivos y misión institucional.
- Metas y.- son considerados como las aspiraciones institucionales las mismas pueden ser cualitativas y cuantitativas.

- Políticas.- consideradas como reglas y necesarias para el cumplimiento de los elementos antes mencionados.

Organización integrada por involucrados o beneficiarios internos o externos. Puede ser definido desde dos perspectivas de organización horizontal y vertical, cada uno determina diversos lineamientos para la toma de decisiones en la comunidad educativa.

La organización vertical.- se basa a la estructura jerárquica, con niveles de responsabilidad y un direccionamiento, para la toma de decisiones en esta estructura debe continuar el proceso jerárquico, convirtiéndose el director en el actor principal para la toma de decisiones.

Organización horizontal o lineal.- se compone de varias áreas, cada una de ellas con la capacidad de tomar sus propias decisiones para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Liderazgo

El liderazgo directivo es muy complejo ya que se atribuye muchas responsabilidades, el buen manejo de los recursos institucionales, el cumplimiento del marco legal para mejorar la calidad educativa del establecimiento que dirige. Por lo tanto el líder debe cumplir con las siguientes características.

Capacitarse como ser humano y profesional.

Potenciar el talento humano

Buscar objetivos concretos

Estar sujeta al cambio y adaptarse rápidamente.

Para complementar las características se identifica los estilos de liderazgo que en la comunidad educativa durante décadas se han consolidado como método de involucramiento o separación de la comunidad educativa.

WEBER, Max (1920) divide en tres liderazgos que van desde el más humanitario/compreensivo hasta el opresivo y mandatico caracterizado de la siguiente manera:

Líder autocrático.- asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.

Líder participativo.- es cuando utiliza como método la consulta sobre muchas decisiones involucrando a los subalternos.

Líder liberal.- delega a sus subalternos la toma de decisiones. (p173)

Como elemento de continuidad de la gestión se necesita de instrumentos que sirvan como vinculo informativo convirtiéndose en la comunicación.

Comunicación.- es una herramienta necesaria para implementada entre docentes, padres de familia, alumnos y autoridades buenas relaciones vivenciales e información rápida.

Existen tres tipos de comunicación dentro de toda organización:

1.- La comunicación vertical descendente.- es el tipo de comunicación que los directivos aplican para comunicar las decisiones que han tomado e influir en el personal docente.

2.- La comunicación vertical ascendente.- es cuando el personal docente comunican sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en el aspecto de dirección.

3.- Cuando la comunicación se da entre el personal docente se llama comunicación horizontal.

Clima institucional

Es el aspecto indispensable para generar ambientes adecuados donde se puede desarrollar vivencias diarias entre los miembros de la comunidad educativa, convirtiéndose en un aspecto favorable para el funcionamiento eficiente de la Institución educativa.

Entre las características fundamentales del clima institucional son: La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo, dispuesto a incorporar innovaciones, aceptara los cambios internos y externos, las personas y el ambiente de trabajo se genera en base a la planificación.

Existen varios modelos de clima institucional en las instituciones educativas: motivación, creatividad, planificación, comunicación, confianza, liderazgo.

Dirección

Otro elemento de ayuda de la gestión directiva y vinculada al liderazgo es le direccionamiento.

Para BALL, (1989) identifica tres estilos de direccionamiento con características primordiales en la actuación de los directores:

- El interpersonal
- El administrativo y
- El político, subdividiendo este último en antagonismo y autoritario (p13)

El interpersonal

El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones. Demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos.

Estilo administrativo

En lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en un orden del día y en catas formales que registran los acuerdos.

El estilo político

Lo lleva como un proceso político, utiliza la participación abierta y legítima si hablamos del aspecto antagónico si es todo lo contrario este recaerá en un estilo autoritario.

Estos estilos requieren de un director o líder encargado de orientar, guiar, marcar la dirección o el rumbo a los miembros para alcanzar los objetivos, metas y visión institucional.

De acuerdo a organismos gubernamentales el informe de actividades cumplidas es función primordial de los establecimientos educativos por lo tanto el proceso de rendición de cuentas tiene lineamientos de un marco legal como responsable del cumplimiento.

Rendición de cuentas.- es una responsabilidad permanente de la gestión, puede efectuar en cualquier etapa para informar sobre los avances y restos en la planeación, ejecución o en el seguimiento y evaluación del proceso directivo.

Tipos de rendición de cuentas:

Forma horizontal.- es aquella que realizan entidades o instituciones estatales con independencia entre sí.

Forma vertical.- es aquella que se realiza entre un superior y un delegado.

Diagonal o transversal.- cuando es involucrada la sociedad a participar o vigilar el cumplimiento

Considerando todos los aspectos de la gestión, se requiere reafirmar elementos que generen prestigio institucional, el término es simple pero difícil de comprenderlo y aplicarlo en la formación de perfiles estudiantiles de excelencia académica.

Calidad

Termino generado por la globalización y los constantes cambios en la sociedad, convirtiendo en un bien económico a la educación por ello la tendencia de búsqueda de la palabra calidad en los conocimientos generados.

Existen un sinnúmero de conceptos para definir calidad, por ser un tema muy tratado por diferentes expertos internacionales y organizaciones.

FEIGENBAUM, (1971-1994) considera que la “calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción” (pp13-18).

En el campo educativo se convierte la calidad en un servicio que se presta para quienes lo requieren, aunque para llegar a una concepción dentro del ámbito educativo es muy compleja por los cambios constantes de ahí el surgimiento de diferentes conceptualizaciones sobre educación y otros elementos más que intervienen.

En cambio para DEMING, (1989) establece que es el “grado predecible de uniformidad y fiabilidad...es una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua” (p84)

Para conocer el proceso de ejecución de la calidad en diferentes procesos o ámbitos educativos se interrelacionan los términos calidad y gestión.

Gestión de calidad

De acuerdo a la web la gestión de calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada. <https://es.wikipedia.org>

Apunta la coordinación de procedimientos y recursos para mejorar la calidad de la oferta, considerado como herramienta de la planificación, la ejecución y la evolución de los proyectos, para cumplir con los objetivos recurriendo a distintas metodologías, técnicas y estrategias.

Elemento del sistema de gestión de la calidad

En base al sistema de gestión de la calidad ISO 9001 se enuncia ciertos principios de calidad:

- Enfoque al cliente.- es considerado como requerido esencial la existencia de un beneficiario llamado cliente quien establecerá la calificación a la calidad generada, beneficiando el incremento de la población estudiantil. Se encuentra concatenada con los conocimientos y habilidades para cumplir con lo requerido, así lograr establecer alianzas estratégicas.
- Liderazgo.- involucra a todos los miembros para la consecución de los objetivos de la organización. Requiere sobre la consecución de los objetivos.
- Participación personal.- como estrategia utiliza las habilidades de los miembros para lograr un beneficio general. Requiriendo como esencia la motivación, involucración y compromiso de todos los aspectos de cumplimiento de metas.
- Enfocado basado en procesos.- definir actividades necesarias para obtener los resultados. Utilizar como recursos, métodos y materiales, proveedoras y otras partes interesadas.

- Enfoque de sistemas para la gestión.- pretende generar la consistencia, efectividad y eficiencia. Proveer un mejor entendimiento de los roles y responsabilidades necesarias para llevar a cabo objetivos comunes.
- Mejora continua.- se apega exclusivamente al círculo de Deming conformado por Planificar, desarrollar, controlar, actuar para complementar la ejecución de la gestión de calidad.
- Toma de decisiones.- para un mejor desempeño se considera las decisiones informadas, habilidad para revisar, mejorar y cambiar opiniones y decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.- Flexibilidad y velocidad en respuestas a los cambios y expectativas de los beneficiarios.

Calidad educativa

La calidad en educación consiste en cumplir varios requisitos para complementar las necesidades de la sociedad.

CAÑELLAS, (1988) “Desde el siglo XVIII, las mejoras en la educación se han ido sucediendo sin solución de continuidad, gracias en gran parte a las políticas educativas implementadas a la variedad de métodos pedagógicos empleados” (pp163-175)

Para mantener la calidad educativa se necesitan ciertos fundamentos:

Clima institucional, se practican los valores propuestos en el programa educativo.

Acción educativa reside en el logro de una sólida formación intelectual, orientada a conseguir que los educandos, además de saber cosas, aprendan a pensar, a razonar, a poseer y aplicar criterios propios.

Metodológica reorienta la enseñanza hacia tipos de aprendizajes no superficiales, capaces de suscitar en el alumno un conocimiento profundo.

Desarrollo del juicio moral a través de la valoración de los contenidos de los diversos objetos de aprendizaje, la organización institucional y los acontecimientos de la parte externa.

Ejercicio ordinario de los valores mediante la práctica de convivencia estudiante-docente-comunidad.

Conexión del centro con la comunidad creando oportunidades para que el alumno pueda ejercitar en la realidad ordinaria.

Fundamentos de la calidad educativa

Los fundamentos son un marco referencial, los cuales ayudan a diseñar e implementar propuestas para mejorar la calidad educativa de acuerdo a:

LOPEZ, (2004) existe fundamentos relacionados a la Gestión de la calidad de las Instituciones educativas (p45)

1. *Concepción epistemológica*: hace referencia al método sistemática el cual busca interactuar entre los estudiantes, docentes y equipo directivo. La gestión de calidad debe ser global, integral o sistemático, llegando a incidir en las personas, recursos, procesos y resultados.
2. *Dimensión ética*: considera a los valores tanto en el plano individual como colectivo, dentro de las organizaciones humanas los cuales permite organizar y orientar las decisiones, a la vez que da fuerza a los compromisos y da sentido a las actuaciones de todo el personal.

3. *Orientación pragmática* son los resultados obtenidos de los estudiantes, se consideraba como variables al medio familiar y socio-económico. Busca una escuela que alcance a los fines, metas y objetivos que la sociedad espera de ella.

4. *Inspiración metodológica* la mejora continua dentro de la gestión educativa es fundamental para alcanzar escuelas de calidad. Se puede conceptualizar en base al círculo de DEMING.

Estándares de calidad según el Ministerio de Educación

En el Ecuador la calidad educativa según el Ministerio de Educación 2012 debe cumplir ciertos lineamientos llamados estándares de calidad, cada uno de ellos se encuentra definidos en el aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura.

Se dará a conocer las dimensiones que se pretende alcanzar en la gestión:

Planificación estratégica.- busca el cumplimiento de las siguientes actividades relacionadas a la creación y el cumplimiento del proyecto educativo institucional conjuntamente con el plan de mejora, lo trascendental es la exigencia de la evaluación de la gestión ejecutada por la máxima autoridad del establecimiento.

Se enfocan en la ejecución de un liderazgo compartido y flexible, al mismo tiempo generar canales y procesos de información y comunicación en la comunidad educativa. Otro de los aspectos enfocados en los procesos de autoevaluación institucional, cuyos resultados son considerados para la elaboración de un plan de mejora.

Gestión pedagógica.- el currículo, para aquello debe tener como objetivo primordial el de monitorear los procesos de enseñanza con procesos de investigación y políticas inclusivas.

Gestión del talento humano y recursos.- condiciones apropiadas regidas a un plan orgánico funcional pero alineado a las metas institucionales y a la formación continua del cuerpo docente. Los recursos institucionales deben ser obtenidos y distribuidos de forma planificada por el directivo; para ser efectivo este proceso señal estos lineamientos un requisito esencial para tener conocimiento sobre este accionar, debe sujetarse los directivos a la rendición de cuentas periódica hacia la comunidad educativa.

Clima organizacional y convivencia escolar.- busca la participación de la comunidad educativa en la construcción del código de convivencia enmarcados en el buen vivir. Los parámetros establecidos en los estándares de calidad para el directivo se convierten en las metas de la gestión.

Mejora continua

La mejora continua, se la puede considerar como una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto o proceso o servicio.

Para DEMING (1996), “La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca” (p 84). Genera a la calidad en “cuatro fases: 1.- Planear hacia donde se desea llegar. 2.- Hacer (se ejecuta el plan apegado a sus lineamientos de diseño). 3.- Verificar y por ultimo 4.- Actuar”. (p 84)

La ventaja de un sistema de mejora continua en los establecimientos educativos es la participación de la comunidad educativa en el proceso de restructuración de planes y programas.

Modelos de evaluación de la calidad sujetos a la mejora continúa

Existen diversas formas de evaluar de las mismas se vierte un sinnúmero de alternativas para la elaboración de planificaciones para calificar el desarrollo institucional entre ellos están:

Modelo de premio Deming.- se evalúa las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones, analizando rigurosamente el área de gestión. Este consiste en planificar, hacer, comprobar y actuar, a partir de esto se inicia la elaboración y ejecución de plan de mejora.

Modelo de Premio Baldrige.- este proceso tiene doble metodología de autoevaluación y evaluación externa, basado en la valoración de siete criterios: liderazgo, información, planificación estratégica, desarrollo y gestión (recursos humanos, procesos y actividades), administración.

Normas de la organización internacional para la estandarización.- Busca la optimización de las partes deseadas de la gestión se lo realiza sobre ocho criterios básicos que reflejan las mejoras prácticas: mejores prácticas de gestión, organización, liderazgo, participación, enfoques de los procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, toma de decisiones y relaciones mutuas.

Modelo europeo de gestión de calidad.- busca que la organización aprenda mediante la comparación consigo misma y le ayude en la planificación, en la definición de las estrategias, en el seguimiento de los programas conseguidos y la corrección de errores. criterios de evaluación: liderazgo, planificación y estrategia, gestión personal, recursos, procesos, satisfacción de la sociedad, satisfacción del personal, impacto en la sociedad y resultados.

Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.- se encarga de evaluar sobre lo que la organización hace y la forma en que lo hace la otra esencia del modelo evalúa a lo que una organización consigue y es causa de la gestión realizada.

El mejoramiento educativo requiere de estrategias específicas entre ellas la aplicación de modelos para la evaluación, el manejo de los propósitos direccionados con el liderazgo. Cada institución requiere de sus elementos aplicados a su realidad, sujetos a cambios graduales y significativos para lograr el cumplimiento en la parte interna los objetivos y metas institucionales las misma que irán cambiando de acuerdo al avance de la sociedad en los aspectos tecnológicos, políticos y sociales.

1.4 Marco legal

Plan decenal

Es el conjunto de propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país de cara a los siguientes 10 años. Su objetivo primordial es que se convierta en un pacto social por el derecho a la educación que, con el concurso de la institucionalidad y la ciudadanía en general, permita identificar y tomar las decisiones pertinentes para avanzar en las transformaciones que la educación necesita.

Marco legal educativo

Art.43.-Cargos directivos para instituciones fiscales. Los establecimientos educativos fiscales que tengan menos de ciento veinte (120) estudiantes no pueden tener cargos directivos. En estos casos, el docente con nombramiento que tenga más años de servicio debe asumir el liderazgo, escuelas de educación básica entre 121 y 500 deberá contar con un Director, las escuelas de educación básica más de 500 estudiantes tiene Director, Subdirector, Inspector General.

Art.44.- Atribuciones del director o rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

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.

Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento.

Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados.

Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo.

Art. 48.- Tipos de organismos.

Son organismos de los establecimientos educativos públicos, fiscomisionales y particulares los siguientes:

1. Junta General de Directivos y Docentes;
2. Consejo Ejecutivo;
3. Junta de Docentes de Grado o Curso;
4. Departamento de Consejería Estudiantil;
5. Organizaciones estudiantiles;
6. Padres de familia o representantes legales de los estudiantes; y,
7. Junta Académica

Art. 49.- Junta general de directivos y docentes. La Junta General de Directivos y Docentes se integra con los siguientes miembros: Rector o Director (quien la debe presidir), Vicerrector o Subdirector, Inspector general, Subinspector general, docentes e inspectores que se hallaren laborando en el plantel.

Son deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y Docentes:

1. Conocer los planes, programas y proyectos institucionales;

2. Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector o Director y formular las recomendaciones que estimare convenientes;
3. Proponer reformas al Código de Convivencia

Art. 53.- Deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivos

Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

1. Elaborar el plan educativo institucional del establecimiento y darlo a conocer a la junta general de directivos y docentes;
2. Evaluar periódicamente el plan educativo institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios;
3. Elaborar el código de convivencia del establecimiento, aprobar sus reformas y remitirlo a la dirección distrital correspondiente para su aprobación;
4. Conformar las comisiones permanentes establecidas en el código de convivencia del establecimiento;
5. Diseñar e implementar estrategias para la protección integral de los estudiantes;
6. Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional.

1.5 Marco conceptual

Modelo de gestión educativa

Modelo de gestión educativa es una guía, la forma en cómo se estructura, la manera de actuar para el logro de objetivos propuestos y procesos de gestión institucional, pedagógica y manejo de recursos talento humano considerando todas las acciones prácticas necesarias para cada uno de los miembros directivos.

Gestión administrativa

Es el arte de organizar, mandar, coordinar y controlar los recursos institucionales; es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr objetivos mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Planificación estratégica

Es una visión de futuro deseado o identificar las formas para lograrlo; es decir es un conjunto sistemático y sistémico de acciones para resolver un problema determinado, convirtiéndose en un instrumento para los directivos.

Liderazgo directivo

Se entiende como algo a “estimular” inductivamente entre todos los miembros de una unidad; son prácticas desarrolladas por los directos, equipo directivo y gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales.

Estándares de calidad

Son descriptores de los logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo; podemos identificar estándares de aprendizaje, desempeño profesional, infraestructura y gestión educativa.

Evaluación de desempeño

Consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaboradores, es un instrumento para mantener una comunicación sistemática con sus colaboradores, con respecto al cumplimiento de objetivos y metas.

Autoevaluación institucional

Consiste en la evaluación interna la cual nos informa de un proceso surgido de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, por parte de los propios agentes involucrados en él, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Enfoque de la investigación.

La presente investigación se fundamentará con el paradigma cualitativo porque partirá de la realidad existente de la administración educativa y se establecerá las principales necesidades de convertir a la gestión directiva en una herramienta de emprendimiento, al mismo tiempo ayudará entender el desarrollo de un hecho, y aplicara conceptos sencillos para el desarrollo y el cambio.

2.2 Modalidad básica de investigación.

Proyecto factible.- es factible por los siguientes aspectos:

- La existencia de investigaciones con los mismos rasgos evidenciados en la problemática identificada.
- Se ha identificado el problema existente en la gestión directiva de las entidades educativas.
- Metodológicamente será útil al contribuir en el liderazgo directivo.
- Beneficiará a los miembros de la comunidad educativa y agentes externos.
- Se contara con la infraestructura, departamentos y personal docente para la obtención de información.

2.3 Forma y nivel de investigación.

La investigación presenta un nivel *Explicativo* ya que se indagara y detectara la causa-efecto del problema identificado en la gestión directiva de las entidades educativas.

2.4. Tipo de investigación.

El presente trabajo responderá a una *investigación explorativa*, pretende dar una visión general respecto a la realidad organizativa de las entidades educativas.

2.5. Metodología.

La investigación planteada será de tipo *no experimental* significando la no manipulación del modelo de gestión educativa, por lo tanto se propondrá el diseño de un modelo estratégico.

2.6. Procedimiento de la investigación.

La información requerida para el proceso de investigación del presente trabajo se lo obtendrá a través de instrumentos específicos y concretos como el *cuestionario*, el cual será ejecuta en la encuesta aplicada a los miembros activos de la gestión directiva; coadyuvándose a los siguientes aspectos:

- Revisión bibliográfica
- Elaboración de instrumentos
- Manejo del campo
- Revisión de datos y recopilación de información
- Tabulación de datos
- Representación en gráficos los datos obtenidos de la aplicación
- Establecer conclusiones y recomendaciones

2.7. Unidad de estudio (población y muestra)

La población que se manejará para la concreción informativa será:

- Directivos por ser miembros activos e inmersos en las actividades directivas
- Docentes como entes activos del proceso de organización.(miembros del consejo ejecutivo)

Cuadro 1 POBLACIÓN

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Directivos	45
Docentes	120
Total	165

Elaborado por: Investigador.

MUESTRA: De acuerdo al universo de estudio se establece un número manejable de muestra, dando como resultado la aplicación de toda la población inmersa en el ámbito directivo educativo; sirviendo como referencia para detectar las realidades educativas y obtención de información apegada a la realidad.

2.8. Métodos y técnicas a ser empleadas.

Métodos Teórico: el desarrollo del trabajo investigativo tendrá como esencia la utilización del *método inductivo*, se realizara el estudio desde la gestión directiva como incide en el cumplimiento de la calidad educativa.

De esta manera conoceremos a profundidad las falencias de la gestión directiva, a través de la observación de la realidad encaminada a la descripción total de las partes del todo, también se requerirá de la explicación concreta sobre los hechos encontrados para llegar a una alternativa de solución de forma concreta y oportuna en las Instituciones educativas.

Para ello se requerirá del *método sintético*, permitiendo realizar un estudio profundo sobre los aspectos que forman la gestión directiva, llegando a la comprensión de cada una de los objetos que permiten el alcance de la calidad educativa.

Por otro lado se manejará el *método dialéctico* para conocer los cambios específicos en el objeto de estudio y sus partes es decir los cambios cualitativos de la realidad educativa.

Métodos empíricos:

El instrumento que se elaborará y utilizará para la obtención de datos e información, responderá a la necesidad de concreción científica, convirtiendo la encuesta en la parte esencial para establecer las posibles causas sobre el problema presente en la gestión directiva sujeta a lineamientos administrativos. *Encuesta* este instrumento se aplicará a autoridades y docentes como miembros activos del proceso funcional y organizativo de instituciones educativas, la misma que responderá la escala de Likert.

Observación: mediante esta técnica se permitirá establecer supuestos en la construcción.

Lectura Científica generará diversos argumentos y criterios que permitirán enriquecer el conocimiento.

Estadísticos descriptivos

Para la descripción certera sobre el problema a investigarse se manejará representaciones *estadísticas gráficas* sujetas a tabulación e interpretación de datos obtenidos de las encuestas aplicadas, se tomará como instrumento de base para el desarrollo oportuno del trabajo de investigación

2.9. Hipótesis

La adecuada gestión directiva logra la calidad educativa en las instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito.

2.10 Operacional de Variables

Cuadro 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
La adecuada gestión directiva logra la calidad educativa en las instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito.	V.I. Gestión directiva	Direccionamiento estratégico Liderazgo Comunicación Clima institucional	¿La Filosofía Institucional responde a las necesidades de la Institución con los lineamientos de estándares de calidad? ¿Qué tipo de liderazgo se maneja con frecuencia en la institución educativa? ¿Cuál es el tipo de comunicación que se maneja como herramienta de gestión? ¿Cuáles son los problemas laborales que se presentan con frecuencia?	Encuesta Observación	Cuestionario

	<p>V.D. La calidad educativa</p>	<p>Estándares de calidad</p> <p>Control y Evaluación</p> <p>Documentación</p> <p>Acciones de mejora</p>	<p>¿En qué aspectos o reas de la gestión se manejan los lineamientos de estándares de calidad?</p> <p>¿Con que continuidad se ejecuta la evaluación institucional durante la gestión?</p> <p>¿La documentación responde a las necesidades de la institución educativa?</p> <p>¿Qué estrategias se manejan para superar las dificultades identificadas?</p>		
--	---	---	--	--	--

Elaborado por: Investigador.

2.11.- Procesamiento y análisis

Para comprobar el manejo de la gestión directiva en las instituciones educativas de educación básica, se elaboró instrumento de investigación destinada para los dos grupos integrantes de la comunidad educativa siendo estos: directivos, docentes miembros del consejo ejecutivo; con preguntas correspondientes al campo administrativo.

Estas encuestas fueron elaboradas con la escala de likert para una mejor cercanía a la realidad educativa, sin embargo para tener mayor información certera se realizó preguntas relacionadas a los indicadores de las variables.

2.12.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para obtener respuesta concretas sobre los objetivos establecidos en la investigación se elaboró como técnica el cuestionario con preguntas directas y concretas para la identificación de la problemática en investigación.

Las encuestas al momento de ser tabuladas, se manejó exclusivamente con la escala de likert: **3 Siempre, 2 A veces, 1 Nunca**, para comprobar la validación de cada una de las preguntas se realizó un pilotaje como ayuda a la rectificación en la estructura gramatical, comprensión lectora específicamente que responda a la finalidad de la investigación.

Una vez rectificado los errores que se evidenciaron en el pilotaje, se procedió a la aplicación en las Instituciones educativas ya mencionadas en la presente investigación.

Finalizando con la interpretación de resultados para establecer las correspondientes conclusiones sobre la problemática presente en la gestión directiva.

2.13 Validez y confiabilidad

La validez del presente trabajo investigativo, tiene como evidencia el campo de estudio y aplicación cuyo beneficio influye en la calidad educativa, otra muestra de viabilidad serán los resultados obtenidos con las encuestas y la apertura para el desarrollo investigativo.

El desarrollo investigativo es considerado valido al momento de hacerlo respuesta a las necesidades educativas e investigaciones de esta manera se lograra generar expertos en el tema.

Para la confiabilidad del trabajo se manejara con dos alternativas: la observación de la realidad propia de cada una de las instituciones educativas, para ello se presentó las preguntas elaboradas para la aplicación de encuestas conjuntamente con la matriz de las variables para su respectiva relación.

2.14 Pilotaje

Este proceso ayudó a la rectificación de determinados errores en la aplicación de las encuestas específicamente en la estructuración gramatical y comprensión lectora de cada uno de los encuestados, para ello tomamos como muestra 5% de la población involucrada en el proceso investigativo.

Una vez que se realizó este pilotaje se ejecutó las encuestas con sus respectivas rectificaciones así logramos la validez y confiabilidad del instrumento y a su vez del proceso de trabajo.

De los resultados obtenidos al aplicar las encuestas fueron tabuladas y organizadas para el procesamiento a través de la representación gráfica de los datos obtenidos según las frecuencias, porcentajes para ello se requirió establecer un determinado procesamiento:

- Se estableció datos generales de cada una de las preguntas establecidas en la encuesta.

- Representación en porcentajes de cada una de las preguntas aplicadas.
- Se realizó la respectiva interpretación de cada una de las preguntas.
- Estableció las respectivas conclusiones relacionadas a la interpretación de cada una de ellas.
- Se obtuvo los posibles problemas que afectan a la Gestión directiva conjuntamente a la excelencia académica.

2.15 Procesamiento de la investigación

El procesamiento de la presente investigación se lo realizó respetando el proceso sistémico para la composición del trabajo investigativo:

- Planteamiento del problema
- Revisión bibliográfica.
- Definición de la población y selección de la muestra
- Estudio de campo.
- Procesamiento y análisis de datos
- Conclusiones y recomendaciones
- Formulación de la propuesta.
- Redacción del informe final de la investigación.

2.16 Criterio para elaborar la propuesta

En esta investigación la propuesta sobre el diseño de un modelo de plan estratégico para la gestión directiva en instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito se estructuró en base al proceso requerido para la aplicación, mencionando los siguientes:

- Estudio diagnóstico
- Estudio de factibilidad
- Diseño de la propuesta

2.17 Criterios de validación de la propuesta.

Sobre la validación de la propuesta se ha tomado en consideración la factibilidad de la misma presentando como una alternativa viable para el mejoramiento de la gestión directiva aplicada por los directivos, se convertirá en una guía de gestión directiva para la ejecución de estrategias. El acceso a esta propuesta lo tendrán los miembros que intervienen en el cuerpo administrativo, los cuales se en cargaran de generar los conocimientos a las generaciones subsiguientes

La misma fue realiza con el respectivo asesoramiento tanto de personas expertas en el temas a la par con la persona que guio en la construcción del trabajo investigativo para ello se hace referencia a la concepción y carácter científico de la misma.

Se consideró los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en la población inmersa en la problemática

- Estructuración de la propuesta
- Revisión de la propuesta
- Socialización de la propuesta

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Interpretación de resultados de docentes

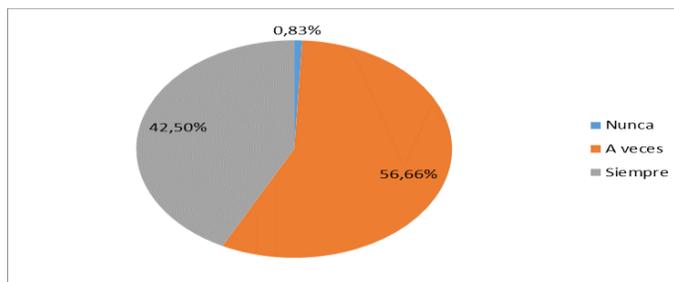
1.- La misión y visión del establecimiento responde a la realidad propia de la Institución educativa.

Tabla 1 Visión- Misión

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,83%
A veces	68	56,66%
Siempre	51	42,50%

Elaborado por el Investigador

Grafico 1 Visión - Misión



Elaborado por el Investigador

Análisis

De acuerdo a los resultados, la visión y misión Institucional si responde a la realidad Institucional, sin embargo existe un 56% que requiere cierta revisión para el adecuado reajuste de la Misión y Visión.

Interpretación

Los docentes encuestados responden en un 56,66% que la misión y visión educativa *A veces* responde a la realidad de la Institución educativa, seguida de un 42,50% de docentes que afirman tener la misión y visión en respuesta a la realidad propia y por último el 0,83% sostiene el no contar con este parámetro.

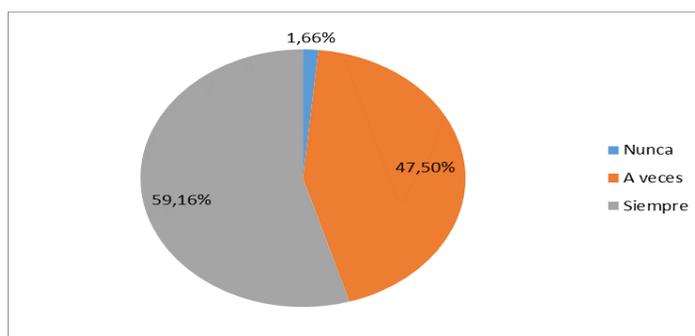
2.- Los objetivos institucionales responden a metas propuestas en beneficio de la comunidad educativa.

Tabla 2 Objetivos Institucionales

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1,66%
A veces	57	47,50%
Siempre	71	59,16%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 2 Objetivos Institucionales



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los objetivos Institucionales más de la mitad del 100% se encuentran direccionados al beneficio de la sociedad, aunque existe un determinado número de Instituciones que requieren de ajustes sobre los objetivos para que cumplan con las exigencias de la sociedad.

Interpretación

De los encuestados se obtiene los siguientes resultados con un 59,16% manifiesta que siempre los objetivos institucionales benefician a la comunidad educativa, seguida con un 47,50% con el A veces y el 1,66% manifiesta el no contar con objetivos instituciones.

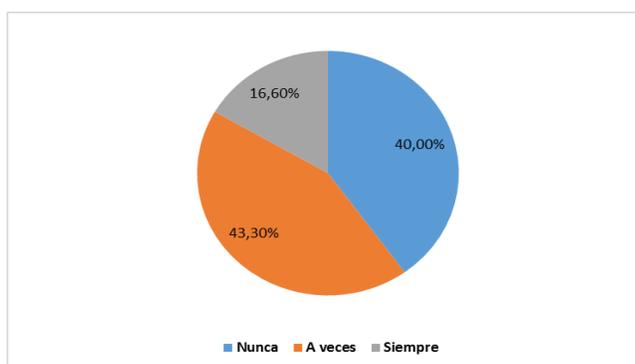
3.- Ha participado en la elaboración del proyecto educativo institucional en base a los lineamientos de los estándares de calidad del Ministerio de Educación.

Tabla 3 Proyecto Educativo Institucional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	48	40,00%
A veces	52	43,30%
Siempre	20	16,60%

Elaborado por el Investigador

Grafico 3 Proyecto Educativo Institucional



Elaborado por el Investigador

Análisis

La construcción del proyecto educativo institucional no maneja los lineamientos de estándares de calidad, aspecto esencial para conocer la funcionalidad, finalidad y metas que debe conocerse para la participación activa del cuerpo docente y docente.

Interpretación

Las encuestas aplicadas a los docentes han manifestado en un 43,30% *A veces* han participado en la elaboración del PEI en base a los lineamientos de estándares de calidad, seguida con el 40% sostienen *Nunca* y el 16,60% manifiesta *siempre* han participado en la construcción.

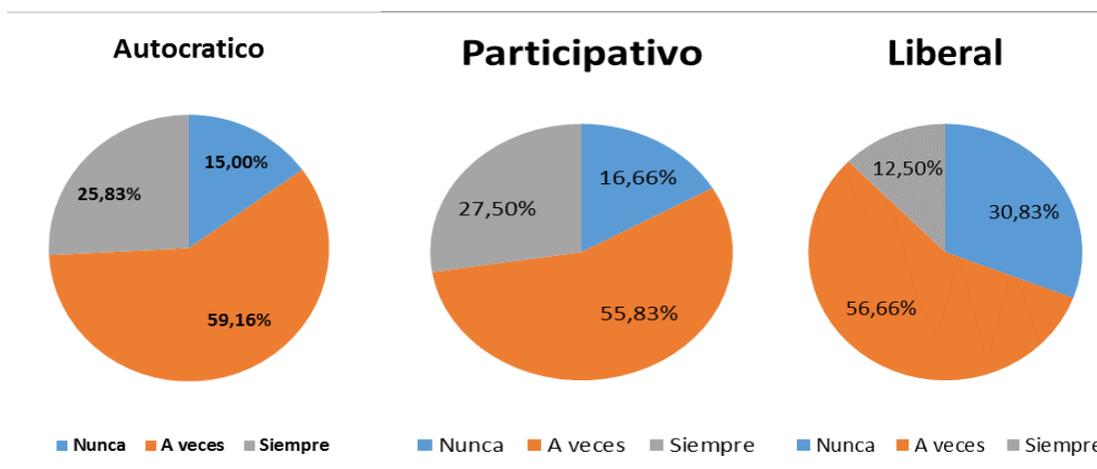
4.- ¿Con qué frecuencia la máxima autoridad ejerce la siguiente tipología de líderes?

Tabla 4 Tipos de liderazgo

TIPO DE LIDER	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Líder autocrático	18	15%	71	59,16%	31	25,83%
Líder participativo	20	16,66%	67	55,83%	33	27,5%
Líder liberal	37	30,88%	68	56,66%	15	12,5%

Elaborado por el Investigador

Grafico 4 Tipos de liderazgo



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos manejan con mayor frecuencia un liderazgo autocrático, es decir no se considera la opinión de los demás miembros del cuerpo administrativo y docente, además se manifiesta la presencia de un liderazgo liberal en un alto porcentaje, determinando la carencia presencial como autoridad de la persona principal del cuerpo administrativo. El liderazgo participativo requiere mayor aplicación para el desarrollo institucional.

Interpretación

Las encuestas aplicadas sobre el liderazgo manejado en las instituciones educativas, según los docentes, los directivos manejan en un 59,16% /25,83% el liderazgo autocrático seguido de un el líder liberal con el 56,66%/12,50% y por último liderazgo participativo con un 55,83%/27,5%.

5.- ¿Cuál de estos medios maneja como herramienta de comunicación la máxima autoridad?

Tabla 5 Herramientas de comunicación

MEDIOS DE COMUNICACION	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Verbal	5	4,16%	53	44,16%	62	51,66%
Escrita (Memorándums, Oficios)	25	20,83%	63	52,5%	32	26,6%
Redes Sociales (Facebook, correo electrónico, grupos sociales)	23	19,16%	53	44,16%	44	36,6%

Elaborado por el Investigador

Grafico 5 Herramientas de comunicación



Elaborado por el Investigador

Análisis

La comunicación se basa solo en el aspecto verbal, los directivos no manejan documentación como evidencia de la información o cronogramas de actividades informados por parte de la gestión directiva. Existe una carencia evidente de la comunicación escrita y de redes sociales para continuar con las exigencias de las TIC's.

Interpretación

De las encuestas aplicadas a los docentes se obtiene los siguientes resultados: la comunicación verbal manejan en un 44,16% redes sociales con el 36,60% y la escrita con un 26,60%.

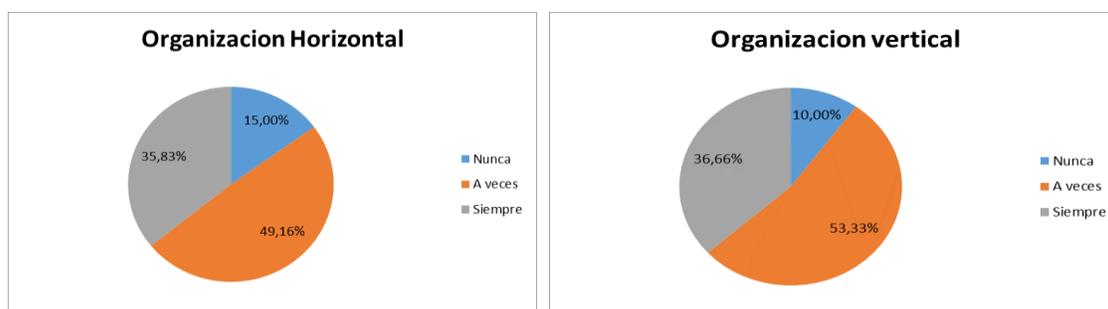
6.- ¿De los tipos de organización cual aplica la máxima autoridad para la toma de decisiones?

Tabla 6 Tipo de organización

MEDIOS DE COMUNICACION	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Horizontal	18	15%	59	49,16%	43	35,83%
Vertical	12	10%	64	53,33%	44	36,66%

Elaborado por el Investigador

Grafico 6 Tipo de organización



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos mantienen una organización vertical en base a la toma de decisiones de acuerdo a la jerarquización de poderes. Es decir para tomar decisiones en cada área de funcionamiento del establecimiento deberán consultar la aprobación de la máxima autoridad.

Interpretación

Los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas sobre el tipo de organización institucional consideran en un 53,33% de los encuestados los directivos aplica una organización vertical en la toma de decisiones, seguida de un 49,16 sobre la Organización Horizontal en base a la alternativa A veces mientras, *la alternativa Siempre* se basa en un 36,66% en la organización vertical y un 35,83% con una organización horizontal.

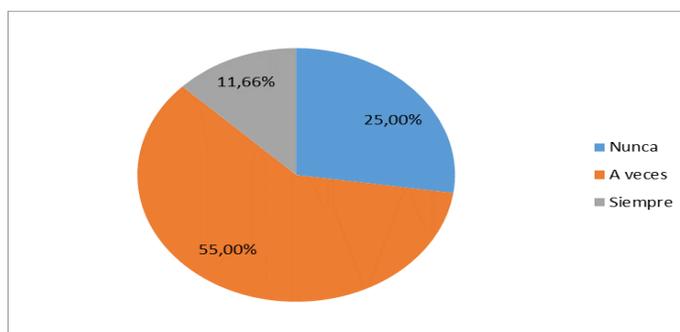
7.- Las autoridades del establecimiento realizan su rendición de cuentas sobre recursos y actividades desarrolladas en su gestión.

Tabla 7 Rendición de cuentas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	25%
A veces	66	55%
Siempre	14	11,66%

Elaborado por el Investigador

Grafico 7 Rendición de cuentas



Elaborado por el Investigador

Análisis

La rendición de cuentas o el informe sobre actividades realizadas por los miembros del cuerpo administrativo en beneficio del establecimiento no se encuentra como instrumento de uso permanente en el proceso de gestión, requisito esencial para identificar las carencias administrativas.

Interpretación

Según la pregunta establecida sobre si el directivo maneja la redición de cuentas se considera las alternativas a veces con el 55 %, el 25% por la opción de nunca, y un 11,66% de docentes quienes manifiestan que siempre realizan la rendición de cuentas de las actividades ejecutadas por los directivos.

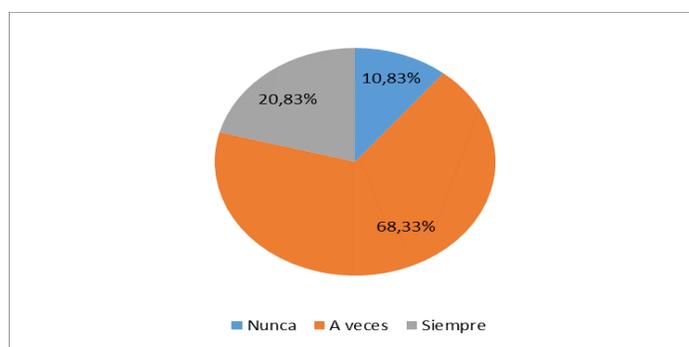
8.- ¿Con qué frecuencia se presentan problemas laborales en la institución?

Tabla 8 Problemas laborales

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	10,83%
A veces	82	68,33%
Siempre	25	20,83%

Elaborado por el Investigador

Grafico 8 Problemas laborales



Elaborado por el Investigador

Análisis

Las Instituciones educativas presentan problemas laborales, que afecta la organización de la misma, convirtiendo en una debilidad latente en los establecimientos que afecta el entorno interno y externo.

Interpretación

Según los resultados obtenidos en las encuestas el 68,33% de los docentes manifiestan a veces existen problemas institucionales, y el 20,83% manifiesta siempre existen determinadas dificultades, mientras el 10,83 sostienen en la opción de no existir conflictos internos.

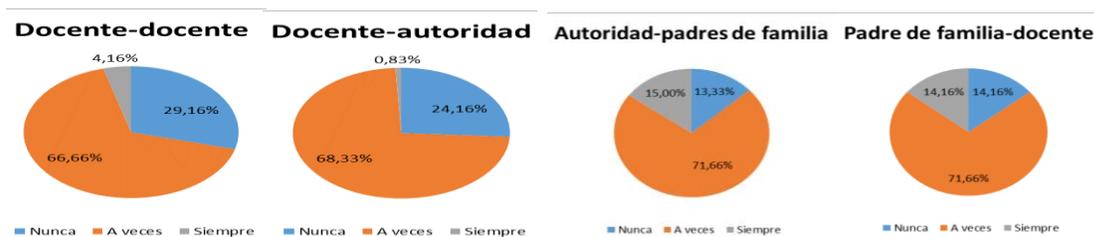
9.- Los problemas Institucionales se relacionan por lo general en:

Tabla 9 Tipos de problemas

Problemas Institucionales	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Docentes- docentes	35	29,16%	80	66,66%	5	4,16%
Docentes- autoridades	29	24,16%	82	68,33%	10	0,83%
Autoridades- padres de familia	16	13,33%	86	71,66%	18	15%
Padres de familia- docente	17	14,16%	86	71,66%	17	14,16%

Elaborado por el Investigador

Grafico 9 Tipos de problemas



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los problemas institucionales se encuentran vinculados con los padres de familia seguida de los problemas entre autoridades y docentes en determinados establecimientos educativos. Los problemas generados por los padres de familia son las causas principales para la degradación del prestigio institucional.

Interpretación

De las encuestas aplicadas sobre el tipo de problemas son más frecuentes en el establecimiento entre docentes-docentes la alternativa a veces responde el 66,66% y nunca con el 29,16% mientras los problemas entre docente-autoridad a veces con el 68,33% y la opción nunca con el 24,16%; A veces 71,66% se da conflictos entre Autoridades- padres de familia y padres de familia-docente.

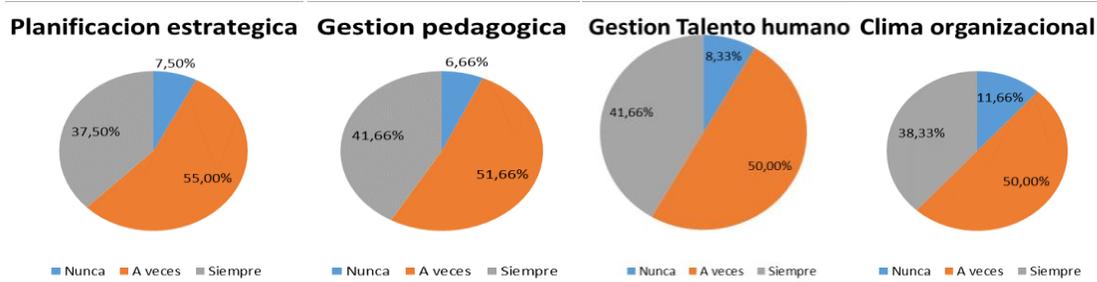
10.- ¿Con qué frecuencia aplica los lineamientos de estándares de calidad la máxima autoridad en los procesos administrativos?

Tabla 10 Procesos administrativos

Proceso Administrativo	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Planificación estratégica	9	7,5%	66	55%	45	37,5%
Gestión pedagógica	8	6,66%	62	51,66%	50	41,66%
Gestión de Talento humano y recursos	10	8,33%	60	50%	50	41,66%
Clima Organizacional y convivencia escolar	14	11,66%	60	50%	46	38,33%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 10 Procesos administrativos



Elaborado por el Investigador

Interpretación

De los encuestados sobre el manejo de los lineamientos de los estándares de calidad, en los aspectos con mayor porcentaje en la opción siempre con un 41,66% es en la gestión pedagógica y de talento humano seguida con un 38,33% del clima organizacional y un 37,50% en la planificación estratégica. En un 50% de docentes sostienen el A veces se cumple con lo establecido con los estándares de calidad en los aspectos de la gestión.

Análisis

La aplicación de los lineamientos de estándares de calidad se han direccionado en los aspectos de la gestión: la pedagógica y de talento humano, cuya finalidad no se puede cumplir por la ausencia de los mismos en los demás componentes de la gestión educativa.

11.- ¿Con que continuidad ejecuta evaluaciones la máxima autoridad en la institución para determinar el cumplimiento de actividades institucionales?

Tabla 11 Evaluación institucional

Evaluación Institucional	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Autoevaluación	11	9,16%	67	52,83%	42	35%
Evaluación profesores	15	12,5%	62	51,66%	43	27,95%
Evaluación planes y programas	8	6,66%	62	51,66%	50	41,66%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 11 Evaluación institucional



Elaborado por el Investigador

Análisis

La ejecución de la evaluación de planes y programas se determinándole como una autoevaluación incompleta los mismos que no cumplen con lo establecido por el Ministerio de Educación y los estándares de calidad del 2012 que establecen los parámetros necesarios.

Interpretación

De las encuestas aplicadas sobre los tipos de evaluación institucional con respecto a la autoevaluación responde con un 35% la opción siempre y a veces con el 52,83% mientras sobre le evaluación de profesores responde con la opción siempre con el 27,95% y a veces con el 51,66% por último se encuentra la evaluación de planes y programas con un 41,66% con la opción siempre y el 51,66% por la opción a veces.

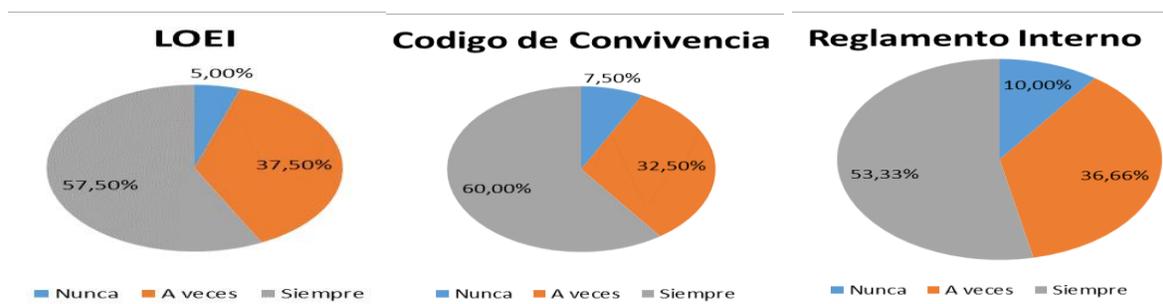
12.- De los siguientes documentos con qué frecuencia su contenido responde a las necesidades institucionales.

Tabla 12 Documentos institucionales

Proceso Administrativo	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
LOEI	6	5%	45	37,5%	69	57,5%
Código de convivencia	9	7,5%	39	32,5%	72	60%
Reglamento interno de la institución	12	10%	44	36,66%	64	53,33%

Elaborado por el Investigador

Grafico 12 Documentos institucionales



Elaborado por el Investigador

Análisis

La documentación manejada actualmente como el código de convivencia cuya estructura en algunos establecimientos se lo ha reemplazado por el reglamento interno, por el contrario la LOEI contiene cierta dificultad en el apego a las necesidades de la comunidad educativa.

Interpretación

De la pregunta sobre si los documentos manejados en el establecimiento responden a la necesidad educativa en un 72% sostiene al código de convivencia como elemento principal seguido de la LOEI con un 69% y un 64% del reglamento interno en la opción a veces la LOEI tiene un 37,5% y la opción nunca el 5% seguido con el reglamento interno con el 36,66% a veces y nunca con el 10% mientras el código de convivencia en la opción a veces con el 32,50% y nunca con el 7,50%.

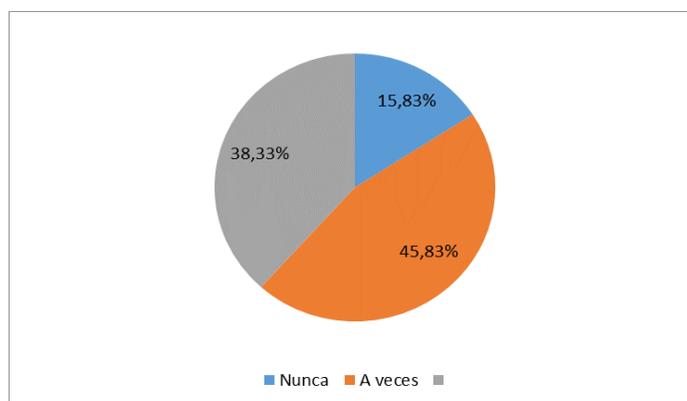
13.- Le dan a conocer los resultados de la evaluación institucional.

Tabla 13 Evaluación institucional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	15,83%
A veces	55	45,83%
Siempre	46	38,33%

Elaborado por el Investigador

Grafico 13 Evaluación institucional



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos no manejan con frecuencia la información sobre la evaluación institucional, afectando el desarrollo de la gestión directiva. Carente de una planificación de acciones de mejora para superar las dificultades identificadas en la ejecución de la autoevaluación.

Interpretación

De las encuestas aplicadas según los docentes en un 45,83% manifiestan la opción a veces se informan sobre los resultados de la evaluación institucional con un 38,33% con la alternativa siempre y un 15,83 se encuentran en la opción nunca.

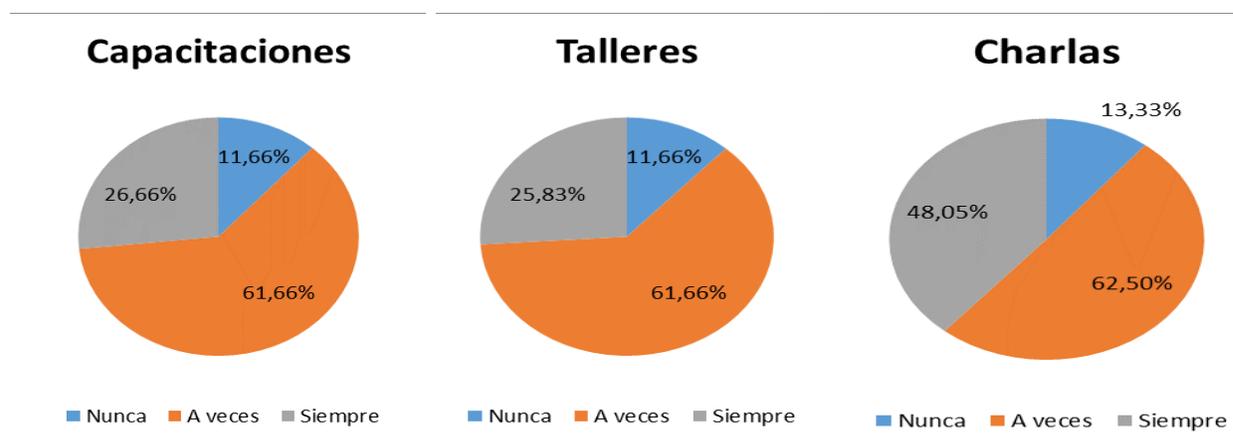
14.- ¿Que estrategias se han considerado en la elaboración de un plan de mejora para la superación de la falencia identificada?

Tabla 14 Plan de mejora

Proceso Administrativo	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Capacitación	14	11,66%	74	61,66%	32	26,66%
Talleres	15	12,5%	74	61,66%	31	25,83%
Charlas	16	13,33%	75	62,5%	29	24,16%

Elaborado por el Investigador

Grafico 14 Plan de mejora



Elaborado por el Investigador

Análisis

Las estrategias manejadas como superación de dificultades de la organización del establecimiento, no son aplicadas con frecuencia para cumplir en un plano de mejora institucional.

Interpretación

De las encuestas aplicadas se obtuvo los siguientes resultados: los docentes manifiestan en un 26,66% en la opción siempre seguida de la otra opción a veces con un 61,66%, los talleres en cambio son aplicados a veces con un 61,66% y con la opción siempre con un 25,83% y charlas con un 24,16% en la opción siempre y el 62,5% a veces.

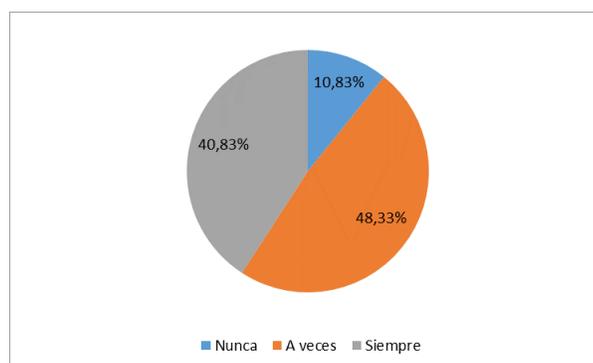
15.- Elabora proyectos en beneficio de la comunidad educativa como: deporte, danza, manualidades, tecnología.

Tabla 15 Proyectos de vinculación

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	10,83%
A veces	58	48,33%
Siempre	49	40,83%

Elaborado por el Investigador

Grafico 15 Proyecto de vinculación



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los proyectos ejecutados no siempre responden a la necesidad del entorno social, en algunos establecimientos los clubs se han convertido como proyectos sociales. No han realizado un estudio de las necesidades del entorno institucional para la elaboración de proyectos que beneficien a la sociedad.

Interpretación

De los docentes encuestados se generan los siguientes resultados, en la opción a veces se encuentra un 48,33% mientras la opción siempre se encuentra con un 40,83% y la opción nunca con un 10,83%.

3.2 Interpretación de resultados de directivos

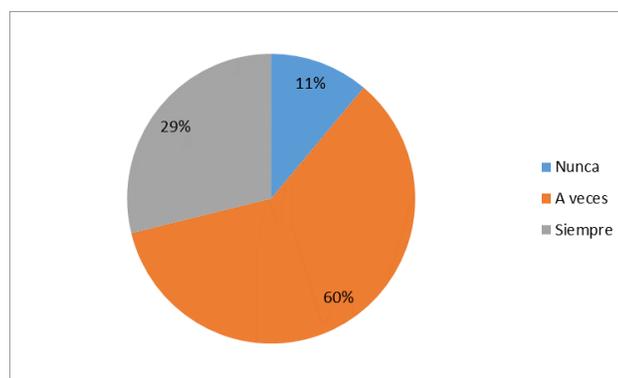
1.- La misión y visión del establecimiento responde a la realidad propia de la institución educativa.

Tabla 16 Visión - Misión

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	11,11%
A veces	27	60,00%
Siempre	13	28,80%

Elaborado por el Investigador

Grafico 16 Visión - Misión



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos consideran que la misión y la visión de la institución no responden a la realidad propia de la Institución, requiriendo ciertos cambios para la continuidad del funcionamiento institucional.

Interpretación

Los encuestados han determinado en un 60% la opción a veces seguida de la opción siempre con un 28,80% por último el 11,11% determinan la opción nunca la visión y misión de la Institución responde a la realidad propia de la Institución.

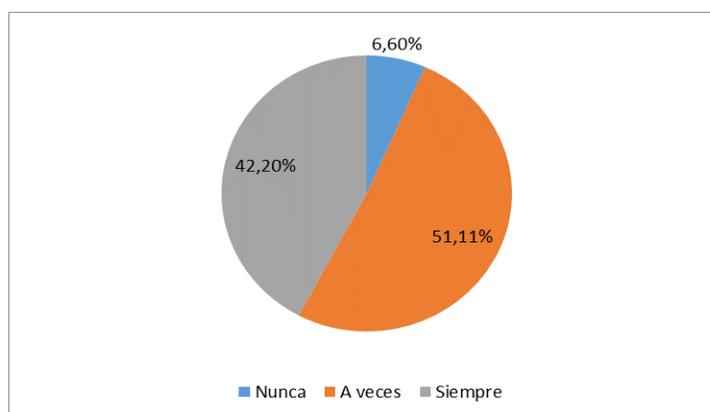
2.- Los objetivos institucionales responden a metas propuestas en beneficio de la comunidad educativa.

Tabla 17 Objetivos institucionales

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	6,60%
A veces	23	51,11%
Siempre	19	42,20%

Elaborado por el Investigador

Grafico 17 Objetivos institucionales



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los objetivos institucionales a veces responde a las necesidades del entorno por lo tanto se requiere cambiarlos o modificarlos de acuerdo al entorno. Los mismos que deberán ser reajustados para direccionarlos al marco filosófico de la Institución.

Interpretación

De los encuestados manifiestan que los objetivos institucionales en un 51,11% a veces responden en beneficio de la comunidad educativa, la opción siempre con un 42,20% por ultimo con el 6,60% en la opción nunca.

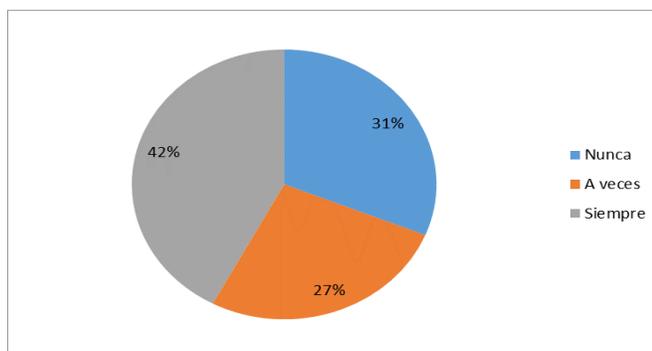
3.- Ha participado en la elaboración del proyecto educativo institucional en base a los lineamientos de los estándares de calidad del Ministerio de Educación.

Tabla 18 Proyecto educativo institucional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	31,11%
A veces	12	26,60%
Siempre	19	42,20%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 18 Proyecto educativo institucional



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos asumen la responsabilidad sobre la construcción del PEI, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación. Sin embargo existen ciertos directivos que aún no manejan los parámetros para la construcción del PEI.

Interpretación

Las encuestas aplicadas a los directivos manifiestan en un 42,20% han participado en la elaboración del proyecto educativo institucional, seguida de la opción nunca con un 31,11% terminando con un 26,60% con la opción a veces.

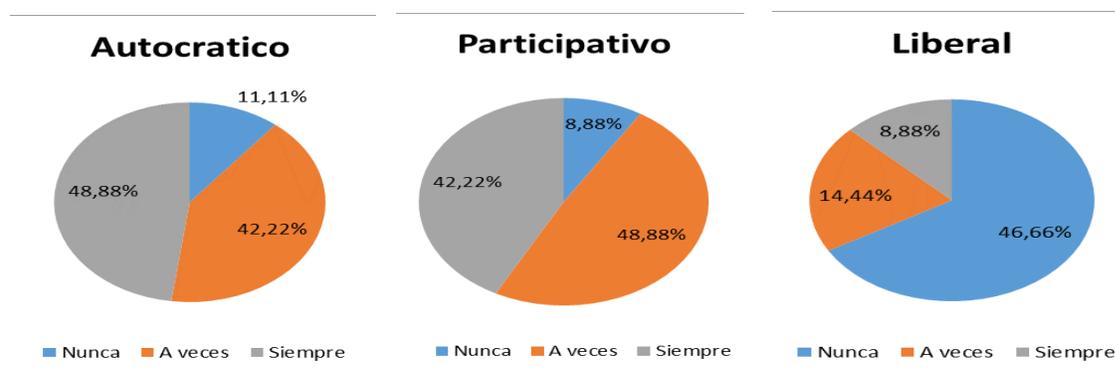
4.- ¿Con qué frecuencia ha manejado los siguientes liderazgos en la ejecución de su gestión?

Tabla 19 Tipos de liderazgo

TIPO DE LIDER	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Líder autocrático	5	11,11%	19	42,22%	22	48,88%
Líder participativo	4	8,88%	22	48,88%	19	42,22%
Líder liberal	21	46,66%	20	14,44%	4	8,88%

Elaborado por el Investigador

Grafico 19 Tipos de liderazgo



Elaborado por el Investigador

Análisis

Con los resultados obtenidos se llega a la siguiente conclusión: la mayor parte directivos en su gestión manejan con mayor frecuencia el liderazgo autocrático, es decir asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones en el establecimiento educativo.

Interpretación

De las encuestas aplicadas a los directivos, el líder autocrático con la opción siempre con un 48,88% la opción a veces con un 42,22%, la opción nunca con el 11,11%; mientras el líder participativo maneja en un 42,22%, la opción a veces con el 48,88% y la opción nunca con un 8,88% por último el líder liberal con un 8,88% con la opción siempre, el 14,44% a veces y con el 46,66% con la opción siempre.

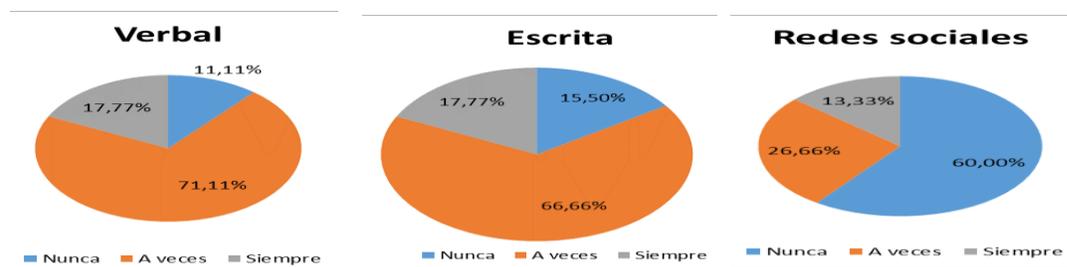
5.- ¿Cuál de estos medios maneja como herramienta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa?

Tabla 20 Herramientas de comunicación

MEDIOS DE COMUNICACION	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Verbal	5	11,11%	32	71,11%	8	17,77%
Escrita (Memorándums, Oficios)	7	15,5%	30	66,66%	8	17,77%
Redes Sociales (Facebook, correo electrónica, grupos sociales)	27	60%	12	26,66%	6	13,33%

Elaborado por el Investigador

Grafico 20 Herramientas de comunicación



Elaborado por el Investigador

Análisis

Observando los resultados de las encuestas existe una falencia en el aspecto comunicativo, es el de no manejar una comunicación formal y con evidencias sobre la gestión.

Interpretación

De las encuestas aplicadas se maneja como herramienta de comunicación de acuerdo los directivos la comunicación verbal siempre con un 17,77%, el 71,11 con la opción a veces y el 11,11% manifiestan nunca; la comunicación escrita responde a un 17,77% con la opción siempre, el 66,66% en la opción a veces, mientras el 15,50% responde a la opción nunca; redes sociales responde a un 60% con la opción nunca, el 26,66% con la opción a veces y el 13,33% responde siempre.

6.- ¿Qué tipo de organización interna aplica en el establecimiento educativo para tomar decisiones?

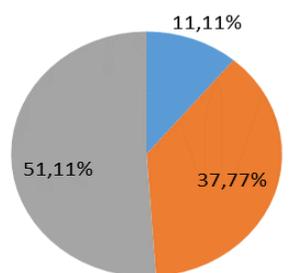
Tabla 21 Tipos de organización

TIPO DE ORGANIZACION	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Organización horizontal	5	11,11%	17	37,77%	23	51,11%
Organización vertical	12	26,66%	25	55,55%	8	17,77%

Elaborado por el Investigador

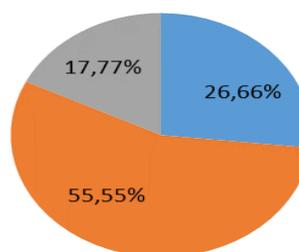
Grafico 21 Tipos de organización

Organizacion horizontal



■ Nunca ■ A veces ■ Siempre

Organizacion vertical



■ Nunca ■ A veces ■ Siempre

Elaborado por el Investigador

Análisis

La organización vertical es manejada por parte de los directivos como alternativa de toma de decisiones, cada acción depende de la aprobación de acuerdo a la jerarquía.

Interpretación

Los resultados obtenidos según los directivos la organización horizontal responde con la opción siempre 51,11% seguido con un 37,77% a veces y el 11,11% responde a la opción nunca; mientras la organización vertical responde a un 17,77% con la opción siempre con el 55,55% y el 17,77% con la opción nunca.

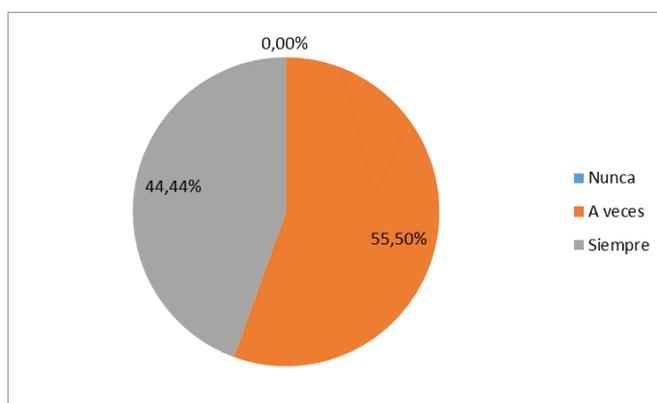
7.- Elabora periódicamente informes sobre el manejo de recursos y las actividades cumplidas en su gestión.

Tabla 22 Rendición de cuentas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,00%
A veces	25	55,50%
Siempre	20	44,44%

Elaborado por el Investigador

Grafico 22 Rendición de cuentas



Elaborado por el Investigador

Análisis

De acuerdo a lo estipulado en la constitución todos los funcionarios o directivos que se encuentran direccionando entidades educativas, tienen la obligación de rendir cuentas sobre el proceso de gestión, siendo el aspecto que no se cumple con frecuencia en las instituciones para consolidar la comunicación interna.

Interpretación

Según la pregunta establecida sobre si realiza rendición de cuentas, en un 55,50% responde la alternativa a veces, mientras el 44,44% responde la opción siempre.

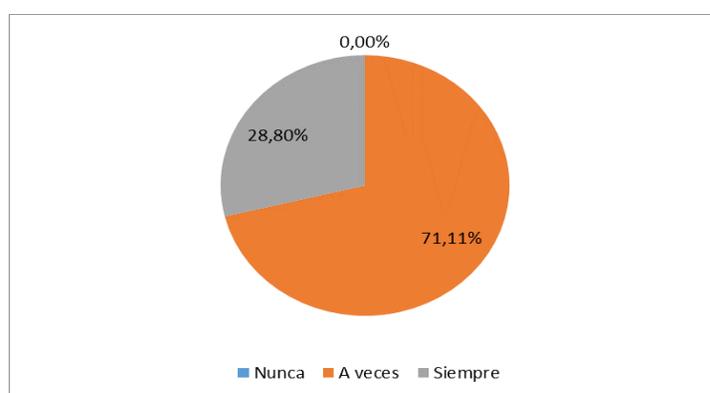
8.- ¿Con qué frecuencia se presentan problemas laborales en la Institución?

Tabla 23 Problemas laborales

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,00%
A veces	32	71,11%
Siempre	13	28,80%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 23 Problemas laborales



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los problemas laborales en los establecimientos, se han convertido en los obstáculos para la continuidad de los procesos de gestión, y el control del clima institucional mediante la resolución de las situaciones internas que generen inestabilidades.

Interpretación

Según los resultados manifiestan en un 71,11% con la alternativa a veces se presentan los problemas institucionales, seguido con un 28,80% con la alternativa siempre.

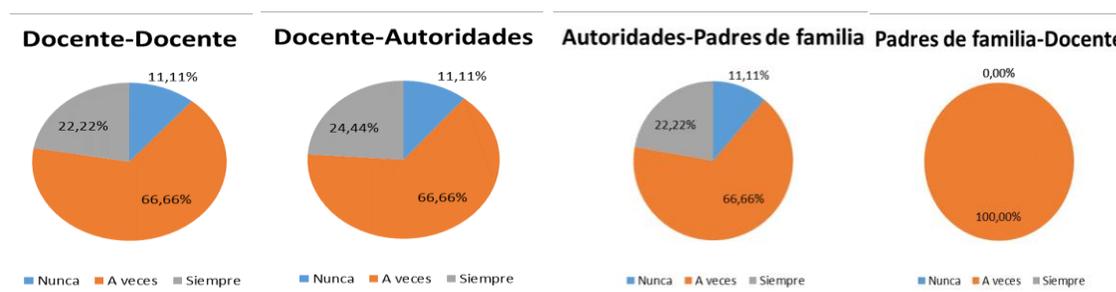
9.- Los problemas institucionales se relacionan por lo general en:

Tabla 24 Tipos de problemas laborales

Problemas Institucionales	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Docentes- docentes	5	11,11%	30	66,66%	10	22,2%
Docentes- autoridades	5	11,11%	30	66,66%	11	24,4%
Autoridades- padres de familia	5	11,11%	30	66,66%	10	22,2%
Padres de familia- docente	0		45	100%	0	

Elaborado por el Investigador

Grafico 24 Tipos de Problemas laborales



Elaborado por el Investigador

Análisis

Según la pregunta realizada la mayor parte de problemas evidenciados se genera desde los padres de familia hacia las autoridades del establecimiento. Sin embargo existen determinadas manifestaciones de problemas generados internamente por los miembros de la comunidad educativa en este caso los docentes y autoridades.

Interpretación

De las encuestas aplicadas a los directivos los problemas entre docentes-docentes existe un 22,22% con la alternativa siempre, a veces con el 66,66% y el 11,11% con la opción nunca; los problemas entre docentes-autoridades presenta un 24,44% la alternativa siempre, el 66,66% manifiestan a veces y el 11,11% la opción nunca; autoridades-padre de familia con el 22,22% de alternativa siempre, el 66,66% a veces y con el 11,11% la alternativa nunca; padre de familia-docente responde a un 100% a veces

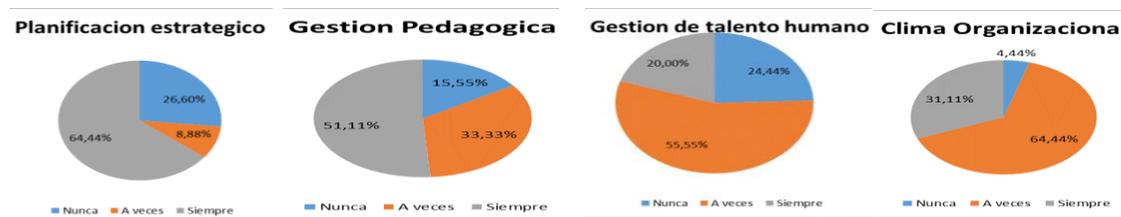
10.-¿Con qué frecuencia aplica los lineamientos de estándares de calidad en los siguientes aspectos de la gestión?

Tabla 25 Procesos administrativos

Proceso Administrativo	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Planificación estratégica	12	26,66%	4	8,88%	29	64,44%
Gestión pedagógica	7	15,55%	15	33,33%	23	51,11%
Gestión de Talento humano y recursos	11	24,44%	25	55,55%	9	20%
Clima Organizacional y convivencia escolar	2	4,44%	29	64,44%	14	31,11%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 25 Procesos administrativos



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los parámetros de calidad son aplicados en el aspecto pedagógico y planificación estratégica, olvidando el resto de procesos para el cumplimiento de los estándares de calidad del Ministerio de Educación.

Interpretación

De los encuestados sobre la aplicación de los lineamientos de los estándares de calidad de acuerdo a los resultados la gestión estratégica con la alternativa siempre con el 64,44%, el 8,88% con la opción a veces y el 26,60% responde a la opción nunca; la gestión pedagógica en un 51,11% siempre aplican, con el 33,33% a veces y nunca con el 15,55%; la gestión de talento humano responde con la opción a veces con el 55,55% , siempre con el 20% y nunca con el 24,44%; clima organizacional responde con el 31,11% con la alternativa siempre, el 64,44% a veces y el 4,44% con la opción nunca.

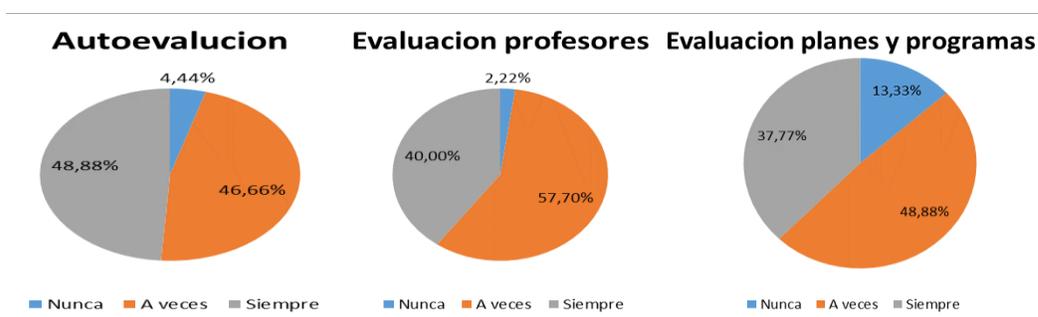
11.- ¿Con qué continuidad ejecuta evaluaciones durante su gestión en la institución?

Tabla 26 Evaluaciones institucionales

Evaluación Institucional	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Autoevaluación	2	4,44%	21	46,66%	22	48,88%
Evaluación profesores	1	2,22%	26	57,77%	18	40%
Evaluación planes y programas	6	13,33%	22	48,8%	17	37,7%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 26 Evaluaciones institucionales



Elaborado por el Investigador

Análisis

La ejecución de la autoevaluación institucional, en pocas circunstancias se han aplicado a los docentes / planes y programas para cumplir con la finalidad de establecer los lineamientos de calidad. Considerándolo como aspectos necesarios para alcanzar la excelencia educativa.

Interpretación

De las encuestas aplicadas sobre las evaluaciones institucionales manifiestan los directivos la autoevaluación con un 48,88% con la opción siempre, el 46,66% a veces y el 4,44% nunca; la evaluación a profesores con el 40,00% siempre, el 57,70% a veces y el 2,22% nunca; evaluación planes y programas con el 37,77% siempre, 48,88% a veces y el 13,33% nunca.

12.- De los siguientes documentos con qué frecuencia su contenido responde a las necesidades institucionales.

Tabla 27 Documentos institucionales

Proceso Administrativo	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
LOEI	1	2,22%	13	28,88%	31	68,88%
Código de convivencia	11	24,44%	25	55,55%	10	22,22%
Reglamento interno de la institución	14	31,11%	24	53,33%	7	15,55%

Elaborado por el Investigador

Gráfico 27 Documentos institucionales



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos manifiestan que el reglamento de educación/ LOEI responde en su mayor parte a la necesidad educativa, convirtiéndose en un instrumento de manejo diario por parte de los miembros de la comunidad educativa; el código de convivencia tiene ciertas dificultades específicamente en la estructuración con el reglamento interno institucional.

Interpretación

Según la pregunta establecida sobre la documentación los directivos responden sobre la LOEI con un 68,88% con la alternativa siempre, el 28,88% a veces y el 2,22% nunca; el código de convivencia el 22,22% siempre, el 55,55% a veces y el 24,44% nunca por último el reglamento interno con el 15,55% siempre, 53,33% a veces y el 31,11% nunca.

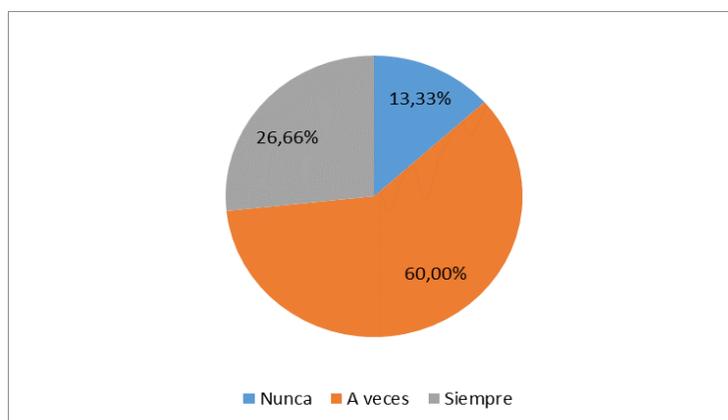
13.- Ha dado a conocer los resultados de la evaluación institucional.

Tabla 28 Evaluación institucional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	13,33%
A veces	27	60,00%
Siempre	12	26,66%

Elaborado por el Investigador

Grafico 28 Evaluación institucional



Elaborado por el Investigador

Análisis

Los directivos no transmiten los resultados con frecuencia, convirtiéndose en una falencia de la gestión directiva para mejorar los resultados finales, afectando gradualmente a la elaboración y manejo de plan de mejora.

Interpretación

De las encuestas aplicadas a los directivos sobre la información de las evaluaciones institucionales con un 26,66% responde a la opción siempre, el 60% a veces y el 13,33 la alternativa nunca.

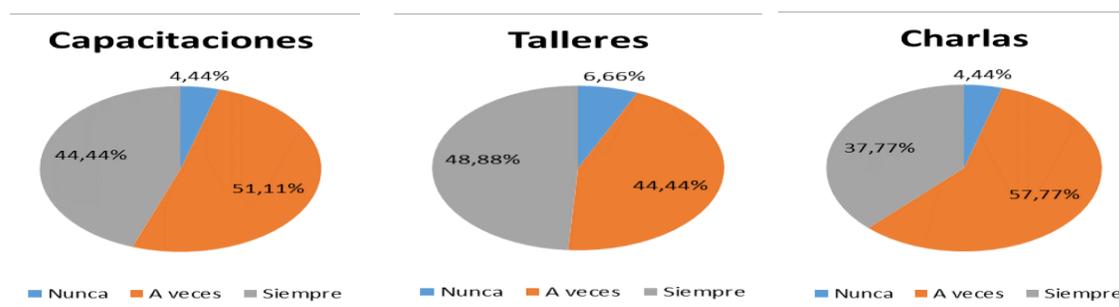
14.- ¿Qué estrategias se han considerado en la elaboración de un plan de mejora para la superación de la falencia identificada?

Tabla 29 Plan de mejora

Proceso Administrativo	NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%
Capacitaciones	2	4,44%	23	51,11%	20	44,44%
Talleres	3	6,66%	20	44,44%	22	48,88%
Charlas	2	4,44%	26	57,77%	17	37,77%

Elaborado por el Investigador

Grafico 29 Plan de mejora



Elaborado por el Investigador

Análisis

Como estrategia del plan de mejora en los establecimientos se manejan con la alternativa las charlas para superar ciertas dificultades identificadas. Provocando de desajuste en la superación de falencias, en la no canalización de estrategias adecuadas.

Interpretación

De los directivos encuestados se ha obtenido los siguientes resultados: la capacitación responde con un 44,44% con la alternativa siempre, con un 51,11% a veces y el 4,44% nunca; talleres con un 48,88% siempre, el 44,44% a veces y el 6,66% nunca por ultimo las charlas con el 37,77% siempre, el 57,77% a veces y el 4,44% nunca.

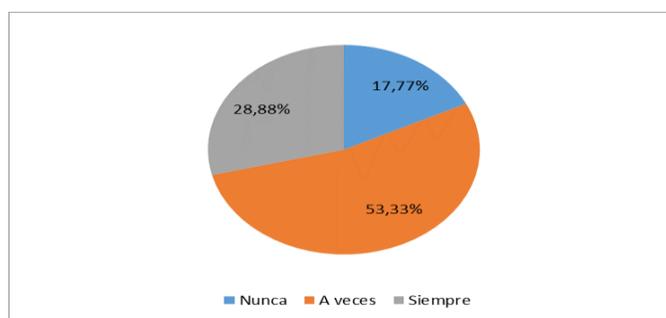
15.- Manejan proyectos en beneficio de la comunidad educativa como: deporte, danza, manualidades, tecnología.

Tabla 30 Proyectos de vinculación

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	17,77%
A veces	24	53,33%
Siempre	13	28,88%

Elaborado por el Investigador

Grafico 30 Proyectos de vinculación



Elaborado por el Investigador

Análisis

Según los resultados obtenidos los establecimientos no aplican con continuidad proyectos en beneficio del entorno, manejando como vinculación de la comunidad, los dispuestos por la Dirección pedagógica conocidos como los clubs.

Interpretación

De los encuestados sobre el manejo de proyectos de vinculación con la comunidad responde con un 53,33% con la opción a veces, el 28,88% siempre y el 17,77% nunca.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Título

Diseño de un modelo de gestión directiva en instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito.

4.2 Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directivos y docentes, se evidencia dificultades en el funcionamiento operativo de las instituciones, para ello se va dar como una alternativa de solución, la aplicación de la siguiente propuesta. Para comprobar sobre si la adecuada gestión directiva logra la calidad educativa en las instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito, será evaluado en base a los resultados obtenidos a largo plazo en el funcionamiento de los establecimientos, cuyos resultados se reflejaran en los procesos administrativos y cumplimiento de actividades dispuestos por el distrito.

La misma tiene como **interés** presentar estrategias teóricas para la problemática en la organización y funcionamiento interno de las instituciones, su incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, encaminados a la par con los perfiles necesarios para ser parte del cuerpo administrativo.

Se pretende **metodológicamente** contribuir a la orientación del liderazgo organizacional adecuado para mejorar la intervención de los miembros de la comunidad educativa, generar estrategias de direccionamiento y coordinación para establecer buenas relaciones humanas específicamente en la resolución de problemas internos de forma certera con el manejo del marco legal educativo. Se pretende direccionar el manejo adecuado de la documentación requerida como evidencia para el cumplimiento del Reglamento Educativo específicamente en la rendición de cuentas de la labor ejecutada.

Idear la autoevaluación como requisito para la mejora continua en el ámbito funcional conjuntamente con los perfiles adecuados tanto de docentes y estudiantes.

Se pretende componer un modelo de gestión directiva concatenado a los estándares de calidad del nuevo modelo de gestión dependiente del marco legal, simultáneamente con sugerencias de liderazgo, control y evaluación institucional para su aplicación de acuerdo a las necesidades educativas.

Beneficiando a los estudiantes con intervención totalitaria del gobierno escolar en la aplicación de sus planes y proyectos con respecto a las necesidades estudiantiles, en la elaboración del código de convivencia y comprometiéndose a cumplir con las labores necesarias para la creación de una institución libre de violencia.

Los docentes podrán ser parte en la planificación de actividades directivas, con la aportación de sus proyectos de ayuda a la dirección del establecimiento educativo, intervendrán de forma totalitaria en las actividades de vinculación con la sociedad y de capacitación continua en aspectos requeridos.

Padres de familia con representantes que velen la ejecución de actividades administrativas, ejerciendo la función de un componente constructivo del prestigio institucional y participe de las actividades de control y seguimiento de las mismas, se convertirán en la fuente de comunicación hacia los demás padres de familia y personas externas sobre lo que se está construyendo como comunidad educativa, serán parte de la resolución de los problemas externos que afecten el desenvolvimiento positivo del establecimiento.

4.3 Objetivos de la Propuesta

- Mejorar la calidad educativa de las instituciones de educación básica del distrito 7 de la ciudad de Quito.
- Definir procedimientos de la *planificación estratégica* para determinar el direccionamiento y las programaciones futuras del establecimiento educativo.

- Establecer un estilo de *liderazgo* para el cumplimiento de objetivos Institucionales.
- Detallar modelos de *control y evaluación* institucional para retroalimentar y mejorar la gestión directiva.
- Especificar la metodología de *rendición de cuentas* para transmitir información sobre los logros alcanzados y limitaciones del direccionamiento institucional.

4.4 Estructura de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA

COMPONENTE 1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico situacional

Direccionamiento estratégico

Operacionalización estratégica

COMPONENTE 2

LIDERAZGO

Estilos de liderazgo

Formas de comunicación

COMPONENTE 3

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTROL

Modelos de evaluación institucional

Plan de mejora

COMPONENTE 4

RENDICIÓN DE CUENTAS

Metodología

4.5 Desarrollo de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA

Introducción

Las instituciones de educación básica actualmente enfrentan retos relacionados a las exigencias de los lineamientos de calidad educativa implementados por el Ministerio de Educación en el 2012, por lo tanto se convierten en promotoras del cambio y la transformación social mediante el reajuste de las convicciones filosóficas para que respondan a las demandas de la sociedad. La propuesta estimula contactos múltiples entre la institución, la estructura y la sociedad, que han de ser continuos y profundos, con objetivos claros y planeación sistemática, con decisiones inteligentes, para el pleno desarrollo y cabal cumplimiento de los propósitos educativos.

La estructuración de un modelo de gestión directiva servirá como ayuda para mejorar la calidad de la educación, se trata de un proceso de cambio a largo plazo, tiene como núcleo de beneficio a los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y Ministerio de Educación permitiendo mejorar la eficiencia, la equidad, pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Se presenta en base a cuatro componentes con sus respectivos elementos, los cuales servirán como guía para su ejecución.

Antecedentes

Dentro de la gestión directiva, muchas son las funciones que le corresponde desarrollar a un director entre las más importantes están: gestionar el proceso pedagógico, liderar las relaciones humanas y el cumplimiento de las actividades académicas, si miramos el contexto global en el que se encuentran los establecimientos, se reconoce la necesidad de construir una planificación improvisada como esfuerzo permanente por convertirla en la realidad justa a las necesidades. En muchas oportunidades los procedimientos vienen normados desde el nivel central y los directivos no disponen de independencia

para llevar a cabo su propia administración, conllevando a que se elaboren proyectos educativos, sin que respondan verdaderamente a su realidad, esto genera un bajo sentido de pertenencia y por consecuencia se dificulta el cumplimiento de objetivos, proyectos, planes.

Los directivos requieren generar sus propios proyectos, se tendrán siempre claro las metas y los objetivos, con la posibilidad de determinar y decidir en función de ellos, así la gestión pasa a ser más eficiente, efectiva y proactiva. La persona que desempeña un cargo directivo debe cumplir con características necesarias para desarrollar habilidades necesarias para la continuidad del direccionamiento exclusivamente contar con una ética íntegra y que otorgue un valor fundamental a los procesos de excelencia académica, contar con un perfil profesional con conocimientos, habilidades y comportamientos que ejerce según las exigencias definidas y reconocidas por el Ministerios de Educación.

En respuesta a estas dificultades presentes en el proceso directivo, la propuesta está estructurada por componentes que requieren realizar ciertos reajuste o estructuración, los cuales llevarán estrategias y funciones que se pretende implementar, los mismos se convertirán en una herramienta de ayuda cuando el funcionamiento institucional cubra las dificultades evidenciadas, apegados a una educación con altos niveles de calidad educativa.

COMPONENTE 1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso que ayuda a determinar el ¿Cómo? se puede manejar los recursos en el futuro, es considerado como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas.

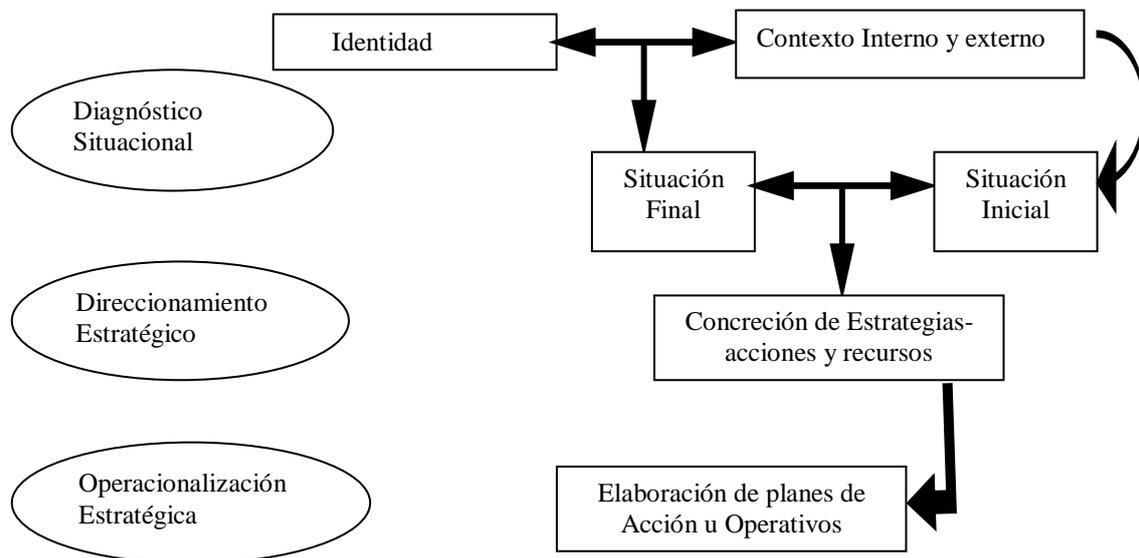
Proceso de ejecución del plan estratégico

Situación inicial.- Se obtiene un diagnóstico institucional

Situación intermedia.- Construcción de acciones posibles de solución

Situación final.- Concreción de los proyectos o planes de acción

Diagrama construcción del plan estratégico



Fuente: Manual de Planificación Estratégica de Esther Canarias/ Manual de planificación e Indicadores de Desempeño del Sector Público
Elaborado por el Investigador

¿La elaboración de un plan estratégico soluciona los problemas Institucionales?

No siempre un Plan estratégico es la única respuesta a las dificultades Institucionales, es decir no convierte de manera rápida, ni inmediata de una cultura poco participativa en

participativa, ni un conflicto mal manejo en una convivencia armónica ni se podrá consolidar una organización sólida y estructural que responda de forma inmediata. En ocasiones las dificultades no surgen por la carencia de objetivos o un direccionamiento claro hacia dónde se dirige la Institución, sino el atascamiento en los problemas de convivencia entre los miembros partícipes de la comunidad educativa.

Al elaborar el Plan Estratégico debemos ser conscientes de ello y prestar atención a estos aspectos. Si el plan estratégico se elabora de manera participativa y dialogada, pondremos en juego nuestra capacidad de escucha, comunicación y abordaje de las diferencias en los puntos de vista, representando una oportunidad para mejorar y reforzar estas capacidades en la organización. Pero si la organización está viviendo una situación de conflicto abierto, la elaboración de un plan estratégico no es la solución y además, tampoco sea el momento de elaborarlo.

¿Hasta dónde abarca la planificación estratégica?

Tome en cuenta todas las dimensiones de la organización y su contexto externo, se transforma en una herramienta global, hasta construir de forma coherente un plan de acción, que permite a la organización desplegar o evaluar su identidad y contexto.

¿Cómo iniciamos la elaboración del plan estratégico?

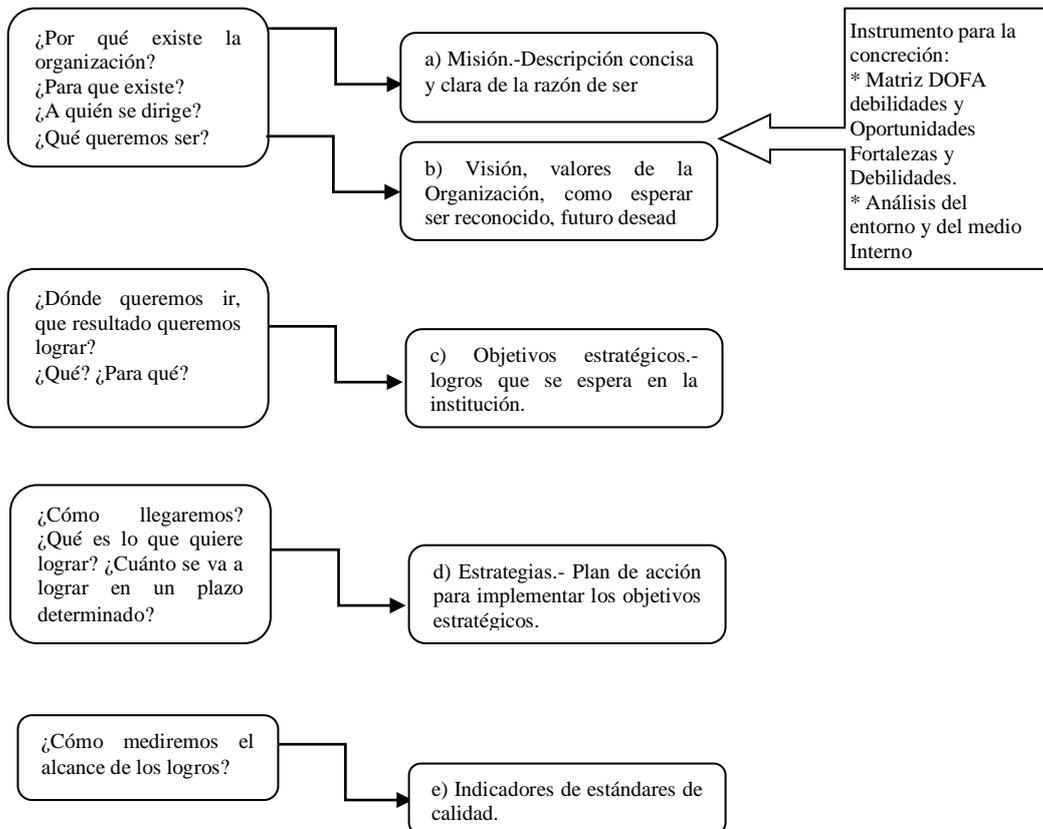
Una vez establecida la necesidad de elaboración de un plan estratégico en base a la evaluación organizacional se puede recomendar cierta directriz para obtener información concreta si la organización requiere la estructura o reajuste de determinados aspectos de identificación institucional para determinar la información concreta se recomienda el manejo de instrumentos (Ver matriz 1)

Para iniciar su construcción se debe partir del futuro es decir de la situación final a la que queremos llegar, y desde ahí analizamos el pasado y el presente, ejecutando el proceso prospectivo.

Fase 1 Planificación del proceso

1.- Esta herramienta debe ser manejada en base a preguntas claves sujetas a respuestas con lineamientos de estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación.

Esquema de herramientas para la planificación estratégica



Fuente: Manual de Planificación Estratégica de Esther Canarias/ Manual de planificación e Indicadores de Desempeño del Sector Público
Elaborado por el Investigador

2.- Definir los responsables de la ejecución del proceso.

Para una mejor organización en la elaboración del plan estratégico, es fundamental el involucramiento de los directivos y coordinadores de cada área. Finalmente los directivos juegan el papel primordial para la ejecución del proyecto, por lo tanto deben tener la facultad de intervenir en aspectos que determine la efectividad de la gestión.

Se debe establecer los grupos con integrantes de las diferentes dimensiones o áreas de la organización que son considerados como entes que aporten a la estructura del plan estratégico de forma favorable para ello se debe organizar de la siguiente manera:

Cuadro de funciones y responsables

Fase de planificación estratégica	¿Quiénes forman el equipo de responsables?
1 FASE.- Planificación del proceso	Miembros directivos
2 FASE.- Levantamiento diagnóstico situacional	Todos los miembros del personal y de la junta directiva.
3 FASE.- Revisión de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas.	Personal identificado en cada uno de los aspectos que se va a evaluar: Interno: el equipo directivo, personal de la institución. Externo: representante de padres de familia- representante del barrio, parroquia, entidades externas Ministerio de Educación, Ministerio de Finanzas. Interno: Administrativos.
4 FASE.- Visión, valores y misión	Todos los miembros del personal y de la junta directiva; es muy importante que todo el personal participe con los coordinadores de área para que estos lleven en síntesis las conclusiones llegadas a consenso al equipo planificador del PE.
5 FASE.- Objetivos estratégicas	Miembros del personal y de la junta directiva
6 FASE.- Estrategias/ Indicadores /Plan de Acción	El equipo directivo con aportaciones del resto del personal

Elaborado por el Investigador

3.- Estructura de un calendario de actividades

Importante: Es necesario trazar una agenda, para determinar el tiempo que se tomara para desarrollar cada proceso de la PE. Se debe recordar lo siguiente:

* Tener un direccionamiento claro sobre lo que se pretende conseguir y tener claro los resultados del proceso.

* Manejar el tiempo disponible en asuntos adicionales con mayor importancia.

- * Dar prioridad. Por ejemplo, no permitir que se discuta sobre aspectos no relevantes o no relacionados a la actividad que se encuentra planificando.
- * Asegúrese de asignar una persona encargada de recoger las ideas más importantes en cada reunión realizada.
- * La agenda debe abarcar todo el proceso.
- * Dividirla por días, por ejemplo día 1, día 2 etc.
- * Hacer circular la agenda para comentarios.

Situación inicial

Fase 2.- Levantamiento diagnóstico situacional

Es la identificación, descripción y análisis evolutivo de la situación actual de la Institución, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión, cuyo propósito es identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento.

Aspectos que determinan la situación institucional

Antes de iniciar el proceso de formulación del PE, es preciso realizar un análisis desde los siguientes aspectos:

- * El carácter de la planificación organizativa
- * La organización administrativa
- * Los recursos humanos
- * El carácter de la dirección

Para la recolección de datos sobre los aspectos considerados, se debe utilizar los instrumentos. (Ver Matriz 2)

Fase 3.- Revisión de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas.

Antes de iniciar la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe realizar un análisis interno y externo en el contexto donde se desarrolla la Institución.

Análisis de la situación interna

El análisis interno implica el relevamiento de aquellos factores fundamentales en el desempeño de la Institución, cuya evaluación permite la identificación de las condiciones internas favorables y desfavorables que presenta la organización en su funcionamiento y operación con relación a la misión y visión.

Antes de iniciar el proceso de construcción, se debe trabajar con todo el personal y el equipo directivo identificando las capacidades organizativas y procesos.

Se identificara en la Institución dos tipos de capacidades: las técnicas y las sociales

Técnicas: son los equipamientos, los materiales, los recursos tangibles, tecnología, los procesos formalizados de gestión del trabajo, los programas informáticos y la financiación.

Sociales: son los conocimientos, las competencias, las formas de trabajo, el ambiente, las relaciones y el clima interno.

Proceso de elaboración

1.- Organizar al personal en grupos pequeños. A un grupo se le asigna sobre las capacidades técnicas y al otro sobre las sociales. El desarrollo de la actividad se lo realiza mediante las siguientes preguntas.

Técnicas	<i>¿Qué capacidades técnicas tenemos desarrolladas adecuadamente y nos facilita el cumplimiento de la Misión? ¿Qué capacidades técnicas no tenemos desarrolladas?</i>
Sociales	<i>¿Qué capacidades sociales tenemos desarrolladas adecuadamente y nos facilita el cumplimiento de la Misión? ¿Qué capacidades sociales no tenemos desarrolladas?</i>

Elaborado por: Investigador.

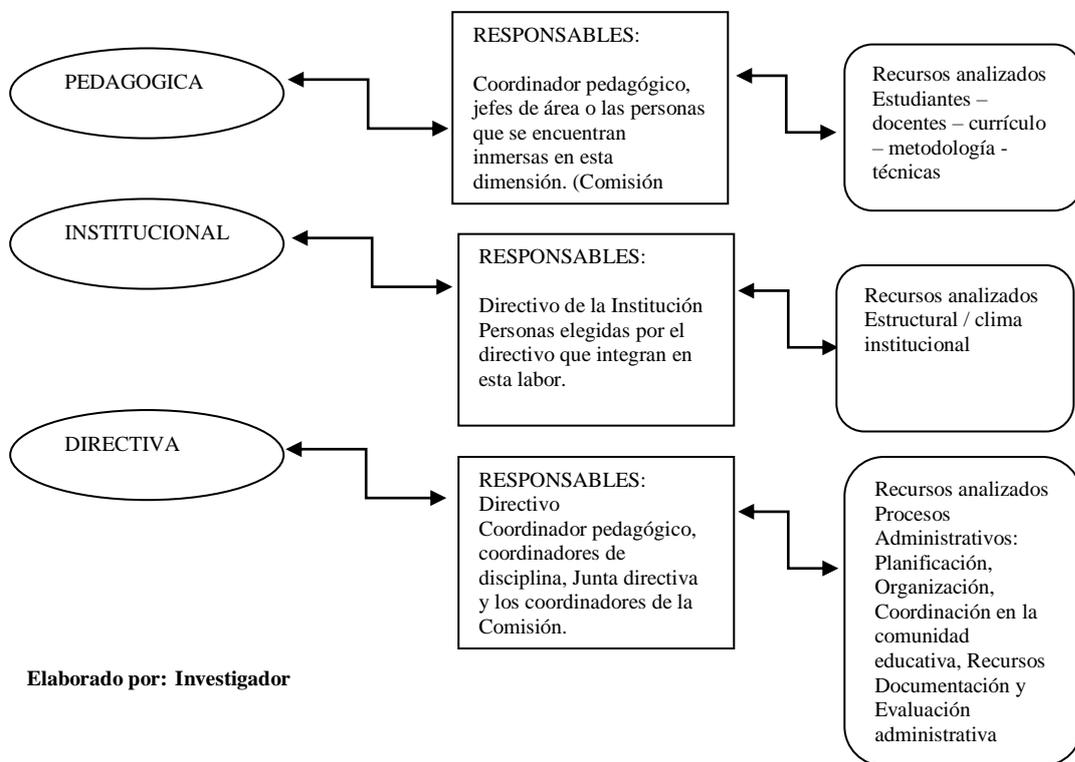
2.- El equipo directivo se encarga de recoger lo más importante sobre lo expuesto y se realiza un documento claro sobre la capacidad organizativa de la Institución.

Procesos de obtención información y elaboración del análisis interno

Este análisis será desarrollado en base a actividades grupales que permita identificar participativamente las fortalezas y las debilidades de la Institución con relación a las orientaciones estratégicas con las siguientes características:

1.- Organización de grupos por las dimensiones de la gestión que van a ser evaluadas como:

Esquema para la ejecución del análisis interno por grupos y sus dimensiones



2.- Identificación de las fortalezas y debilidades con relación a las dimensiones de la gestión a partir del trabajo grupal. Para ello se debe sistematizar la información en cuadro informativo.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

DIMENSIONES			
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	DIRECTIVA	PEDAGOGICA	INSTITUCIONAL
Fortalezas ¿Cuáles son las condiciones favorables con las que la entidad cuenta en la actualidad y que facilitan la concreción de las Orientaciones estratégicas?			
Debilidades ¿Qué elementos de la actual estructura interna de la Institución son inadecuadas para el logro de la orientación estratégica?			

Elaborado por: Investigador

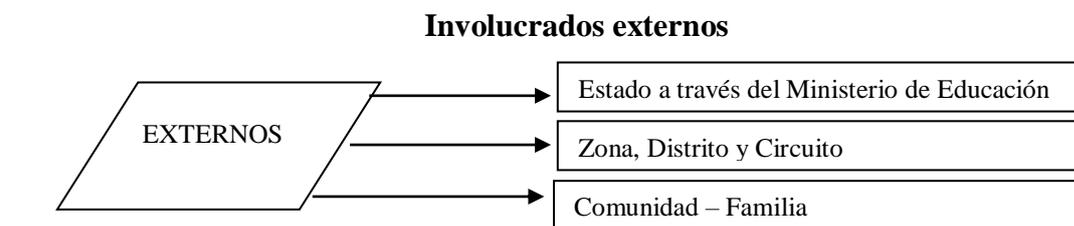
5.- Se socializara el documento consolidado de forma general y por dimensiones de la gestión.

Análisis del entorno

Este análisis se refiere a la identificación de las fuerzas externas o factores del entorno, que están por fuera de la Institución y condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Este análisis, lo mismo que otros momentos del proceso de la planificación estratégica institucional exige la intervención del equipo directivo y el personal elegido para la construcción de la información requerida.

Funciones del equipo directivo

1.- Identificación de los principales factores del entorno que ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de la institución.



Elaborado por: Investigador

2.- Análisis del entorno, es decir establecer cómo influye estos factores de forma positiva y negativa en el desempeño de la institución.

Se debe considerar el aspecto económico con la que se maneja la institución, la dinámica política y las relaciones interinstitucionales sobre la influencia de las mismas en el direccionamiento.

3.- Organizar al personal en grupos de trabajo en base a las responsabilidades ya establecidas anteriormente. Identificar las **oportunidades** y **amenazas** con relación a las orientaciones estratégicas y sistematización del trabajo grupal a través de cuadros informativos.

Identificación de oportunidades y amenazas (entorno)

DIMENSIONES	MINISTERIO DE EDUCACION	ZONA DISTRITO CIRCUITO	COMUNIDAD FAMILIA
OPORTUNIDADES Y AMENZAS			
Oportunidades ¿Cuáles son los factores externos que condicionan positivamente el logro de las orientaciones estratégicas?			
Amenazas ¿Cuáles son los factores externos que condicionan negativamente el logro de las orientaciones estratégicas?			

Elaborado por: Investigador.

Identificadas la oportunidades y amenazas por los grupos, el equipo facilitador realizará un trabajo de síntesis estableciendo las recurrencias entre los grupos.

4.-Concluida la identificación de las **fortalezas**, **debilidades**, **oportunidades** y **amenazas** conjuntamente con el cuadro de capacidades institucionales, se inicia la elaboración de la **matriz FODA**, para obtener beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten el impacto de las amenazas externas.

Para ello, se procederá a establecer las combinaciones utilizando la matriz de análisis FODA. (Ver Matriz 3-4)

Recomendaciones:

* El diagnóstico consolidado deberá implicar el análisis de los factores internos y externos de la institución, los cuales deberán ser combinados entre las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones los mismos que inciden positiva o negativamente en el cumplimiento de su misión para ello se deberá insertar ciertos elementos considerados como capacidades técnicas:

- Los recursos humanos
- Recursos financieros
- Estructura organizacional

Fase 3 Visión y misión

Después de haber establecido los responsables y una agenda de actividades del proceso de la planificación estratégica se requiere conocer como ir estructurando las ideas e información obtenidas de cada actividad realizada; se inicia estructurando o reajustando los componentes de identidad institucional.

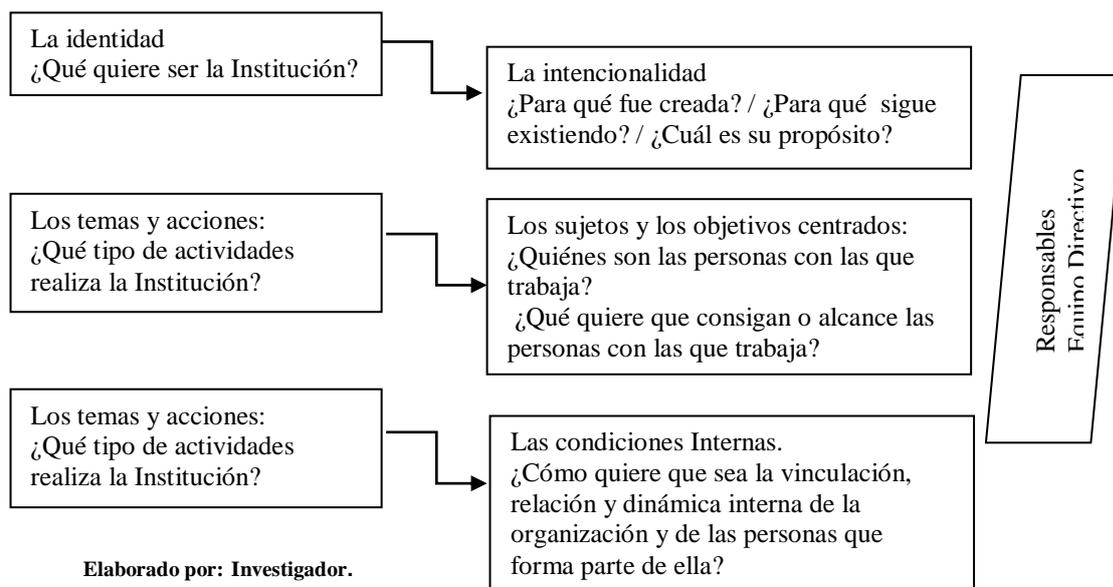
a.- Misión

Importancia de la misión

Es de mucha utilidad para el equipo directivo y el personal, ya que sirve para encauzar los apoyos externos y capacidades directivas de la institución. Mostrar a los grupos de interés la creación del valor institucional esperado.

El ejercicio de trabajar con la misión está determinado al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los resultados por los cuales la organización debe responder a la ciudadanía. Además exige profundizar en determinadas cuestiones de direccionamiento institucional por encontrarse en el enfoque general sobre la razón de ser de la institución para ello se recomienda trazar determinadas preguntas para comprobar el alcance de la misma.

Diagrama formulación de la misión



Paso 1

El equipo directivo debe encontrarse liderando el reajuste o el cambio de la Misión, los mismo que deben convocar a una reunión de trabajo cuya final y objetivo de la actividad será la establecida en la agenda de la planificación estratégica fase 3.

* Formar el grupo de redacción de la misión, cuyos integrantes deben tener un amplio vocabulario y gran habilidad de redacción, se consideraría como personas idóneas al área de lengua y literatura.

* Responsable de recoger las principales ideas emitidas en las plenarias realizadas durante la estructura de la misión. Como punto de partida se debe considerar la comparación de la misión con otras de diversas instituciones y la matriz foda.

Paso 2

Para la elaboración participativa de la misión se recomienda considerar el manejo de las preguntas establecidas en el diagrama de formulación de la misma, para ello el equipo directivo debe organizar al personal en grupos pequeños para la profundización de las ideas sobre la reestructuración o cambio.

Cada grupo debe intentar escribir una posible declaración de misión los mismos que deberá entregar al coordinador del grupo y este al equipo directivo y de redacción.

Paso 3

Se realiza un pequeño debate entre los grupos sobre las declaraciones elaboradas, identifican ideas compartidas (estén expresadas de la misma o de diferente forma).

Identificamos que términos de los que aparecen en la misión es necesario precisar y los definimos conjuntamente debatiendo los puntos que se vea necesario.

Paso 4

El equipo de redacción, se encarga de reajustar los términos establecidos en la misión / o realizar la redacción final que responda a la vigencia, estructura y la finalidad de la institución. Este documento de debe socializar de manera formal a toda la comunidad educativa o los involucrados internos y externos.

Cuadro Identificación de la Misión

IDENTIFICACION DE LA MISION		
Identidad	Actividad	Finalidad
¿QUIÉNES SOMOS? *¿Qué tipo de institución constituimos? *¿Cuáles con las características que nos diferencia de las otras entidades públicas?	¿QUÉ HACEMOS? *¿A través de qué actividades cumplimos con nuestra responsabilidad?	¿HACIA DONDE VAMOS? * ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la actual administración de la Institución?

Elaborado por: Investigador.

Identificación de la misión si responde a las necesidades de la sociedad

1.- Vigencia

Para determinar si la misión tiene vigencia en el entorno que le rodea se debe diferenciar la misión formal de la efectiva. Muchas instituciones manejan la estructura de su razón de ser en base a un referente de creación legal como los mandatos y

funciones expresadas en dicha ley, estos mandatos no siempre responden a lo que realmente genera la institución.

O en ocasiones no coincide el propósito de creación con lo que requiere la sociedad como producto que respondan a los cambios efectuados en los aspectos tecnológicos, productividad, sociales, políticos, económicos, culturales etc.

2.- Estructura

La misión puede ser cambiada o reajustada si se evidencia dificultades en su estructura y ejecución, para tener una idea clara se debe considerar ciertos aspectos para el análisis de la misión maneja por la institución:

* Se identifica en la redacción, cuando solo explica lo establecido en el ámbito de la ley que crea la institución y no explica claramente que produce, para quienes y que espera como resultado.

* Si la organización ha sufrido redefiniciones importantes en los ámbitos de su competencia o hay alguna declaración política clave de prioridad pública que afecta a la entidad.

3.- Redacción

Con respecto a la redacción, se debe considerar como aspecto principal para un posible reajuste o cambio, para ello se debe determinar que la lectura permita a todos los interesados internos y externos comprendan cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional y que justifique públicamente su existencia.

Al considerar este aspecto al momento de elaboración o evaluación de la misión, se permite lograr coherencia y alienación entre el propósito de cada uno de los ámbitos de la institución, posteriormente construir los indicadores que facilitaran la integración entre los diferentes niveles de toma de decisiones.

Para la comprensión se debe considerar aspectos adicionales entre ellos la misión debe responder a su entorno:

Siempre se debe hacer constar el producto final, los usuarios o beneficiarios a quienes se dirige el trabajo de la institución.

Además se debe considerar el ámbito territorial de su acción (central, local, provincial etc.), junto a los estándares como piensan conseguir su propósito y los valores con los cuales piensan enfocarse la ejecución de la gestión.

Los mejoramientos no deben ser incluidos en una misión, estos deben quedar registrados como objetivos estratégicos.

Recomendación

* La misión ni caduca ni se vence, debe sobrevivir a los cambios del contexto interno y externo, aunque se actualice ligeramente

b.- Visión

Concepto.- es una declaración que indica hacia donde se dirige la institución en un largo plazo, que es aquello en lo que pretende convertirse.

Definición de la visión

Para la reestructuración o cambio el equipo directivo deberá considerar son los siguientes aspectos:

* La visión debe estar bajo el lineamiento de la siguiente pregunta: *¿Qué tipo de Institución aspiramos a ser de aquí a futuro o si requiere un tiempo límite a cinco años en función de cumplir la misión?* Establecida la pregunta se procederá a la realización de una lluvia de ideas, a partir de la cual cada docente expondrá por escrito ideas sobre el tipo ideal de institución.

* El equipo directivo deberá proceder a sistematizar las ideas ordenándolas según las recurrencias y similitudes.

* Identificadas las orientaciones estratégicas, el grupo facilitador ensayara una redacción de la visión que se someterá a la validación entre los miembros de la comunidad educativa.

* Para la validación de la visión, el equipo directivo conjuntamente con los docentes procederá a precisar los valores y los principios contenidos en la misma a través de instrumentos elaborados por la Institución en base a las siguientes preguntas:

VALORES	PRINCIPIOS
¿Cuáles deben ser los atributos (las cualidades, las características) más importantes con los que debe contar la institución para concretar su visión? 1.	¿Cuáles deben ser los fundamentos que deben guiar el accionar de la institución para concretar su visión? 1.

Elaborado por: Investigador.

Situación intermedia

Direccionamiento estratégico

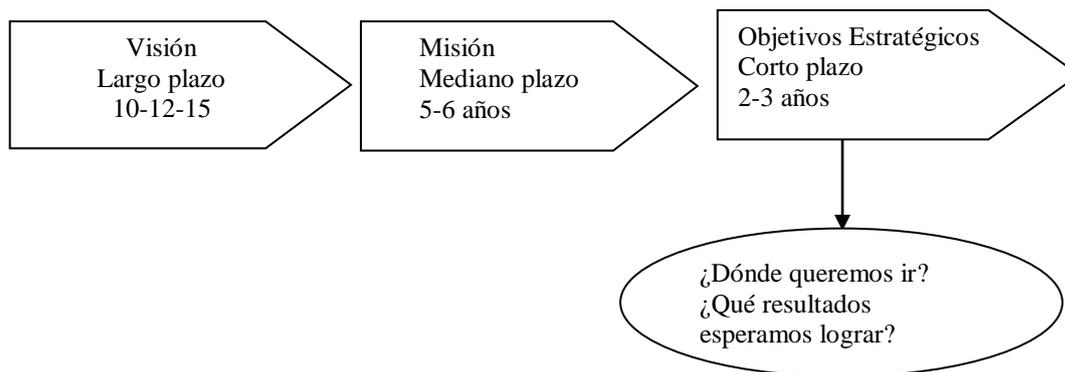
Fase 5.- Objetivos estratégicas

Antes de iniciar con esta fase cabe iniciar con la definición clave sobre los objetivos estratégicos, para poder continuar con el proceso de la PE, sin embargo se requiere de ciertos elementos y el trabajo en equipo para la consolidación de los mismos, hay que considerar la importancia de los objetivos estratégicos por ser el instrumento de cumplimiento de lo establecido en la misión y visión.

Determinación de los objetivos estratégicos

1.- Para la comprensión efectiva de los objetivos estratégicos, se debe manejar las siguientes preguntas y concretarse en un plazo determinado.

Esquema Visión – Misión – Objetivos Estratégicos



Elaborado por: Investigador.

2.- Los grupos de trabajo deberán tener en consideración la misión, la visión y el diagnóstico sobre todo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la determinación de los objetivos estratégicos de acuerdo a cada área o dimensión como se lo estableció en la matriz FODA.

RESULTADOS FODA	PREGUNTAS DIRECTRICES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ALTERNOS
Potencialidades	¿Qué debemos lograr, para que la Institución tenga un accionar coherente con su misión, visión y las exigencias de los estándares de calidad del Ministerios de Educación utilizando las fortalezas para aprovechar las oportunidades?	
Limitaciones	¿Qué debemos lograr, para que la institución tenga un accionar coherente con su misión, visión y las exigencias ministeriales para reducir las debilidades y evitando las amenazas?	
Riesgos	¿Qué debemos lograr, para que la institución tenga un accionar coherente en el cumplimiento de la misión, visión utilizando las fortalezas para evitar las amenazas?	
Desafíos	¿Qué debemos lograr, para que la institución tenga un accionar sobre su identidad y bajo lineamientos ministeriales superando las debilidades aprovechando las oportunidades?	

Elaborado por: Investigador.

3.- Una vez realizado los objetivos se requiere analizar la factibilidad priorizar los mismos, para consolidarlos como los objetivos estratégicos de la Institución de acuerdo la intencionalidad que tenga en la misión y visión. Para facilitar la priorización se recomienda utilizar una matriz de valoración, para determinar el condicionamiento de los objetivos sobre los otros. Para ello deberá manejar cierto instrumento elaborado por el equipo directivo o el siguiente como sugerencia: (Ver Matriz 5)

Condiciones para el manejo de la matriz de priorización de objetivos

* Preguntarse si el objetivo A condiciona directamente el logro del objetivo B hasta completar la relación entre todos los objetivos.

* Se debe manejar las siguientes referencias valorativas según el condicionamiento de los mismos

Condicionamiento	valoración
<i>Intenso/ Alto</i>	3
<i>Medio</i>	2
<i>Débil /Deficiente</i>	1

* La sumatoria la filas y columnas determina la intensidad de la influencia del objetivo en el sistema global.

4.- De acuerdo a los resultados obtenidos en la sumatoria tanto de forma vertical y horizontal se determinara los objetivos estratégicos. Para ello se hace referencia a la siguiente interpretación:

Objetivos activos: aquellos que tienen una influencia intensa sobre el sistema y son condicionados en un nivel bajo por los demás. (Son los que mayor valor alcanzado en la sumatoria de la filas)

Objetivos pasivos: aquellos que son altamente condicionados por los otros objetivos y tienen baja influencia sobre el sistema (son los que mayor valor alcanzan en la sumatoria de las columnas)

Objetivo críticos: los que tienen una influencia intensa sobre el sistema y son altamente condicionados por los demás objetivos (*son los que alcanzan altos valores en la sumatoria de las filas y las columnas*)

Objetivos inertes: baja influencia sobre el sistema y son condicionados en un nivel bajo por los demás (*obtiene bajos valores en la sumatoria de las filas y las columnas*)

Los Objetivos activos son los que denominaremos objetivos estratégicos y son los que tendrán mayor jerarquía.

Recomendaciones:

* Para la redacción de los objetivos, se debe señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que va provocar la institución.

* Evitar su redacción en términos de contribuir, fomentar, procurar, no es recomendable el uso de estos verbos porque están sujetos a muchas interpretaciones y no denotan acción observable.

* Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.

Situación final

Operacionalización estratégica

Fase 6.- Estrategias / Plan de acción / Indicadores

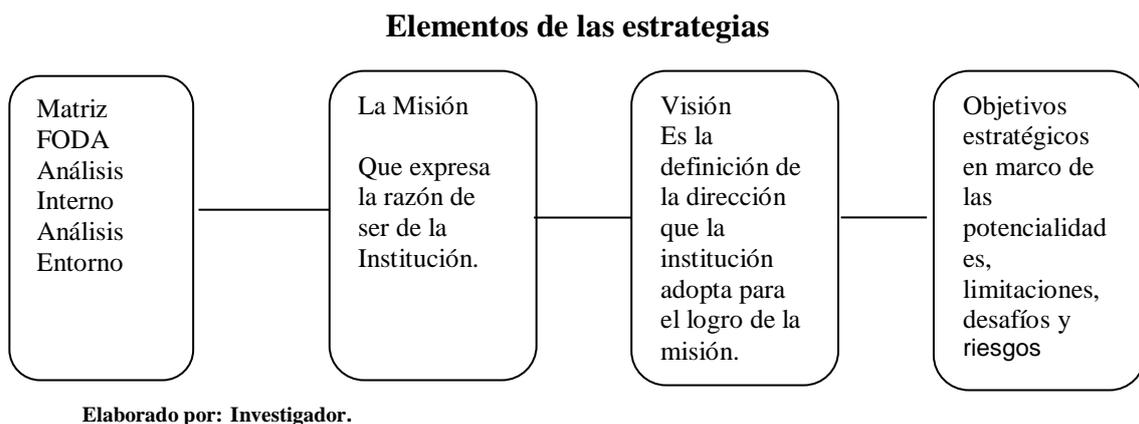
Identificados los objetivos estratégicos institucionales, se deberá proceder a la fase de formulación de las estrategias.

Antes, vamos a establecer la comprensión del término *estrategia*: consiste en los movimientos y los enfoques que se diseñan para alcanzar los objetivos propuestos, es el mapa en el que se define el *¿cómo?*, se define a los objetivos como los *fin*es y a las estrategias como los *medios* para alcanzarlo. Para establecer las estrategias se debe considerar el análisis de la situación interna y externa, porque constituyen una pauta

sobre cómo desarrollar las potencialidades, cómo superar las limitaciones, cómo enfrentar los riesgos y los desafíos.

Elaboración de las estrategias

1.- El equipo directivo debe organizar al personal en los grupos de trabajo considerando la responsabilidad de cada entorno, cada uno de ellos debe tener como instrumento de trabajo lo siguiente:



2.- Para la concreción de los objetivos se debe manejar las siguientes preguntas de inicio para tener el direccionamiento adecuado.

- * ¿Qué esfuerzo vamos a impulsar en los próximos años?
- * ¿Cómo lo vamos hacer?
- * ¿Qué queremos conseguir?
- * ¿Cuáles son las acciones claves de ese esfuerzo?

Con las respuestas se debe dar forma a las posibles estrategias, el nombre de la estrategia será definida en el momento de la concreción definitiva de la misma.

3.- Una vez establecidas las posibles estrategias, las mismas deberán ser analizadas conjuntamente con la matriz FODA, para ello debemos manejar las siguientes:

- * ¿Qué elementos del contexto interno y externo pueden ayudar a que la estrategia se pueda impulsar en estos próximos años?

* ¿Qué elementos del contexto interno y externo pueden afectar negativamente a la estrategia en estos próximos años?

El objetivo de la revisión en base a las preguntas, es para determinar si son posibles en la ejecución y si las mismas cumplen con lo establecido en la visión, misión, objetivos estratégicos.

Organización estratégica

Líneas estratégicas:

1. Línea estratégica 1

Ámbito Pedagógico (ámbitos de la Gestión)

* Establecer el objetivo estratégico

Ejemplo: Disponer profesionales capacitados para llevar a cabo la Misión de la Institución.

* Identificar las Estrategias para cada ámbito y realizar la priorización de los mismos

Ejemplo:

a.- Mejorar la capacitación de las personas

b.- Definición de competencias al personal.

Plan de acción

Es la traducción del **cómo** en acciones combinadas que emprenda la Institución es decir **a través de que** se va a lograr cumplir los objetivos estratégicos, se les define en actividades, resultados, recursos, plazos y responsables como el mecanismo para viabilizar la ejecución del PEI y realizar el monitoreo y evaluación. Para complementar el Plan y consolidar la acción se debe establecer lo siguiente:

Líneas de acción.- derivadas de los objetivos y ubicadas en estrategias, son las propuestas de trabajo concreto que nos sirven para cumplir los objetivos estratégicos (una línea de acción son grupo de actividades que tienen relación entre ellas, para desarrollar las estrategia identificada)

Elaboración del plan de acción

1.- Una vez identificada la estrategia de debe elaborar las líneas de acción de las mismas. Para facilitar el trabajo los grupos encargados deben actuar de acuerdo a las dimensiones de la gestión.

Cuadro de líneas de acción

Estrategia:	
Dimensión de la Gestión/ Área:	
Objetivos	Indicadores
	Son manejados para medir el progreso y logros, se realiza para hacer el seguimiento y la respectiva evaluación.
Líneas de Acción	

Elaborado por: Investigador.

2.- Cuando se establece ya las líneas de acción, se procede a la elaboración del plan de acuerdo a la acción establecida en el cuadro anterior los mismos que se deberán desglosarse por dimensiones el mismo que se complementa con la matriz manejada por el Ministerio de Educación.

Formato de plan de acción

Dimensión de Gestión :				
Objetivo Estratégicos:				
Línea de Acción:				
Actividades	Recursos	Plazo	Responsables	Resultados

Fuente; Ministerio de Educación del Ecuador.

Elaborado por: Investigador.

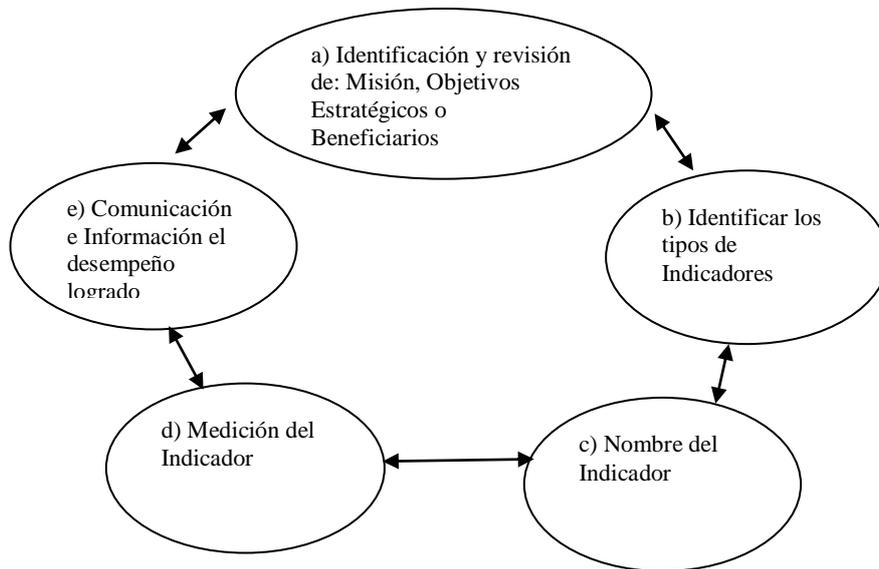
3.- Considerar ciertos criterios para la evaluación de las estrategias

- * Los cursos de acción deben permitir el logro del objetivo.
- * Considerar los recursos que posee la institución para la ejecución de dicha actividad. Caso contrario debe buscar los cambios correspondientes para el logro.
- * Es necesario establecer el tiempo que se requiere para cada ejecución o para cada actividad.

Indicadores

Son manejados para medir el progreso y logros, son manejados para el seguimiento y la respectiva evaluación, los mismos que deben ser específicos, posibles, medibles, alcanzados, realistas y controlados al cumplimiento en un tiempo determinado.

Ciclo de construcción de indicadores

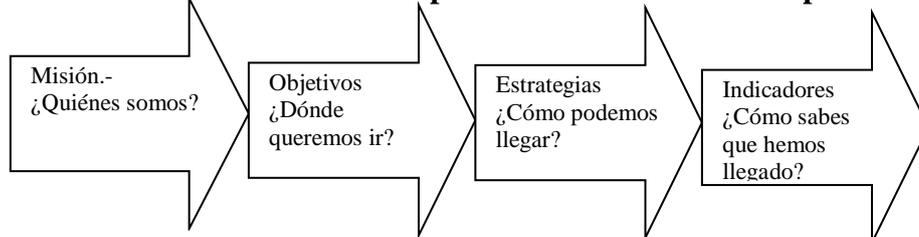


Elaborado por: Investigador.

a) Identificación y revisión definiciones estratégicas

Para iniciar este ciclo de construcción, se debe realizar la revisión sobre las definiciones estratégicas ya realizadas en el proceso de elaboración de la planificación.

Elementos de referencia para la medición del desempeño



Elaborado por: Investigador.

Para realizar la construcción de los indicadores el primer paso es tener como referencia la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias y objetivos que serán evaluados?

En este inicio es importante precisar las metas asociadas a dichos objetivos, una meta se define como: "la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año o como este definido en la planificación de acuerdo a la priorización para su identificación se debe tener en cuenta los lineamientos de Estándares de Calidad del Ministerio de Educación".

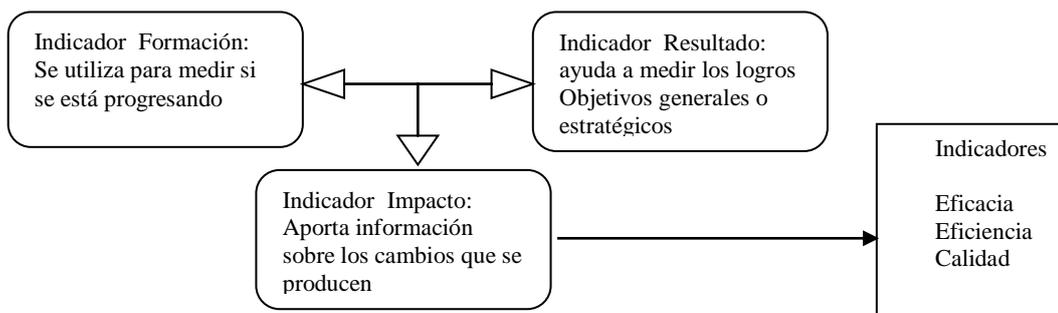
b) Identificar los indicadores

Una vez aclarado cuales son los aspectos relevantes que deben ser medidos, las dimensiones y los estándares de calidad como metas del proceso de gestión directiva. Para la identificación de los indicadores se debe considerar ciertas características, que ayuda a determinar los alcances de los mismos. Existen dos tipos de indicadores ascendentes y descendentes.

Indicadores Ascendentes (señala aspectos positivos que sirve para cumplir el logro)	Indicadores Descendentes (señala aspectos negativos que afecta el logro)
Ejemplos: Cobertura, focalización, accesibilidad Miden capacidad de utilización de recursos. Indicadores que miden satisfacción de usuarios	Ejemplo: Los indicadores de promedios de respuesta a los usuarios. Indicadores que miden errores

En el ámbito de la gestión directiva se toma como referencia a los siguientes indicadores:

Dimensiones de los indicadores



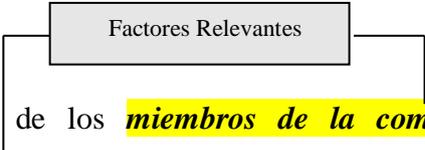
Elaborado por: Investigador.

c) El nombre del indicador

El nombre del indicador debe nacer del aspecto relevante del objetivo estratégico, estos son los aspectos más importantes del objetivo, ya que describen qué y en qué se va a medir: corresponde al conjunto de palabras que enuncian cuál es el logro esperado y sobre quién se espera dicho logro.

¿Podemos omitir la identificación de los factores relevantes? No, los factores determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quienes se medirá. Una vez que se cuente con los objetivos, se puede establecer cuáles son los factores relevantes del mismo.

Ejemplo:


Factores Relevantes

Promueve la participación de los **miembros de la comunidad educativa** en la conformación de los **organismos escolares** y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.

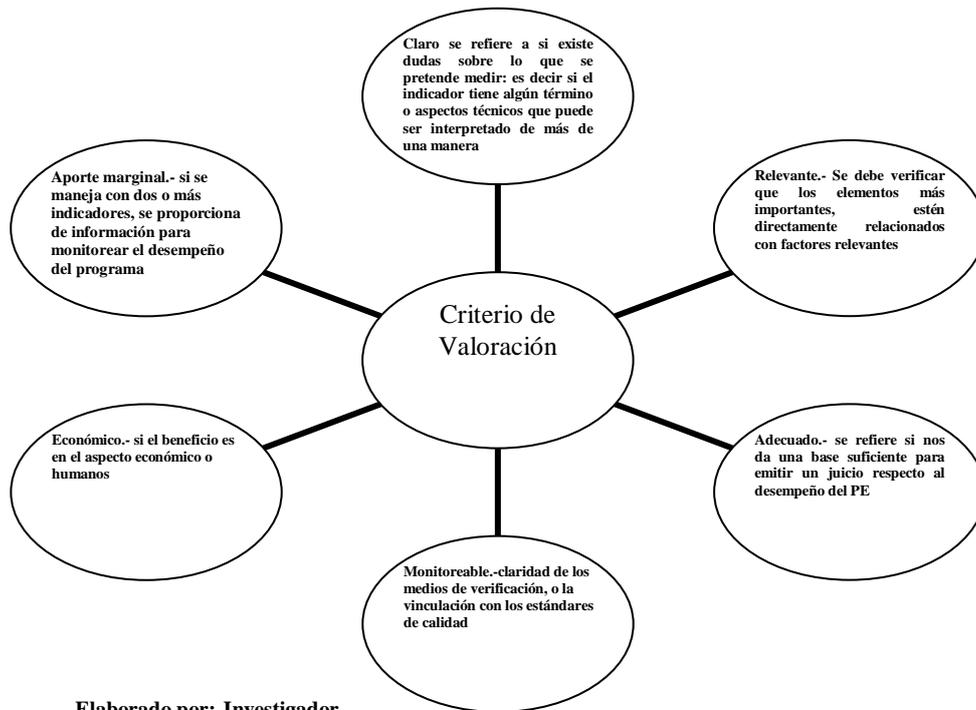
Una vez que se ha identificado los factores relevantes del objetivo, el siguiente paso es determinar cuál es el objetivo de medición. En este punto debe definirse qué tipo de dimensión se va a evaluar o monitorear. Los indicadores de eficacia han de ser los primeros en considerarse para monitorear el desempeño del programa y el cumplimiento de objetivos.

*El nombre del indicador es necesario una vez definido los factores relevantes y las dimensiones del indicador, para ello se debe considerar que:

- Debe ser claro, preciso, auto explicativo y relacionarse con el objetivo de la medición.
- Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa.

d) Valoración y medición de indicadores

La etapa de validación, es muy importante, ya que deben permitir asegurar su transparencia y confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para ello se determinará los siguientes criterios para su validación:



Elaborado por: Investigador.

* Realizada la valoración de los indicadores, se distribuye los mismos a lo largo de los años por los que hemos decidido planificar, para mejor identificación se debe realizar la priorización de los mismo mediante el tiempo para su ejecución.

Matriz de priorización y distribución de estrategias por año

Estrategia:			
Objetivos		Indicadores	
Línea de acción			
Línea de acción Año 1	Línea de acción Año 2	Línea de acción Año 3	Línea de acción Año 4

Fuente: Manual de planificación estratégica de organizaciones
Elaborado por: Investigador.

Con los indicadores ubicados para el primer año se elaborara el plan operativo de dicho año.

Matriz plan operativo

Estrategia:							
Objetivo				Indicadores			
Línea de acción:							
Plan Operativo Año 1							
Línea de Acción	Actividades concretas	Indicadores	Resultado esperado	Responsables	Recursos	Fecha	Presupuesto

Fuente: Manual de Planificación estratégica CIVICUS
Elaborado por: Investigador.

COMPONENTE 2

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

En la actualidad el *liderazgo* se ha convertido en una visión de realidades diversas, por lo tanto la obligación como directivo es asegurar la supervivencia sostenible de la organización, así como la continuidad de la planificación, y para ello debe utilizar el potencial existente en su entorno, la transformación de la calidad educativa, el aumento de la participación de los grupos de interés, generación de productos necesarios para la sociedad, ejecución del proceso de gestión, generar nuevos canales de comunicación, mantener un sistema de relación e implicación con los miembros de la comunidad educativa.

Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones convirtiéndose en herramientas para motivar al personal al cumplimiento de las metas establecidas para lograr una institución ajustada a los lineamientos de estándares de calidad.

A) Identificación de un buen líder en la comunidad educativa

Ciertas personas cuentan con la habilidad natural para liderar, saben cómo manejar las relaciones personales y transmiten la energía necesaria hacia los demás para trabajar en equipo y lograr las metas propuestas.

Sin embargo antes de determinar el calificativo líder se debe conocer ciertas aptitudes que reflejan, aspectos necesarios para conformar el equipo de ayuda para el Direccionamiento de la Institución.

a) Aptitudes que refleja un Líder

* *Habilidades de liderazgo*.- los líderes poseen atributos: creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas requisitos para que la gente se sienta orgullosa de seguirlos.

* *Visión.*- los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente cumplir el resto de los miembros de la institución.

* *Desarrollo de equipos.*- los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.

* *Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes.*- los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos.

* *Evaluación exacta y rápida de la situación.* Los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.

* *Capacitación/preparación.*- Promocionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

* *Compromiso de participación.*- los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a todos en el proceso de toma de decisiones y planificación.

b.- Estilos de personalidad

Estilo personal es la manera en la que interactúan y responden a las personas, cosas, situaciones y tiempo, es el filtro por el cual vemos el mundo. Es importante recordar que no hay una manera correcta o equivocada de ser. Todos tenemos personalidades “moldeadas” de forma diferente. Para ello el directivo debe tener la habilidad de ir identificando los estilos de personalidad de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en el siguiente cuadro se establece cada estilo de personalidad con sus puntos fuertes y débiles.

Estilo General	Puntos fuertes	Puntos débiles
Introverso	Independiente Trabaja solo Es diligente Reflexiona Trabaja con ideas Es cuidadoso antes de actuar	Evita a los demás Es reservado Pierde oportunidades de actuar Es malentendido por otras personas Necesita tranquilidad para trabajar
Extroverso	Entiende lo externo Interactúa con los demás Actúa, realiza Se hace entender	No trabaja sin gente Necesita cambio, variedad Es impulsivo Es impaciente con la rutina
Intuitivo	Ve posibilidades Ve experiencias Intuye Desarrolla nuevas ideas Resuelve nuevos problemas	Desatento al detalle. Impaciente con lo tedioso. Deja las cosas en manos de la lógica Llega muy rápido a conclusiones
Práctico	Atento al detalle Es práctico Es paciente Es cuidadoso, sistemático Se acuerda del detalle, el hecho	No ve posibilidades Pierde la perspectiva general en detalles. Desconfía de la intuición Le frustra lo complicado Prefiere no imaginar el futuro
Sensitivo	Considera el sentimiento de los demás Entiende las necesidades, los valores Está interesado en la conciliación	No lo guía la lógica No es objetivo Es menos organizado No es crítico Baja la justicia en sentimientos
Reflexivo	Es lógico, analítico Es objetivo Es organizado Tiene capacidad crítica Es justo Se mantiene firme	No considera los sentimientos ajenos No entiende valores ajenos No le interesa la conciliación Es un poco desconsiderado
Perceptivo	Busca el compromiso Es flexible, adaptable Decide basado en todos los datos No emite juicios	Es indeciso No planifica No controla las circunstancias No finaliza proyectos
Juzgador	Decide, Planifica Ordena, Controla Toma decisiones rápidas	Es inflexible, inadaptable Decide con pocos datos Emite juicios terminantes

Fuente: Manual de Comunicación Interna para Buenas prácticas de Continuos. *Ímprobablemente in the Central American*
Elaborado por: Investigador.

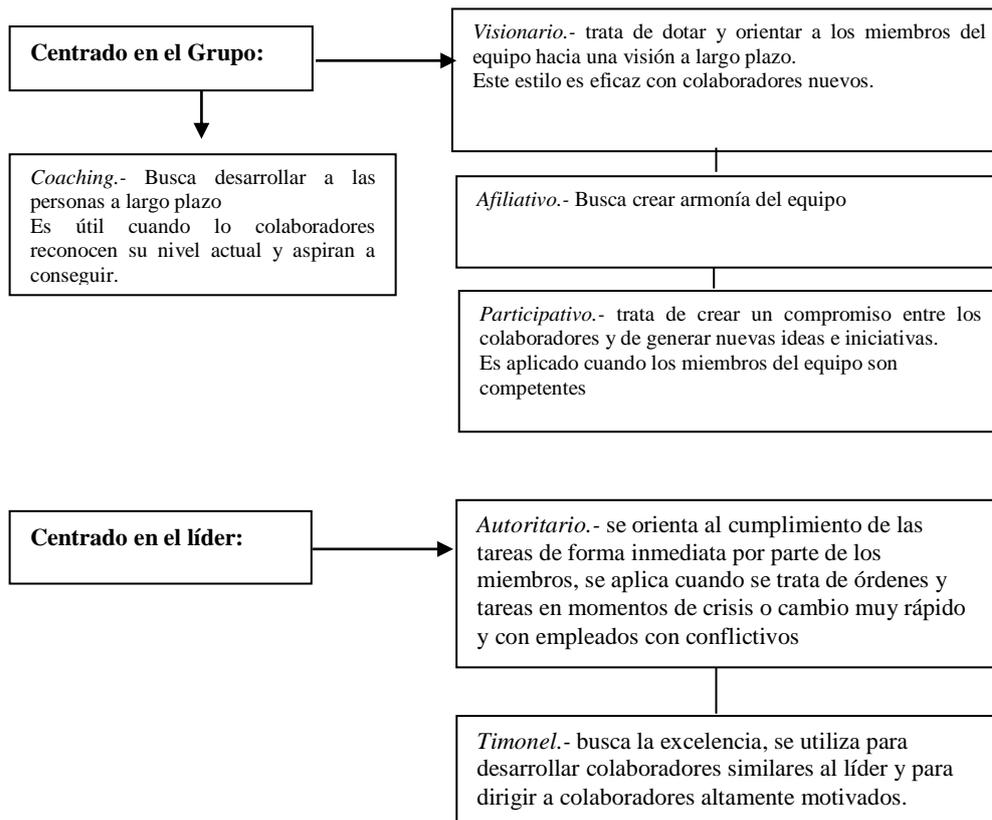
Para ayudar a entender mejor su estilo personal, puede manejar *la teoría de David W. Champagne autor de Supervisory and Management skills.*

Construcción del liderazgo directivo

No hay un estilo de liderazgo correcto o equivocado, unos liderazgos pueden potenciar la sintonía del líder con el equipo, que a su vez promueve el rendimiento, mientras que otros son útiles en situaciones muy concretas pero deben aplicarse con cierta cautela

a.- Identificación de estilos

Esquema de identificación de los estilos de liderazgo



Elaborado por: Investigador.

b.- Identificación de patrones de liderazgo

El líder experimentado utiliza muchos medios para ejercer su influencia y estimular a los seguidores a esfuerzos creativo y productivo. De ellos se desbordan ciertas sugerencias para la continuidad de las actividades en el proceso de Gestión.

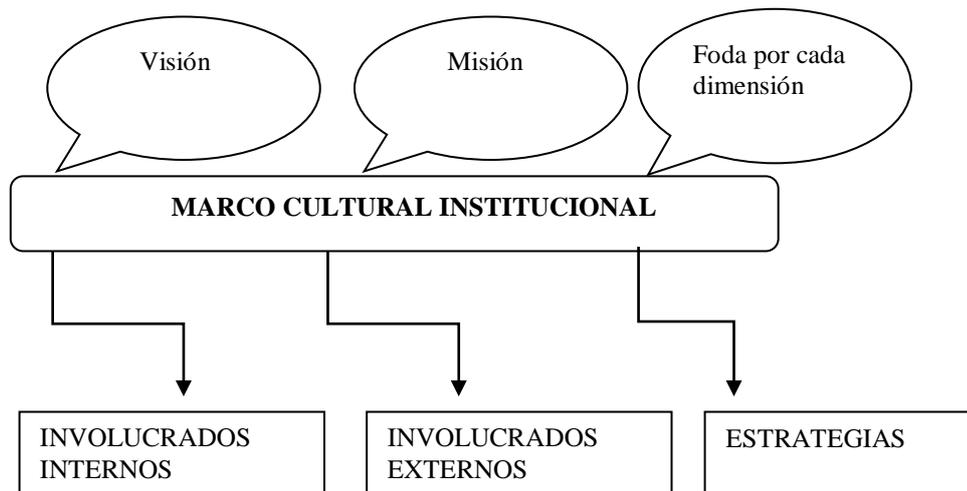
Cada directivo puede manejar estos patrones de acuerdo a las necesidades del entorno y de las circunstancias en las que se encuentra la organización.

Patrón	Características
Manda	Identifica un problema, busca una solución y luego indica a otros al que hay que hacer.
Vende	Toma la decisión, pero no informa a los miembros de la Institución, solo indicara como se benefician con esa decisión.
Prueba	El líder identifica el problema y propone una solución tentativa
Consulta	Desde el principio el líder da a los miembros del grupo la oportunidad de influir en la decisión, después el selecciona la solución que considera más prometedora
Une	El líder participa como otro miembro más del grupo.

Fuente: Manual de Comunicación Interna para Buenas prácticas de Continuos *Ímprobamente in the Central American*
Elaborado por: Investigador.

c.- Identificación del marco cultural de la institución

Es importante que los directivos o líderes establezcan claramente el marco cultural en el que se van a desarrollar las actividades, debe asegurarse que toda la organización tenga conocimiento del marco cultural para lograr el cumplimiento del mismo.



Elaborado por: Investigador.

En el caso de ser participe o iniciador del cambios o reajuste de la misión, visión y estrategias debe asegurarse que la organización tenga el compromiso totalitario para el éxito y la ejecución de cada uno de los aspectos con un liderazgo acorde a las

circunstancias que se encuentran los miembros de la comunidad educativa si se identificó los estilos de personalidad.

d.- Reajustes a su estilo

Cuando inicia la dirección en una institución nueva, el estilo de liderazgo que por lo general ha respondido a preferencias personales se deberá reajustarse en base a tres factores:

- * La naturaleza de la situación institucional
- * Las necesidades y deseos de quienes usted dirige
- * Identificación de estilos de personalidad específicamente de las personas que trabajaran durante el proceso de gestión.
- * Aplicación de patrones en circunstancias que se requiere o sean necesarias para tomar decisiones.

Personalidades	Sugerencias
Extrovertidos	Darles asignaciones de relaciones públicas encontrar la manera para que trabajen con otros equipos y redes. Las asignaciones deben ser urgentes y de corto plazo. Ofrézcales oportunidades de socializarse
Introversos	Respete su necesidad de silencio y un ambiente calmado Explíqueles la razón e las asignaciones. No presione o fuerce su cooperación. Comunique sus ideas por escrito
Prácticos	Asigne un trabajo preciso dándoles detalles y creando tareas rutinarias. Las asignaciones, delinee expectativas realistas, resultados esperados.
Intuitivos	Permítalos continuar su aprendizaje en el trabajo Genere sugerencias y recomendaciones (no reglas) para las asignaciones. Evite reacciones automáticas negativas a sus planes que no están desarrollados
Reflexivos	Muestre lógica cuando asigne tareas y de una razón para las asignaciones. Deles expectativas claras de rendimiento, especialmente cantidad, calidad y plazos.
Sensitivos	Deles su impresión al agradecerle y recompensarlo positivamente. Proporcione la oportunidad de colaborar con los demás, desarrollar y mantener los equipos, compartir ideas, generar consenso y promover le

	trabajo en equipo
Juzgadores	Deles asignaciones claras Permítales que trabajen de una manera sistemática Indíqueles quien hará que, cuando lo hará y como se hará. En las reuniones, entrégueles una agenda o estructura Entregue plazos o calendarios para los proyectos
Perceptivos	Proporcione las guías en lugar de los sistemas o prescripciones Permita que sean innovadores No pida respuestas inmediatas. Deje los asuntos lo más abiertos que pueda.

Fuente: Guía para el desarrollo de Liderazgo Directivo CEX
Elaborado por: Investigador.

Generar una buena dirección

Para determinar una buena dirección institucional se debe considerar el cumplimiento de ciertos lineamientos que responden a la gestión directiva, se sintetiza en el siguiente cuadro con determinadas acciones relacionadas al liderazgo ejercido por los miembros de la comunidad educativa.

Directrices	Descriptorios
El director y su equipo deben ejercer liderazgo en la administración del establecimiento.	a.- Manejo de distintos estilos de liderazgo de manera eficiente y que responda a la necesidad suscitada. b.- Deben promover una cultura organizacional flexible. c.- Son los primeros en adaptarse a circunstancias cambiantes.
El director y el equipo directivo deben manejar la comunicación de forma clara y construir el entendimiento de las perspectivas de otros actores	a.- La comunicación se convierte en la forma más efectiva de relacionarse con los diferentes interlocutores tanto de forma oral como escrita. b.- Son capaces de escuchar y estar abiertos a recibir comentarios ideas y sugerencias c.- Practican un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa d.- Establecer canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.
El director debe consolidar la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos	a.- Garantizar la existencia de mecanismos de recolección de información necesaria para la toma de decisiones de forma oportuna. b.- Disponer de mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno c.- Monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros

	resultados del establecimiento.
El directivo y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas	a.- Capacidad de identificar y resolver problemas b.- Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos. c.- Establecen mecanismo para la resolución de disputas y quejas d.- Tomar decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.
El directivo y equipo directivo difunden el proyecto educativo institucional y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo	a.- Comunicar o socializar el proyecto educativo de la Institución. b.- procurar que los cambios al interior de la Institución se reflejen en la planificación. c.- considerar la participación de los actores de comunidad educativa internos y del entorno.

Fuente: Guía para el desarrollo de Liderazgo Directivo CEX
Elaborado por: Investigador.

Recomendaciones

- * Tener una cultura de microgestión y jamás delegar en otras.
- * Contradicciones entre su discurso y su manera de actuar.
- * Optar por no decir la verdad.
- * Evadir sus responsabilidades y buscar culpables para sus errores, por medio a asumir que se ha equivocado.
- * Juzgar, culpar y criticar en vez de ofrecer una retroalimentación constructiva.
- * Traicionar confidencias, chismes y hablar de los demás empleados a sus espaldas
- * Negarse a apoyar a los demás con su desarrollo profesional.
- * El no cumplimiento de rendición de cuentas a los miembros de la comunidad educativa.
- * Tomar las sugerencias de los demás y las críticas como ataques personales
- * Evitar conflictos en cualquier ámbito de discusión o debate.
- * Los directivos suelen buscar imponer sus propias visiones, esto impedirá recibir colaboración verdadera y genuina de los demás.
- * Un líder procura tratar con equidad a todos sus colaboradores, no debe mostrar preferencias por unos sobre otros.
- * No existe el “yo”, solo un “Nosotros”, el discurso debe promover el término nosotros para la generación de un sentido de equipo.

B) Formas de comunicación

Dentro de la institución siempre la comunicación esta activa, pero no podemos asegurar que la comunicación es eficiente, por eso debe tener el establecimiento en sus estrategias, una evaluación de su comunicación interna, ya que de esta depende que su comunicación externa también cumpla sus objetivos y calidad educativa.

Por esta razón la *comunicación interna* es una herramienta de gestión, porque es una forma de dirigir el cambio y la continuidad de la organización. Para ello se debe realizar la construcción de un plan de comunicación interna, el cual se convierte en una instrumento de gestión que se debe realizar con la doble perspectiva el de mantener una organización interna en el cumplimiento de la Identidad institucional y también un mecanismo para evitar ciertas dificultades presentes entre los miembros de la comunidad educativa

Planificación la comunicación interna

La actuación en comunicación interna debe ser coherente con el plan estratégico y con los objetivos de la organización y refleja la personalidad de cada área de la gestión directiva. La continuidad del trabajo en comunicación es fundamental porque le resultado se obtiene a medio o largo plazo.

1.- Diagnóstico de la situación actual

Debemos saber dónde estamos para definir a donde queremos llegar según los objetivos trazados. Es imprescindible conocer las necesidades, expectativas de cada uno de los grupos de interés, se puede realizar un FODA que figura en forma de propuesta en el plan estratégico que se diseñó.

2.- Identificación de los tipos de comunicación que se maneja dentro de la Institución:

* Descendente: desde un nivel jerárquico superior a un inferior.

* Ascendente: desde un nivel jerárquico inferior a uno superior

* Horizontal: Entre funcionarios o personal del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.

Habría que analizar los puntos débiles de la comunicación:

Si existe participación e implicación de la comunicación en los objetivos a cumplir.

¿Es necesaria una comunicación ascendente para contar con la experiencia, comunicación y participación de los miembros de la comunidad educativa?

3.- Elección de medios

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin de manejar y el tipo de información que se desea comunicar:

Soporte	Medios
Escrito	* Boletín interno * Notas informativas * Circulares * Carta al personal * Mural de anuncios * Buzón de sugerencias
Electrónico	* Correo electrónico * Facebook * Grupo social en la red * Buzón virtual de sugerencias * Wiki
Oral	* Reuniones * Entrevistas * Teléfono

Fuente: Manual de comunicación Interna de USAID
Elaborado por: Investigador.

4.- Monitoreo y evaluación

* Hay que definir distintos niveles de difusión, según se vaya a difundir la información a todo el personal o tan solo a una parte

* Hay que hacer referencia al tiempo que se empleara en emitir una información como para actualizar una información ya comunicada con anterioridad (instantánea, diaria, semanal, anual) permanente (solo modificadas con actualizaciones).

Cuadro de caracterización de medios para la comunicación

CANAL	CONTENIDO	OBJETIVO	RESPONSABLE	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ONLINE
Notas informativas	Solicitud de instrucciones, peticiones, informes	Comunicación entre los directivos y el personal	Dirección y otros	x			x	
Teléfono	Asunto relacionados con el trabajo diario que no requieren contestación escrita o sean urgentes	Fluidez efectividad	Todos		x	x		
Reuniones	Convocatorias según procedimiento debates, sugerencias, propuestas etc.	Abordar problemas, planificar procesos, buscar soluciones/decidir revisión procedimientos.	Dirección, Coordinadores de comisiones	x	x	x		
Mural de anuncios	Información de interés general	Información al personal	Según contenidos	x			x	
Buzón de sugerencias	Sugerencias	Denunciar y proponer	Todos	x			x	x
Correo electrónico	Todo tipo de información que no requiere registro	Comunicación de manera simultánea y masiva	Todos	x	x		x	
Grupos sociales	Organigrama, calidad, normas procedimientos.	Ofrecer información	Dirección y personal docente	x			x	x
Wiki	Calidad plan de mejora, actas, manual de procesos	Ofrecer información	Dirección Coordinadores	x				x

Fuente: Manual de comunicación Interna de USAID y otros
Elaborado por: Investigador.

COMPONENTE 3

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTROL

Para llevar a cabo la evaluación Institucional es indispensable identificar los modelos de evaluación que servirán como guía para la mejora continua, el mismo que responderá al manejo de los lineamientos de estándares de calidad. Es decir se planteara los modelos que nos lleve a la calidad educativa en todos sus ámbitos de Gestión con los recursos humanos y económicos que posee la institución.

Los modelos de Evaluación se agrupan en tres bloques:

* *Modelo centrado en los resultados.*- realizan la evaluación en función de los objetivos, en relación con los recursos y la evaluación sobre indicadores de carácter social.

* *Modelo centrado en la eficacia de los procedimientos.*- tratan de los estudios sobre el papel del director y del profesor, sobre la eficiencia y del clima institucional.

* *Modelos causales.*- Comprende los modelos culturales y modelos centrados en la evaluación de cambio.

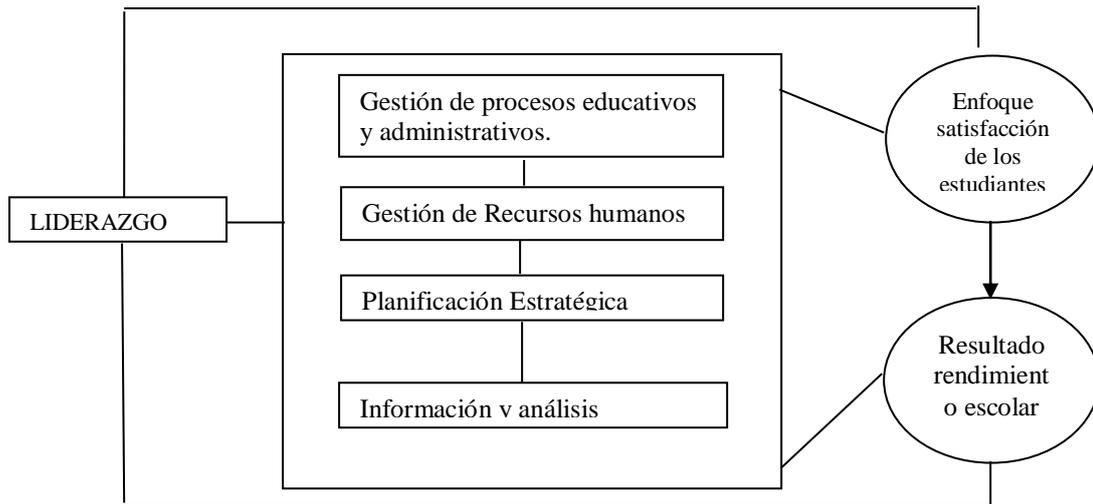
Modelos centrados en los resultados

Los modelos que se exponen a continuación son manejados por los centros educativos, para determinar ciertas adaptaciones contextuales del funcionamiento interno de la Institución y pedagógica con resultados sujetos a un plan de mejora para cumplir con los lineamientos de calidad.

Modelo de Baldrige

Este proceso tiene doble metodología: Autoevaluación y evaluación externa, basada en la valoración de siete criterios: liderazgo, información, planificación estratégica, desarrollo, gestión (recursos humanos, procesos y actividades administrativas). Adecuado para la aplicación en los centros educativos cuya finalidad buscara la preparación interna y externa.

Diagrama de aplicación del Modelo de Baldrige



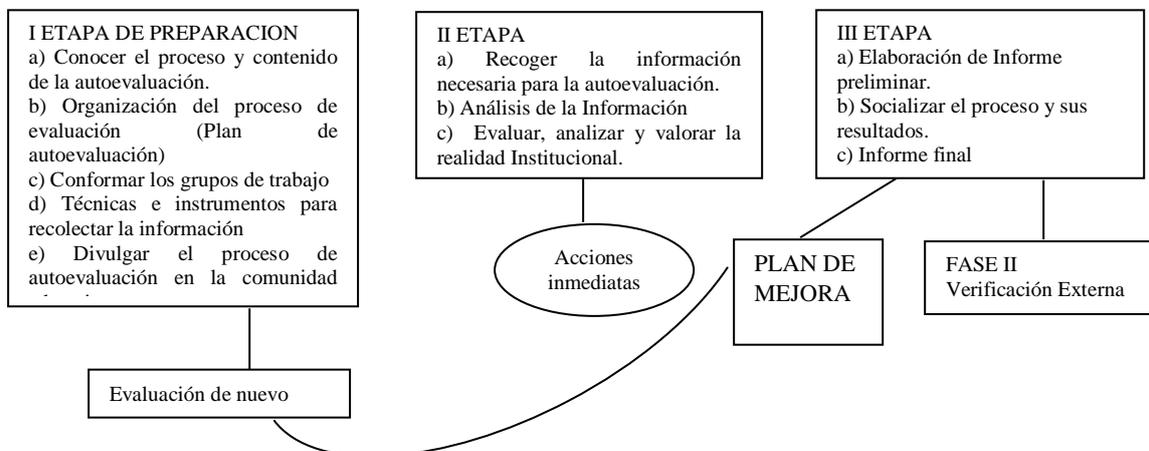
Fuente: Municio, 200; 182
Elaborado por el Investigador

A) Metodología de la evaluación institucional

El proceso de desarrolla en tres fases: Autoevaluación institucional, verificación externa y plan de mejora. Cabe mencionar que la institución podrá implementar algunas acciones de mejora en la medida en que vayan identificando las limitaciones en el desarrollo del proceso.

La primera fase se desarrolla en tres etapas: preparación, desarrollo y elaboración y presentación del informe final.

Esquema de desarrollo de la autoevaluación institucional



Elaborado por: Investigador.

I Etapa de Preparación

a) Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación.

El proceso de autoevaluación institucional requiere que la comunidad educativa esté enterada de su realización. Por esta razón es conveniente comunicar adecuadamente el objetivo de la autoevaluación e informar con antelación cuando se va a realizar, quienes conforman los grupos de trabajo, cuáles son sus funciones (recolección de información, análisis, sistematización, entre otras) haciendo énfasis en que la autoevaluación permitirá diseñar los planes de mejoramiento que la Institución requiere.

b) Organización del proceso de evaluación (Plan de autoevaluación)

Se debe establecer los mecanismos de comunicación para quienes deseen participar y expresar sus puntos de vista. De igual modo, es clave diseñar la estrategia a través de la cual presentara los resultados del proceso evaluativo a la comunidad educativa.

Para determinar le efectividad del proceso, el directivo y su equipo debe organizar un *cronograma de actividades* para completar el proceso en un tiempo prudencial para la aplicación totalitaria, a partir del informe final.

El cronograma debe estar especificado con las actividades, responsables, informe de cada área de gestión evaluada por los mismos, además se debe establecer una fecha clara para la revisión de resultados de cada área para la recopilación de información.

c) Conformar los grupos de trabajo

El director conjuntamente con su Equipo administrativo, se debe equipos de autoevaluación, uno por cada área de gestión, conformado por diferentes representantes de cada área de gestión para permitir la confluencia de varios puntos de vista.

Se recomienda organizar al menos cuatro equipos de autoevaluación, uno por cada área de gestión, conformado por cinco o seis participantes.

d) Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Para consolidar la información requerida se recomienda anejar ciertas matrices como guía para autoevaluación concreta así tendrán claro sobre la información que se busca del establecimiento. Se debe considerar como indicadores los parámetros establecidos en los Estándares de calidad del Ministerio de Educación, se puede manejar como instrumentos de ayuda las matrices. (Ver Matriz 6)

II Etapa

a) Recoger la información necesaria para la autoevaluación.

Los equipos conformados pueden asumir la tarea de recopilar las fuentes de información indispensables para el buen desarrollo de la autoevaluación (documentos, actas, indicadores, testimonios, etc.). Los grupos designados deberán tener en cuenta:

- * Tipo de información que se recopilara
- * Responsables de acopiarla
- * Termino de su entrega
- * Responsables de recibirla

b) Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional.

Una vez que el grupo a cargo de la autoevaluación de una de las áreas de gestión tenga a disposición la información requerida, podrá realizar las siguientes actividades:

- * Lectura común de cada una de la información obtenida en cada una de las áreas de la Gestión.
- * Establecer una valoración a cada uno de los aspectos evaluados, se puede considerar una escala de cinco como excelente y terminar con uno malo; en el caso de verificación de documentación o evidencias de actividades se puede manejar el calificativo existente y no existente.
- * Una vez realizada la valoración de cada área de gestión, los equipos de trabajo o sus representantes deberán realizar el análisis y la valoración de los resultados obtenidos en

cada área para lograr configurar una visión del desarrollo de la Institución en su totalidad.

c) Socializar el proceso y sus resultados.

Para comunicarles a la comunidad educativa cuál fue el proceso vivido y los resultados a los que se llegaron es recomendable designar a una persona que elabora los puntos clave a tratarse de las reuniones.

El proceso de constatación del desarrollo de la autoevaluación debe constar en el informe, el cómo fue desarrollando cada una de las etapas de planificación, socialización y formación de equipos.

Resultado y conclusiones: exposición de la síntesis de los resultados y las conclusiones arrojadas por la autoevaluación institucional y los compromisos y procesos de mejoramiento que de ella se derivaron.

c) Informe final

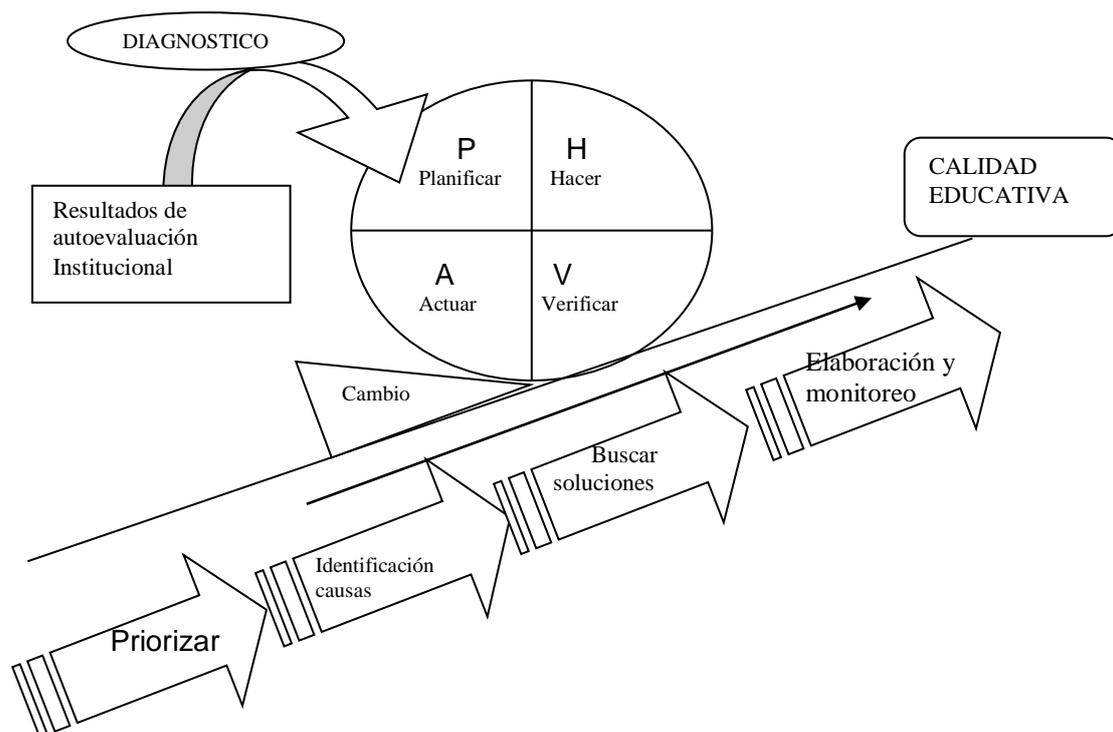
El informe final se debe exponer las debilidades y fortalezas de la Institución educativa de acuerdo a las áreas y dimensiones evaluadas, de esta manera sirve de ayuda directa para la elaboración inmediata de acciones a tomar. Su duración debe tener en cuenta el periodo de 60 días para la aplicación totalitaria, a partir del informe final, se debe iniciar la elaboración del documento de apoyo para el plan de mejora y su ejecución para la superación de las falencias identificadas.

B) Control/ Plan de Mejora

Modelo de Deming (PHVA)

Se evalúa las actividades, método, prácticas, sistemas y funciones, analizando rigurosamente el área de gestión. Para su ejecución efectiva se debe considerar el ciclo con fines a una mejora continua

Ciclo de mejora continúa



Fuente: Ministerio de Educación.
Elaborado por: Investigador.

Una vez realizada la autoevaluación tiene dos resultados: el primero proveer un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en la institución, para alcanzar niveles de calidad en el proceso de gestión directiva y el funcionamiento del establecimiento.

Etapas del proceso de elaboración e implementación del plan de mejoramiento educativo

Planificar

Primer Paso.- Priorización a partir de los estándares de calidad.

Para realizar esta necesaria priorización se requiere que el establecimiento inicie su análisis de priorización, por aquellos elementos de gestión que han sido calificados

desde un bajo puntaje hacia los con mayor puntaje identificando el aspecto necesario para la elaboración de mejora.

Este análisis debe realizarse a partir de tres grandes criterios:

- * **Relevancia:** elegir aquellas oportunidades de mejora cuyo mejoramiento implica un impacto sustantivo en los resultados de establecimiento. Es decir, aquellos que afectan de manera significativa los procesos internos y los resultados del establecimiento.
- * **Pertinencia:** seleccionar aquellas oportunidades de mejora que para el establecimiento son importantes en función de su proyecto educativo institucional y que por lo tanto contribuyen que alcance las netas que se ha propuesto.
- * **Factibilidad:** elegir aquellas oportunidades de mejora que el establecimiento efectivamente puede desarrollar en el tiempo determinado con los recursos existentes

Cuadro sintético de debilidades

Área de Gestión	Indicadores	Promedio de valoraciones	Ítems con bajo porcentaje	Priorización de debilidades
Gestión directiva	Los ítems evaluados en el proceso de autoevaluación			
Gestión Curricular				
Gestión recursos y talento humano				
Convivencia escolar				
Relación del establecimiento con la comunidad				
Infraestructura				

Fuente: Guía metodología de Autoevaluación Ministerio de educación de Colombia y Ecuador
Elaborado por: Investigador.

Segundo Paso: Definir las causas

Para la identificación de las posibles causas de los problemas del establecimiento se debe manejar ciertas preguntas como directrices para definir claramente la causa principal:

- * ¿Qué carencias, actitudes están provocando las debilidades que hacen que el área requiera una mejora?

* ¿Existe alguna relación entre esas causas? ¿Puede distinguirse entre causas inmediatas o directas y causas raíz o básicas?

Entre las causas identificadas especialmente entre las básicas: ¿Es posible establecer en qué grado contribuye a ña debilidad del área? ¿Sobre qué causas puede actuar el equipo o el resto del centro dentro de su ámbito de competencias, del marco legal, de su disponibilidad de recursos?

Tercer paso: Identificar soluciones

Al momento de buscar soluciones es importante realizar una revisión sobre los estándares o indicadores de calidad, permitiendo tener claridad de las fortalezas y oportunidades para la mejora, se puede emplear las siguientes preguntas:

¿A qué se debe que el estándar se ubique en el nivel logrado?

¿Qué circunstancias o situaciones favorecen que se cumplan?

¿Cuál es la relación que existe respecto a indicadores de otros estándares?

¿De qué manera estos indicadores podrían favorecer el desarrollo de otros indicadores?

Cuarto paso: Elaboración y monitoreo

1.- Se debe constituir el equipo de mejora, el cual puede ser un conjunto de profesores, idealmente entre cuatro y diez, con nociones de lo que establecimiento está requiriendo, debe estar compuesto por el directivo, el equipo/consejo directivo, representante de cada área de gestión, representante de estudiantes y padres o madres de familia.

2.- El equipo asignado para el diseño debe construir una planificación de las acciones mediante un cronograma para abordar las áreas de la gestión que el establecimiento ha definido como prioritario.

Cronograma de actividades

Función: (área de la Gestión)											
Factor: (Que aspecto se evaluó)											
Acciones (del problema priorizado)	Recursos humanos materiales y equipos	Cronograma									Responsables
		Ene	Feb	Mar	Abr	Mar	Jun	Jul	Ag.		

Elaborado por: Investigador.

Los elementos que constituyen un plan de mejoramiento y que el establecimiento debe incorporar son los siguientes de acuerdo al Ministerio de Educación:

Problema priorizado, meta, acciones y recursos, responsables, fecha de inicio y finalización, actividades de seguimiento permanente y resultados. A este punto de referencia se puede añadir *los objetivos estratégicos institucionales y los indicadores* como punto de referencia de lo establecido en los estándares de Calidad. Para responder al círculo de Deming y alcanzar la calidad en todas la áreas de gestión.

Matriz del plan de mejora

Objetivo Estratégico: (Establecido en la Planificación Estratégica relacionado al problema priorizado)						
Indicador: (Estándar de Calidad)						
Problema Priorizado (¿Qué queremos cambiar?)	Meta (¿cuál es el propósito?)	Acciones y recursos (¿Cómo lo vamos a realizar)	Responsables (¿Quién toma la iniciativa, decide y rinde cuentas)	Fecha de inicio/finalización	Actividades seguimiento permanente (¿Estamos avanzando lo deseado?)	Resultado (¿Qué cambio constatamos?)

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador
Elaborado por: Investigador.

Hacer/actuar

3.- Monitoreo

Esta etapa contempla dos procesos paralelos, por una parte, la implementación de las acciones y, por otra, el monitoreo y seguimiento de estas.

Implementación:

Es la ejecución de la planificación de las acciones propuestas para el mejoramiento de las prácticas y metas establecidas en el plan de mejoramiento educativo.

Monitoreo y seguimiento

Es la supervisión sistemática, en momentos distintos, de la implementación del plan de mejoramiento educativo, posibilitando modificaciones y ajustes oportunos y pertinentes en sus acciones planificadas.

En esta etapa el establecimiento podrá realizar el monitoreo de sus acciones y registrar en qué nivel de ejecución se encuentra cada una de estas.

Durante este periodo es posible:

- * Agregar una acción nueva si es pertinente
- * Indicar que una acción ya planificada no se hará a través de una justificación que explique el porqué de esta decisión.

Estructura

El estado de cada actividad se revisará y registrará de acuerdo con las categorías necesarias por ejemplo: *no iniciada, en ejecución, en espera, finalizada o cancelada*, se puede estimar un porcentaje para las actividades que se encuentran en ejecución o en espera.

Matriz de evaluación del plan de mejora

Fase de seguimiento: _____ Día/ _____ Mes/ _____ Año										
Metas	Actividades	Plazo		Estado de Ejecución						OBSERVACIONES
		Inicio	Final	NI	ESP	CANC	FIN	EJ	% EJ	

NI: no iniciada / ESP: en espera / CANC: cancelada / FIN: finalizada.
 EJ: en ejecución / % EJ: porcentaje de ejecución

Fuente: Ministerio de educación Chile- Colombia

Verificar

Evaluación

Al finalizar la revisión del estado de las actividades, el cual permitirá valorar cada una de las etapas con resultados cuantitativos y cualitativos del plan de mejoramiento educativo desarrollados en un ciclo de mejoramiento continuo (1 año escolar), lo que posibilitara el inicio de un nuevo ciclo.

El director y su equipo de gestión para obtener información puntual sobre estas actividades puede manejar las siguientes preguntas como guía para el reajuste o exigencia del cumplimiento:

- * ¿Cuáles metas del plan de mejora presenta dificultades en cuanto a su cumplimiento?
- * ¿Qué factores inciden en esta situación?
- * ¿Cuáles son las principales causas de estos retrasos?
- * ¿Estas causas se relacionan a los factores críticos identificados en el entorno Institucional?
- * ¿Qué medidas deben tomarse para subsanar las dificultades de ejecución de ciertas actividades?
- * ¿Estas medidas implica la reasignación de funciones, recursos o plazos?

COMPONENTE 4

RENDICIÓN DE CUENTAS

Marco legal

Para elaborar el informe de gestión se debe tener en cuenta los siguientes:

Marco legal.- De acuerdo al Art. 93 de la ley Orgánica de Participación Ciudadana todos los funcionarios, directivos y los responsables de la conducción de unidades educativas, tienen la obligación a rendir cuentas como es planes operativos anuales, presupuesto aprobado y ejecutado, contratación de obras, servicios y compromisos.

El proceso participativo de rendición de cuentas es un derecho y un deber de las autoridades a los padres de familia, estudiantes y a toda la sociedad que deseen conocer sobre lo alcanzado, puesto que es un proceso participativo, periódico oportuno, claro veraz con una información precisa, con un lenguaje asequible para todos.

Con el fin de facilitar el cumplimiento de la rendición de cuentas la CPCCS para garantizar la efectiva participación ciudadana se debe manejar la guía dispuesta por este organismo, la guía se encuentra en cuatro fases siendo las siguientes:

Fase 0

- * Conformación del equipo de rendición de cuentas
- * Diseño de la propuesta del proceso de rendición de cuentas

Fase 1

- * Evaluación de la gestión institucional
- * Llenar el formulario de informe de rendición de cuentas establecido por el CPCCS.
- * Redacción del informe de rendición de cuentas
- * Socialización interna y aprobación del Informe de rendición de cuentas por parte de los responsables.

Fase 2

- * Difusión del informe de rendición de cuentas a través de distintos medios.
- * Planificación de los eventos participativos.

- * Realización del evento de rendición de cuentas
- * Fecha en que se realizó la rendición de cuentas ante la ciudadanía
- * Lugar en donde se realizó la rendición de cuentas ante la ciudadanía
- * Incorporación de los aportes ciudadanos en el informe de rendición de cuentas.

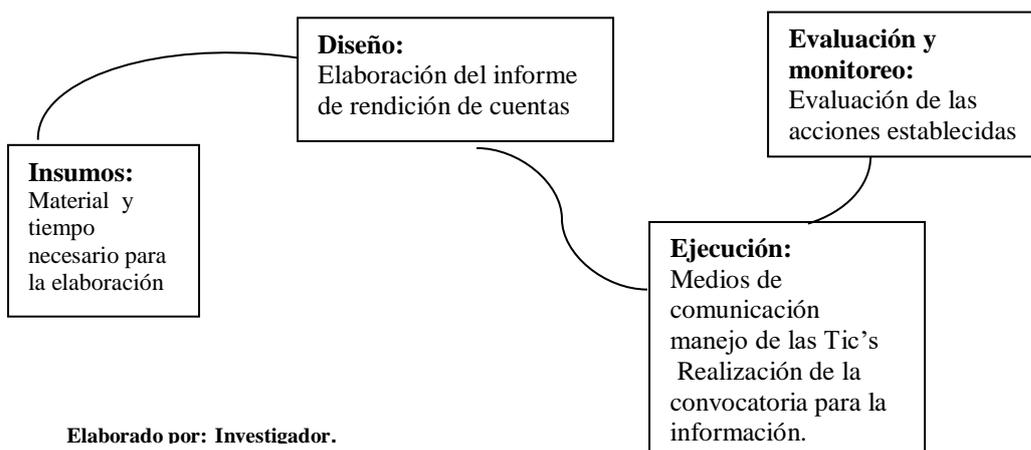
Fase 3

- * Entrega del Informe de rendición de cuentas al CPCCS

De acuerdo al Art. 7 sobre los informes de rendición de cuentas, de los sujetos obligados que constan en el literal a del Art.2 de la resolución debe contener lo siguiente:

- 1.- Datos generales
- 2.- Cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos
- 3.- Ejecución del presupuesto institucional
- 4.- Cumplimiento de los objetivos y el plan estratégico de la entidad
- 5.- Proceso de contratación pública (en caso de tener la potestad)
- 6.- Propuestas, acciones de legislación, fiscalización y políticas públicas, en lo que corresponda.
- 7.- Cumplimiento de recomendaciones o pronunciamientos encamados por las entidades de la función de transparencia y control social.
- 8.- Cumplimiento del plan de trabajo para el interés colectivo.

Metodología



1.- Insumos

Se requiere manejar los documentos necesarios para tener como punto de partida para la estructuración del documento. Se requiere establecer tiempos definidos para la recolección de la información, elaboración y presentación del informe de gestión por procesos, para que posteriormente el proceso de planeación consolide el informe final para la comunidad educativa. Para determinar las actividades específicas y un cumplimiento rápido se debe realizar un cronograma que debe ser de estricta responsabilidad y cumplimiento por los líderes del proceso.

Actividad	Documentación	Responsable	Fecha de presentación
Informe de actividades de cada área de gestión.	Informe de actividades ejecutadas Actas Proyectos Evaluación al Plan de mejora	Coordinadores de cada área de gestión.	De acuerdo a las necesidades de la Rendición de cuentas
Recepción de la documentación requerida y consolidación de la información.	Informe final	Equipo encargado de la estructura del documento	
Ajuste del Informe de gestión	Informe	Directivo y su equipo administrativo	
Evaluación de la rendición de cuentas	Informe	Directivo y su equipo administrativo	

Elaborado por: Investigador.

Diseño

Para quienes elaboren informe de labores, se tomaran extractos del mismo, para dar pie a las respectivas explicaciones. Se debe considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Metas prioritarias planteadas por el periodo para facilitar la comprensión puede manejar lo siguiente: ¿Qué propuso hacer? ¿Qué se definió como prioridad para resolver?
- 2.- Gestión estratégica institucional.- responde a lo siguiente: ¿Qué se hizo? ¿Cómo se hizo? Considere lo realizado, las principales decisiones tomadas y ¿Por qué las tomó?

3.- Resultados principales de la gestión.- establezca los logros por relevancia y relaciónelos con los factores de éxito. Explique si estos cubrieron las necesidades y perspectivas de la población, o si todavía queda algo pendiente.

4.- Las proyecciones para el próximo periodo.- describa lo que propone hacer para el próximo periodo, responda las siguientes preguntas: ¿Cuáles son sus prioridades? Al mismo tiempo establezca una breve justificación.

Ejecución

Luego de elaborar el informe para la rendición de cuentas, se deberá presentar al equipo directivo (consejo directivo) para su revisión y aprobación.

De acuerdo a las posibilidades técnicas y financieras de la entidad, se deberá considerar una estrategia para la divulgación amplia del documento

Es importante definir la agenda donde se realizara la rendición de cuentas y quienes estarán presentes, por lo general se recomienda realizar después de finalizada un periodo de gestión.

Evaluación y seguimiento

Después de la audiencia pública se seguirá interactuando con la comunidad educativa con el fin de retroalimentar la gestión y aplicar mejoras en el plan de gestión para ello:

- * Considerar las opiniones emitidas por los presentes en la rendición de cuentas.
- * Evaluación al proceso de rendición de cuentas donde se verificara el cumplimiento de los objetivos evaluando las acciones desarrolladas para lograr la transparencia.
- * Retroalimentara la gestión institucional y su plan de mejoramiento.

La evaluación.- se realizara con base en los aspectos críticos del proceso realizado, valorando tanto el impacto o resultados de su implementación como los contenidos de la misma. El evaluador puede ser cualquier representante de la comunidad educativa el cual verificara las evidencias, para ello utilizara fuentes de verificación como: documentos, informes, planes operativos, la observación directa entrevistas a los

ejecutores, el mismo que dará la confirmación sobre lo expuesto en el informe hacia el resto de la comunidad educativa.

Contenidos para el informe de gestión de rendición de cuentas

Contenidos	
1.- Nombre del proceso o área	Identificar el área donde se desarrolló la actividades para determinar la responsabilidad de la información
2.- Fecha de elaboración	Se debe anotar el día, mes y año de elaboración del informe de gestión de cada proceso o área
3.- Actividades desarrolladas	Se debe distribuir las actividades ejecutadas durante el año a evaluar, de acuerdo a los planes, programas y proyectos formulados.
4.- Gráfica	Se debe graficar los porcentajes de ejecución de las actividades desarrolladas en los planes de acción.
5.- Otros aspectos relevantes de la Gestión	Se describe las actividades que no se encuentran incluidas en el plan de acción pero marcaron un desarrollo importante.
6.- Asuntos en proceso	Registrar todas las acciones realizadas que aún no han sido concluidas.
7.- Dificultades presentadas en la ejecución	Registrar todas las novedades, acontecimientos que limitaron el cumplimiento de los objetivos y actividades propuestas para el año.
8.- Tablas y/o graficas comparativas con años anteriores	Mostrar en graficas o tablas la evolución del cumplimiento de los objetivos en cada proceso o área de acuerdo con las actividades y acciones realizadas durante el año en ejecución comparada con los años anteriores.
9.- Conclusiones	Describir desde la perspectiva del responsable del proceso o área todas las propuestas y acciones de mejora para la consecución de los objetivos y actividades propuestas.
10.- Firma del responsable del Informe	

Elaborado por: Investigador.

CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas de este estudio se enfocan en aspectos relevantes para el direccionamiento de los establecimientos, en primer plano las habilidades propias de la persona que se encuentra en el rol de directivo y segundo la planificación necesaria para reforzar la continuidad del progreso Institucional. Siendo las siguientes:

- Tras el análisis realizado se pudo identificar una gestión directiva no articulada, afectando la práctica de actividades institucionales y el manejo adecuado de los lineamientos establecidos como estándares de calidad. Por lo tanto es necesario contar con una gestión directiva como herramienta de ayuda para el alcance de la calidad educativa.
- En el marco teórico se enlista los elementos teóricos importantes que conforman la gestión directiva con los que se inició la Investigación del objeto de estudio como: planificación, direccionamiento, organización, liderazgo, comunicación etc.
- Con respecto a la Planificación estratégica se identificó cierta dificultad en aspectos relacionados a: cultura filosófica (Misión- Visión- Políticas) requiriendo cierta revisión para determinar si el fin de la Institución responde a la necesidad de la sociedad actual.
- Problemas en las prácticas de liderazgo directivo, la aplicación certera del liderazgo en el direccionamiento de ciertas situaciones no manejan con frecuencia por las autoridades o miembros de apoyo.
- La mejora institucional, necesita de elementos primordiales de partida como la autoevaluación institucional planificada en la que interviene los actores internos y externos del establecimiento.

- El proceso de rendición de cuentas se lo realiza de forma parcial, cuya planificación no se encuentra articulada con lo establecido en los Arts. dispuestos por el CPCCS y la exigencia de manejo de informes de cada una de las áreas de la gestión.

RECOMENDACIONES

Exponemos algunas recomendaciones para futuras investigaciones y en el caso del manejo de la Propuesta como apoyo para un mejor direccionamiento institucional.

Recomendaciones para los directivos y el manejo de la propuesta

- La recomendación para los directivos a cerca de la propuesta, la aplicación del modelo de gestión directiva diseñado, puede estar sujeta a determinados cambios, siempre que estos sean en respuesta a la realidad propia de la institución, los cambios que se recomiendan tanto en los procesos de situación inicial, intermedia o final de la gestión se debe aplicar si la institución lo necesita, o si esta no ha sido evaluada durante un gran periodo. Al mismo tiempo las recomendaciones a los directivos para el manejo adecuado de evidencias, como requisito esencial se debe conservar toda documentación que sirva a la institución para su funcionamiento a la par con una comunicación formal para determinar un buen liderazgo y comunicación.

Sugerencias para futuras investigaciones

- Los estudios de las diversas situaciones en las que se encuentran las Instituciones educativas mediante un método investigativo es de gran relevancia para el apoyo oportuno a la Educación porque permite examinar a profundidad los detalles de los fenómenos educativos.
- Los fenómenos identificados a futuro deberán ser considerados como instrumentos principales el tiempo y definición exacta de los problemas para adquirir la fundamentación teórica necesaria para entender el problema.
- Se debe buscar la opinión de expertos y personas envueltas en la realidad propia o al tema seleccionado, para ver posibles perspectivas que pueda tener el estudio, e incluso motivar a otros para que se vinculen a la investigación.

- Manejo de técnicas claves. En educación, la revisión de archivos documentales es viable y se constituye en una rica fuente de información. Los diferentes tipos de triangulación son importantes para justificar la fiabilidad y validez del estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Citas Textuales

- BALL, S. Micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar Editorial Paidós. España Madrid. 1989 p13
- CAÑELLAS, Antonio La calidad educativa Editorial Cultura Estados Unidos 1988 pp163-175
- CASASSUS, Juan Marcos conceptuales de la educación Editorial Orealc, Santiago de Chile 1999 p21
- CASASSUS, Juan Marcos conceptuales de la educación Editorial Orealc, Santiago de Chile 1999 p26
- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento humano Editorial Mc. Graw Hill 2002 p118
- CHIAVENATO, IDALBERTO Comportamiento Organizacional 2° Edición Editorial McGraw-Hill 2002 p396
- CHIAVENTAO, Idalberto Introducción a la Teoría general de la Administración Editorial McGraw-Hill 7° edición 2013 p 17
- CORREA, A. ALVAREZ, A. La gestión educativa un nuevo Paradigma Edición 67 Editorial Colombia 2014 p24
- DEMING, Edwards 14 Principios de la Calidad Editorial Cambridge Estados Unidos 1989 p84
- FAYOL. Henry Principios de la Administración Científica 10° Edición Editorial El ateneo Argentina Buenos Aires pp31-34
- FEIGENBAUM, Armand La calidad como Gestión Editorial Laboucheik Noriega Tomo I 1994 pp13-18
- FERNANDEZ, Fernando “La gestión” S.E: México México 1999 p34
- HITT, Black Administración Pearson Prentice hall, Mexico, 2006 (p8)
- LOPEZ, R. “Hacia centros educativos de calidad” Editorial Ministerio de educación y cultura Madrid 2004 p45

- MINISTERIO DE EDUCACION ESTANDARES DE CALIDAD 2012 Ministerio de educación 2012 p16 disponible en: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Rojas, J.M. “Gestión Educativa” Editorial Gestión Magister, Colombia 2006 p27
- SPILLANE, J. HARRIS, K.LEITHWOOD V. ROBISON “Seven strong claims about successful school” RR800, NCSL EE.UU. 2008 p67
- TAYLOR, Frederick “Administración científica” 11ª Edición Editorial Herrero hnos.S.A. México 1981 p43
- UNESCO 2011 p36 disponible en: es.unesco.org
- WEBWER, Max “Economía y sociedad /esbozo de sociología” 1ª Edición Editorial Fondo de cultura económica. Estados Unidos 1944 p173 UNESCO disponible en: unesco.org/ 2011
- PLAN DECENAL disponible en: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco_Legal_Educativo_2012.pdf
- LEY ORGANICA EDUCACION INTERCULTURAL disponible en: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco_Legal_Educativo_2012.pdf

Consultada

<file:///C:/Users/ADMIN-1/AppData/Local/Temp/75849-96703-1-PB.pdf> (31/07/2015 14:45)

http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf (31/07/2015 15:45)

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf (30/07/2015 21:00)

<http://pedagogo06-online.blogspot.com/p/adminstracion-de-instituciones.html> (7/07/2015 20:15)

<http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/77/rosales.pdf> (30/07/2015 20:45)

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a1n18/1-18-2.pdf> (31/07/2015 15:30)

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagedestioneducativaunnuevoparadigma.pdf> (29/07/2015 22:15)

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf (28/07/2015 21:00)

http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/publicaciones/Paulo%20Volante/INFLUENCIA-DE-LA-DIRECCION-ESCOLAR-EN-LOS-LOGROS-ACADEMICO_2008.pdf (29/07/2015 22:00)

<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf> (28/07/2015 21:15)

https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf (27/07/2015 19:30)

<https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf> (30/07/2015 21:20)

<https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf> (30/07/2015 20:00)

ANEXOS

ANEXOS PROPUESTA

Matriz 1 Situación diagnóstica de la institución

AREA DE LA GESTION : OBJETIVO DE LA ACCIÓN:				
ITEM	Definitivamente	No es seguro	No	Resultados de la opción de cambio
Preguntas deben ser concretas y dirigidas a la información requerida. Ejemplo: La organización tiene una clara visión de lo que se quiere lograr. La organización refleja sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos	Si la mitad del total de las repuestas se encuentran en la opción quizás y definitivamente No, quiere decir que la Institución requiere de un Plan estratégico o el reajuste de sus componentes.			

Elaborado por: Investigador.

MATRIZ 2 PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL (Lineamientos de estándares de calidad de acuerdo al Ministerio de Educación)

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INDICADOR	PROBLEMA EVIDENCIADO	EFFECTOS
Planificación Organizacional	Planificación Estratégica			
	Pedagógica			
	Clima Organizacional y convivencia escolar			

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INDICADOR	PROBLEMA EVIDENCIADO	EFFECTOS
Organización Administrativa	Estructura Organizacional			
	Coordinación			
	Toma de decisiones			

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INDICADOR	PROBLEMA EVIDENCIADO	EFFECTOS
Dirección	Motivación laboral			
	Estilo de liderazgo			
	Comunicación			
	Cultura organizacional			
Sistema de información	Sistema de información Directiva			
	Sistemas de Información para la Cuerpo docente			
Recursos Financieros	Presupuesto			
	Seguimiento y control de los recursos			
	Ingresos Propios			

Fuente: Guía Metodología para la formulación del Plan Estratégico
 Elaborado por: Investigador.

Matriz 3 Análisis FODA ámbito general

	OPORTUNIDADES	AMENZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Elaborado por: Investigador.

Matriz Análisis 4 FODA por áreas de la gestión (cambia el área de análisis interno/externo)

AREA: Pedagógica	OPORTUNIDADES	AMENZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Elaborado por: Investigador.

Matriz 5 de Priorización de objetivos

Objetivos	A(Obj.Condiciona)	B	C	D	Total
A(Obj.Condicionado)					
B					
C					
D					
Total					

Fuente: Guía Metodología de Plan estratégico/ Cuvis / Organizaciones Publicas
 Elaborado por: Investigador.

Matriz 6 Indicadores, Medio de Comprobación, Técnica, Fuente y Criterio de Evaluación

Función: Gestión directiva

Factor: Proyecto institucional

Estándar de Calidad General: El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Existencia del Proyecto Institucional que oriente la Filosofía de Institución: Visión Misión Valores Estrategias	Proyecto institucional Acta de consejo Directivo Actas de Reuniones para la elaboración.	Análisis documental. Entrevistas	Director Consejo Directivo Coordinadores Coordinador de la comisión de seguimiento del Proyecto Institucional Coordinador de Veeduría y seguimiento del Código de Convivencia	Coherencia y pertinencia	Escala de 5 excelente a 1 malo
2	Aplicación de mecanismos para la difusión del Proyecto Institucional	Documentos, registros Informes	Encuestas, entrevistas	Docentes, personal administrativo de servicio y estudiantes.	Transparencia y equidad.	
3	Imagen y prestigio Institucional	Resultados de estudios	Entrevistas y encuestas	Docentes, personal administrativo, servicio, estudiantes, estudiantes de las promociones anteriores.	Pertinencia Integridad	

Función: Gestión directiva

Factor: Plan de mejora

Estándar de Calidad General: El directivo promueve la creación y el cumplimiento del proyecto educativo institucional y de planes de mejora.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Existencia de Plan de mejora Institucional acorde con el Proyecto Institucional.	Documentos: Plan de Mejora y Proyecto Institucional	Análisis documental Entrevistas	Director, Consejo Directivo,	Coherencia Pertinencia Eficiencia	Escala de 5 excelente a 1 malo
2	Participación de la Comunidad educativa en la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Mejora	Documentos, registros e informes	Análisis documental, entrevistas.	Directivo, Consejo Directivo, Representante de docentes	Equidad y transparencia.	
3	Existencia de Planes institucionales a corto plazo derivados del Plan de Mejora	Documentos de Plan Operativo anual	Análisis documental	Directivo, docentes, Consejo directivo servicio	Coherencia	
4	Cumplimiento de los objetivos y metas del Plan de mejora	Informes o Evaluaciones del Plan de Mejora	Análisis documental y entrevistas	Director Coordinadores Coordinadores de comisiones. Representante de Docentes	Efectividad	

Función: Gestión directiva

Factor: Administración

Estándar de Calidad General: Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Existencia, cumplimiento y difusión de normas que definan la estructura, jerarquía y funcionamiento que soporta el trabajo de la Institución.	LOEI Reglamento de Organigrama de funcionamiento Institucional	Análisis documental, entrevistas, encuestas	Director Secretaria (docente que cumple la función) Coordinadores Estudiantes	Coherencia Transparencia	Escala de 5 excelente a 1 malo
2	Existencia de mecanismos de evaluación de las funciones de las autoridades y el equipo directivo.	LOEI Reglamento Estándares de calidad de funcionamiento de Informes y evaluaciones.	Análisis documental, entrevistas.	Directores Coordinadores	Integridad Funcionalidad	
3	Funcionamiento de los órganos de dirección y coordinación de la Institución acorde a la normativa	Actas, informes	Análisis documental, entrevistas	Directores Coordinadores	Funcionalidad y efectividad	
4	Correspondencia entre la estructura definida y los cargos	LOEI Reglamento educativo Actas de Nombramientos de cargo	Análisis documental	Secretaria Director	Coherencia	
5	Clima Organizacional orientado a contribuir al logro del Proyecto Institucional (motivación, participación, liderazgo)	Reportes de evaluación, resultados de estudio	Entrevistas, encuestas	Directivos, docente, estudiantes y servicio	Integridad, efectividad	

Función: Gestión

Factor: Pedagógica

Estándar de Calidad General: El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Procesos de enseñanza-aprendizaje acorde a las necesidades de la sociedad	Macro currículo Informes de rendimiento académico de los estudiantes	Análisis documental entrevistas	Coordinador pedagógico Jefes de área Estudiantes activos y pasivos que se encuentre aptos para la información real	Pertinencia	Escala de 5 excelente a 1 malo
2	Aplicación de marcos referenciales para el diseño curricular	Marco referencial Planificaciones curriculares por bloques, planes de clase Plan anual de áreas	Análisis documental	Coordinador pedagógico Jefes de áreas Comisión pedagógica	Coherencia	
3	Correspondencia entre diseños curriculares de bloques con los estándares de calidad e Indicadores de Evaluación	Macro programaciones Planificación microcurricular	Análisis documental	Coordinador pedagógico Jefes de áreas	Coherencia	
4	Aplicación de reuniones curriculares (áreas)	Actas de reunión Informes	Análisis documental	Coordinador pedagógico Jefes de áreas	Coherencia Pertinencia	
5	Metodología del proceso de enseñanza aprendizaje en correspondencia al Modelo educativo Institucional	Proyecto Educativo Marcos referenciales Programas curriculares	Análisis documental, entrevistas, encuestas	Coordinador pedagógico Jefes de áreas	Coherencia efectividad	
6	Satisfacción de estudiantes y académicos respecto a la metodología	Diseños Curriculares Proyecto educativo	Encuestas	Coordinador pedagógico Docentes Estudiantes (el último año escolar)	Coherencia	
7	Producción de materiales de apoyo a la labor docente	Revisión de material académico Informes de manejo	Análisis documentas	Docente encargado del control del material de apoyo Coordinador pedagógico	Pertinencia coherencia	
8	Aplicación de normas que regulan la evaluación de los aprendizajes	Marcos referenciales Plan decenal	Análisis documental, encuesta	Docentes Coordinador pedagógico estudiantes	Coherencia e integridad	

Función: Gestión pedagógica

Factor: Estudiantes

Estándar de Calidad General: El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Aplicación de normas que regulan deberes y derechos de estudiantes régimen disciplinario, permanencia, promociones, traslados internos y externos	Informes Marco disciplinario Institucional Reglamento educativo	Análisis documental Grupos de discusión, entrevistas, encuesta	Coordinador pedagógico estudiantes	Equidad transparencia Pertinencia	Escala de 5 excelente a 1 malo
2	Participación de estudiantes en eventos (deportivos, culturales, académicos) interno y externo	Registro de participación y memorias de los eventos	Análisis documental, entrevistas	Coordinador pedagógico Estudiantes Representante del gobierno escolar	Equidad y coherencia	
3	Participación de estudiantes en la Gestión institucional	Registro de actividades	Análisis documental, entrevistas, encuestas	Director Coordinador pedagógico Estudiantes Representante del gobierno escolar	Integridad	

Función: Gestión

Factor: Infraestructura/documentación

Estándar de Calidad General: El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Accesibilidad a laboratorios y centro de práctica	Informe de estudios	encuesta	Docentes estudiantes	Equidad Funcionalidad	Escala de 5 excelente a 1 malo
2	Adecuación y disponibilidad de equipos y recursos para laboratorios y centro de practica	Informe de estudios	Análisis documental, entrevista encuesta	Docentes estudiantes	Equidad funcionalidad	
3	Aulas adecuadas para la aplicación de los procesos de enseñanza-aprendizaje	Informe de estudios	Entrevistas encuestas Observación	Directivo Docentes	Funcionalidad	
4	Actualización y manejo de la información registral mediante un sistema automatizado	Resultado de los sistemas de consolidación informacional	Análisis documental, entrevistas, encuestas	Director secretaria	Integridad eficiencia	
5	Seguridad y confiabilidad en el resguardo de la información registral	Mecanismo de seguridad de la información registral	Análisis documental entrevistas	Secretaria Directivos	Integridad Eficiencia	

Función: Gestión directiva

Factor: Clima institucional/ Convivencia escolar

Estándar de Calidad General: El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el código de convivencia y en el marco del Buen Vivir.

N°	Indicador	Medio de comprobación	Técnica de Información	Fuente de Información	Criterio de Evaluación	Valoración
1	Existencia de políticas y mecanismos de vinculación con la sociedad.	Proyecto educativo	Análisis documental ,entrevistas	Directivos Coordinadores	Coherencia, eficiencia	Escala de 5 excelente a 1 malo
3	Espacios para realizar las actividades de aprendizaje en el proceso de recuperación	Resultados de estudio de espacios para la docencia Inventario	Análisis documental, entrevistas encuestas	Directivos Coordinadores	Funcionalidad coherencia	
4	Existencia de planes y proyectos institucional definidos a partir de los requerimientos de la sociedad	Planes, proyectos y programas de vinculación con la sociedad	Análisis Documental Entrevistas	Coordinadores de Proyectos y Directivos	Eficacia	
4	Resultados de la proyección social en la solución de problemas, local, nacional y regional	Informe de proyección social, planes y proyectos, convenios	Análisis documental entrevistas, encuestas	Coordinadores de Proyectos y Directivos	Impacto	
5	Mecanismo de divulgación de las actividades de proyección social.	Informes	Análisis documental, entrevistas y encuestas	Coordinadores de Proyectos y Directivos	Funcionalidad, impacto	

Fuente. www.unanleon.edu.ni/aei/documentos/plan.../METODOLOGIA_vf.pdf

Elaborado por: Investigador.

Instrumentos Metodológicos



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION EDUCATIVOS
DIRIGIDA A DIRECTIVOS
ENCUESTA SOBRE LA GESTION DIRECTIVA

Objetivo Encuesta: Obtener información sobre la Gestión Directiva utilizada en las Instituciones educativas.

Instrucciones:

Marque con una **X** y utilice la siguiente escala para responder: **1 = NUNCA 2 = A VECES 3 =**

A) INDICADOR: PLANIFICACION

PREGUNTA	1	2	3
1.-La misión y visión del establecimiento responde a la realidad propia de la Institución educativa.			
2.-Conoce si los objetivos institucionales responden a las necesidades del entorno.			
3.- El PEI recoge los lineamientos de estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación.			

B) INDICADOR: LIDERAZGO

4.-Con qué frecuencia ha manejado los siguientes liderazgos en la ejecución de su Gestión.	1	2	3
<i>Líder autocrático</i> (asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.)			
<i>Líder participativo</i> (es cuando utiliza como método la consulta sobre muchas decisiones involucrando a los subalternos.)			
<i>Líder liberal</i> (delega a sus subalternos la toma de decisiones.)			

C) INDICADOR: COMUNICACION

PREGUNTA			
5.-Cuál de estos medios maneja como herramienta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa	1	2	3
Verbal			
Escrita (Memorándums, Oficios)			
Redes Sociales (Facebook, correo electrónica, grupos sociales)			

6.- Que tipo de organización interna aplica en el establecimiento educativo para tomar decisiones?			
Organización horizontal (se preocupa de la planificación, capacita a sus miembros para tomar sus propias decisiones)			
Organización vertical (se encuentra jerarquizada la Gestión para tomar decisiones)			
7.-Elabora periódicamente informes sobre el manejo de recursos y las actividades cumplidas en su Gestión			

B) INDICADOR: CLIMA INSTITUCIONAL

PREGUNTA			
8.- Con qué frecuencia se presentan problemas laborales en la Institución	1	2	3
9.-Los problemas Institucionales se relacionan por lo general en:			
Docentes- docentes			
Docentes- autoridades			
Autoridades- padres de familia			
Padres de familia-docente			

D) INDICADOR: ESTANDARES DE CALIDAD

10.-Con qué frecuencia aplica los lineamientos de estándares de calidad en los siguientes aspectos de la Gestión.

Planificación estratégica			
Gestión pedagógica			
Gestión de Talento humano y recursos			
Clima Organizacional y convivencia escolar			

E) INDICADOR: CONTROL Y EVALUACION

11.-Con que continuidad ejecuta evaluaciones durante su gestión en la Institución			
Autoevaluación (análisis sobre los componentes y procesos de enseñanza-aprendizaje)			
Evaluación profesores(Competencias educativas del profesor)			
Evaluación de planes y programas(Perfiles estudiantes-docentes)			

F) INDICADOR: DOCUMENTACIÓN

12.-De los siguientes documentos con qué frecuencia su contenido responde a las necesidades institucionales	1	2	3
LOEI			
Código de convivencia			
Reglamento interno de la institución			
13.-Manejan proyectos en beneficio de la comunidad educativa como: deporte, danza, manualidades, tecnología.			

F) INDICADOR: ACCIONES DE MEJORA

PREGUNTA	1	2	3
14.-Ha dado a conocer los resultados de la Evaluación Institucional			
15.-Que estrategias se han considerado en la elaboración de un Plan de Mejora para la superación de la falencia identificada?			

Capacitaciones			
Talleres			
Charlas			

GRACIAS POR SU ATENCION



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION EDUCATIVOS
DIRIGIDA A DOCENTES
ENCUESTA SOBRE GESTION DIRECTIVA

Objetivo Encuesta: Obtener información sobre la Gestión Directiva utilizada en las Instituciones educativas.

Instrucciones:

Marque con una **X** y utilice la siguiente escala para responder: **1 = NUNCA 2 = A VECES 3 = SIEMPRE**

B) INDICADOR: PLANIFICACION			
PREGUNTA	1	2	3
1.-La misión y visión del establecimiento responde a la realidad propia de la Institución educativa.			
2.-Los objetivos institucionales responden a metas propuestas en beneficio de la comunidad educativa.			
3.- Ha participado en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional en base a los lineamientos de los estándares de calidad del MIES.			

B) INDICADOR: LIDERAZGO			
PREGUNTA	1	2	3
4.-Con qué frecuencia la máxima autoridad ejerce la siguiente tipología de lideres			
<i>Líder autocrático.-</i> asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.			
<i>Líder participativo.-</i> es cuando utiliza como método la consulta sobre muchas decisiones involucrando a los subalternos.			
<i>Líder liberal.-</i> delega a sus subalternos la toma de decisiones.			

C) INDICADOR: COMUNICACION			
5.-Cuál de estos medios maneja como herramienta de comunicación la máxima autoridad.			
Verbal			

Escrita (Memorándums, Oficios)			
Redes Sociales (Facebook, correo electrónica, grupos sociales)			
6.-De los tipos de Organización cual aplica la máxima autoridad para la toma de decisiones?			
Organización horizontal (se preocupa de la planificación, capacita a sus miembros para tomar sus propias decisiones)			
Organización vertical (se encuentra jerarquizada la Gestión para tomar decisiones)			
7.- Las autoridades del establecimiento realizan su rendición de cuentas sobre recursos y actividades desarrolladas en su gestión.			

B) INDICADOR: CLIMA INSTITUCIONAL

PREGUNTA	1	2	3
8.- Con qué frecuencia se presentan problemas laborales en la Institución?			
9.-Los problemas Institucionales se relacionan por lo general en:			
Docentes- docentes			
Docentes- autoridades			
Autoridades- padres de familia			
Padres de familia-docente			

D) INDICADOR: ESTANDARES DE CALIDAD

10.-Con qué frecuencia aplica los lineamientos de estándares de calidad la máxima autoridad en los procesos administrativos.			
Planificación estratégica			
Gestión pedagógica			
Gestión de Talento humano y recursos			
Clima Organizacional y convivencia escolar			

E) INDICADOR: CONTROL Y EVALUACION

11.-Con que continuidad ejecuta evaluaciones la máxima autoridad en la Institución para determinar el cumplimiento de actividades institucionales			
Autoevaluación (análisis sobre los componentes y procesos de enseñanza-aprendizaje)			
Evaluación profesores(Competencias educativas del profesor)			
Evaluación de planes y programas(Perfiles estudiantes-docentes)			

F) INDICADOR: DOCUMENTACIÓN

12.-De los siguientes documentos con qué frecuencia su contenido responde a las necesidades institucionales	1	2	3
LOEI			
Código de convivencia			
Reglamento interno de la institución			
13.-Elabora proyectos en beneficio de la comunidad educativa como: deporte, danza, manualidades, tecnología.			

F) INDICADOR: ACCIONES DE MEJORA

PREGUNTA	1	2	3
14.-Le dan a conocer los resultados de la Evaluación Institucional			
15.-Que estrategias se han considerado en la elaboración de un Plan de Mejora para la superación de la falencia identificada?			
Capacitaciones			
Talleres			
Charlas			



Latacunga Julio 29, 2015.

MSc.

Juan Carlos Vizuete

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DE COTOPAXI

Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre ***“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPREDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”***

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de variables, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a blue circular stamp.

Norma Judith Taipicaña Guano.
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN



OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DE DIAGNÓSTICO

Objetivo General

Recoger información para identificar el ***“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPREDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”***

Objetivos específicos

- Recabar información sobre Direccionamiento Estratégica
- Recabar información sobre Liderazgo
- Recabar información sobre Comunicación
- Recabar información sobre Clima Institucional
- Recabar información sobre Estándares de calidad
- Recabar información sobre Evaluación Institucional
- Recabar información sobre Documentación
- Recabar información sobre la Acciones de Mejora



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

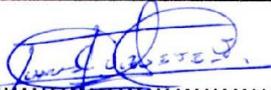
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ÍTEMS
V.I. Gestión Directiva	Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">➤ Planificación Estratégica➤ Liderazgo➤ Comunicación➤ Clima institucional	Encuesta – Observación Cuestionario	1-9
V.D. La calidad educativa	Calidad Educativa	<ul style="list-style-type: none">➤ Estándares de calidad➤ Control y Evaluación➤ Documentación➤ Acciones de mejora	Encuesta – Observación Cuestionario	10-15

Elaboración: Investigador



RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ÍTEMS	A	OBSERVACIONES
1	P	
2	P	
3	P	
4	P	
5	P	
6	P	
7	P	
8	P	
9	P	
10	P	
11	P	
12	P	
13	P	
14	P	
15	P	

f. 
VALIDADOR
CC.....0501960140.....



CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	B	OBSERVACIONES	
1	0		
2	0		
3	0		
4	0		
5	0		
6	0		
7	0		
8	0		
9	0		
10	0		
11	0		
12	0		
13	0		
14	0		
15	0		

VALIDADOR

CC.....0501960140.....



LENGUAJE

LENGUAJE		
A= ADECUADO		I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES
1	A	
2	A	
3	A	
4	A	
5	A	
6	A	
7	A	
8	A	
9	A	
10	A	
11	A	
12	A	
13	A	
14	A	
15	A	

f. 
VALIDADOR
CC. 0301960140.



Latacunga Julio 29, 2015.

MSc.
Rogger Silva
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DE COTOPAXI
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre ***“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPREDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”***

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de variables, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Norma Judith Tapicayá Guano'.

Norma Judith Tapicayá Guano.
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN



CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	B	OBSERVACIONES	
1	O		
2	O		
3	O		
4	O		
5	O		
6	O		
7	O		
8	O		
9	O		
10	B		
11	O		
12	B		
13	B		
14	O		
15	O		

VALIDADOR

CC... 1713136792



RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ÍTEMS	A	OBSERVACIONES
1	P	
2	P	
3	P	
4	P	
5	P	
6	P	
7	P	
8	P	
9	P	
10	P	
11	P	
12	P	
13	P	
14	P	
15	P	

f.....
VALIDADOR
CC.....1713136792.....



LENGUAJE

A= ADECUADO		LENGUAJE	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		

f.....
VALIDADOR
CC...171.313.679.2...



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

Latacunga Julio 29, 2015.

MSc.
Ángel Viera
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DE COTOPAXI
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre ***“LA GESTIÓN DIRECTIVA UNA HERRAMIENTA DE EMPREDIMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA, CON PERTENENCIA A SU ENTORNO Y A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD”***

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de variables, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Norma Judith Tapicayá Guano'.

Norma Judith Tapicayá Guano.
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN



RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ÍTEMS	A	OBSERVACIONES
1	P	
2	P	
3	P	
4	P	
5	P	
6	P	
7	P	
8	P	
9	P	
10	P	
11	P	
12	P	
13	P	
14	P	
15	P	

f.....

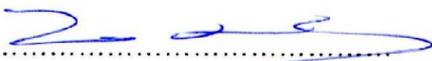
VALIDADOR

CC...0501154660...



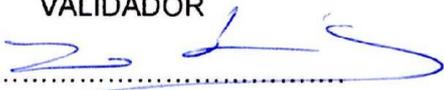
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	B	OBSERVACIONES	
1	O		
2	O		
3	O		
4	O		
5	O		
6	O		
7	O		
8	O		
9	O		
10	O		
11	O		
12	O		
13	O		
14	O		
15	O		



VALIDADOR

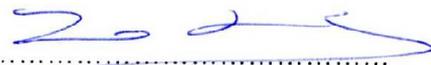
CC.


0501154660



LENGUAJE

A= ADECUADO		LENGUAJE	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		

f. 
VALIDADOR
CC...05.01154660

Quito, 19 de Agosto del 2015

Lcdo.
Edison Mena
Director de la Institución "Celiano Monge"
Presente

Enviándole un atento y cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en las funciones que Usted cumple.

El motivo de la presente es para solicitarle la respectiva autorización para la aplicación de encuestas para recabar información sobre el Modelo de Gestión Directiva, requerida para continuar con el proceso Investigativo realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi como requisito para la obtención del título de Magister en Planeamiento y Administración educativos.

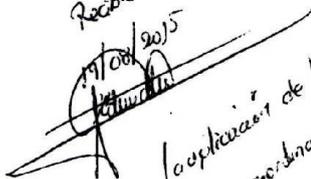
La encuesta será aplicada a docentes inmersos en el ámbito administrativo y directivos de la Institución

Agradeciendo de antemano la atención prestada y por la respectiva autorización.

Atentamente


Norma Tallicaña

Egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Recibido:
19/08/2015

Autoriza la aplicación de las encuestas
ya lo que se coordinará con inspección
dentro.

Quito, 19 de Agosto del 2015

Dra. Margarita Méndez

Directora

Institución Educativa Mixta "María Velasco Ibarra"

Presente

Deseándole éxitos en las funciones que Usted cumple en tan prestigiosa Institución

El motivo de la presente es para solicitarle a Usted la respectiva autorización para la aplicación de encuestas dirigidas a docentes y directivos, por razones que me encuentro elaborando una investigación sobre la Gestión Directiva, cuyo objetivo es buscar la implementación de un modelo de plan estratégico para el direccionamiento Institucional.

Agradeciéndole de antemano la autorización correspondiente y el apoyo a la continuidad del trabajo de tesis de Posgrado.

Atentamente


Norma Taipicaña

Egresada Universidad Técnica de Cotopaxi

Recibido
19-08-2015


Quito, 18 de Agosto del 2015

Lcda. Miriam López

Directora de la Escuela "Eugenio de Santa Cruz y Espejo"

Presente

Deseándole éxitos en las funciones que Usted cumple.

El motivo de la presente es para solicitarle la autorización correspondiente, para la aplicación de encuestas sobre la Gestión Directiva, con fines de obtención información para la elaboración de una propuesta que sirva como herramienta estratégica para el funcionamiento Institucional.

Agradeciéndole de antemano la autorización y colaboración para la continuidad de mi trabajo de investigación dirigido por la Universidad Técnica de Cotopaxi, Departamento de Posgrado módulo Maestría en Planeamiento y Administración educativos.

Atentamente



Norma Tapicaña

Egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Recibido
Miriam López

18-08-2015

