



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magister en Educación
Básica

Autor:

SANGUANO GUTIÉRREZ Juan Carlos

Tutor:

ROMERO GARCÍA Víctor Hugo MSc.

LATACUNGA –ECUADOR

2020

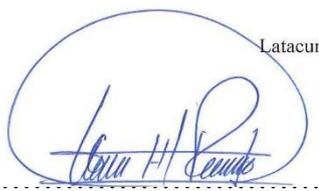
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA**” presentado por Juan Carlos Sanguano Gutiérrez, para optar por el título magíster en Educación Básica.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, marzo, 07, 2020

Latacunga

MSc. Víctor Hugo Romero García

CC. 180302793-5

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA**”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Educación Básica; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, marzo, 07, 2020



Juan Carlos Vizuete Toapanta MSc.

CC.0501960140

Presidente del tribunal



Katya Mercedes Grados Fabara MSc.

CC. 0502498512

Miembro 2



Jorge Luis Rosero Menéndez MSc.

CC. 0500862727

Miembro 3

DEDICATORIA

A mi esposa Rita fiel compañera de mi vida quien con su amor, apoyo y paciencia me impulsa a ser cada día mejor.

A mis hijos: Michelle, Karen y Jorge, por ser las personas más importantes en mi vida siendo mi inspiración y motivación diaria para cumplir con cada una de las metas que me proponga cumplir.

Aitana mi adorada nieta quien reaviva con su primer año la alegría de la vida

Al Padre Creador por darme esta vida y en ella permitirme alcanzar las metas propuestas.

Juan Carlos

AGRADECIMIENTO

A mi esposa Rita por apoyarme siempre en todos mis proyectos y ocurrencias.

A mis hijos por su apoyo y ayuda.
A la Universidad Técnica del Cotopaxi por acogerme en sus aulas.

A mis queridos maestros por brindarme sus conocimientos y amistad porque de ellos aprendí sobre todo a ser humano

A mis compañeros maestrantes del paralelo “B” cohorte 2018 por haber sido parte de los mejores recuerdos de mi vida académica.

A los directivos, docentes y personal en general de la Unidad Educativa Navarra por haberme permitido realizar el presente trabajo de investigación.

A mi tutor de tesis MSc. Víctor Hugo Romero, por su paciencia, orientación y confianza

Juan Carlos

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, marzo, 07, 2020



.....
Juan Carlos Sanguano Gutiérrez

1710252964

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, marzo, 07, 2020



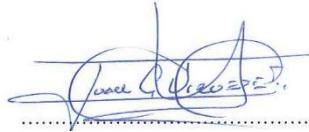
.....
.
Juan Carlos Sanguano Gutiérrez

1710252964

AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA**” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los miembros del tribunal.

Latacunga, marzo, 07, 2020



Juan Carlos Vizúete Toapanta MSc.

CC.0501960140

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Título: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA”

Autor: Juan Carlos Sanguano Gutiérrez

Tutor: Víctor Hugo Romero García MSc.

RESUMEN

La comunidad educativa del Plantel en estudio cuenta con personal preparado para ejercer la profesión de la enseñanza, para lo cual, deben contar con un líder que gestione todo el accionar que se genera en la educación, sin embargo cuando no se realiza una buena gestión por parte de los directivos, provoca que los actores educativos pierdan el entusiasmo por realizar su trabajo; lo cual provoca que baje su rendimiento debido a conflictos internos que hace que el clima laboral no sea el apropiado para proporcionarle al estudiante una educación de calidad. Por ello, se ha realizado el presente trabajo de investigación sobre el modelo de gestión y la forma en la que incide en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Educativa Navarra que, en los últimos tiempos ha caminado sin un modelo de gestión administrativa, lo cual ha generado incertidumbre y cierto malestar en los docentes, trayendo como consecuencia que los estudiantes bajen su rendimiento escolar. Se ha utilizado el tipo de investigación cuantitativa, cualitativa por cuanto se pretende que los resultados de la investigación se la lleven a la práctica con la implementación de la propuesta que es un manual de gestión administrativa, que permitirá a los directivos y demás actores educativos tener claro que existen instrumentos legales y reglamentarios que les señalan sus responsabilidades y derechos, los cuales se los deben ejecutar para lograr alcanzar los objetivos planteados en los diferentes niveles acorde a los estándares de calidad que el Ministerio de Educación así lo exige, puesto que; al establecerse el modelo de gestión educativa estratégico todos estarán involucrados en la organización, planificación, ejecución, verificación y corrección de las acciones que involucra la gestión educativa.

Palabras clave: administración, conocimiento, gestión, incertidumbre, sistema educativo, estándar de calidad.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
GRADUATE ADDRESS

MASTER'S IN BASIC EDUCATION

**Title: “MODEL OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND ITS
IMPACT ON THE TEACHING LEARNING PROCESS OF BASIC
EDUCATION STUDENTS OF THE NAVARRA EDUCATIONAL UNIT”**

Author: Juan Carlos Sanguano Gutiérrez
Tutor: Víctor Hugo Romero García MSc.

ABSTRACT

The educational community Campus, in study has trained staff to practice the profession of teaching, for which, must have a leader who manages all the actions generated in education, however when good management isn't carried out by the managers, it causes the educational actors to lose their enthusiasm to carry out their work; which causes their performance to decrease due to internal conflicts that makes the work environment not appropriate to provide the student with a quality education. Therefore, this research work has been carried out on the management model and the way in which it affects the teaching-learning process the students of Navarra Educational Unit who, in recent times has walked without a management model administrative, which has generated uncertainty and unease among teachers, consequently resulting in students lower their school performance. The type of quantitative and qualitative research has been used because it's intended that the results of the investigation be carried out with the implementation of the proposal that is an administrative management manual, which will allow managers and other educational actors to be clear that there are legal and regulatory instruments that point out their responsibilities and rights, which must be executed to achieve the objectives set at the different levels according to the quality standards that demands the Ministry Education; by establishing the strategic educational management model everyone will be involved in the organization, planning, execution, verification and correction of the actions involved in educational management.

Keywords: administration, knowledge, management, uncertainty, education system, quality standard.

AVAL DE TRADUCCION

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA”** al Idioma Inglés de SANGUANO GUTIERREZ JUAN CARLOS, aspirante a Magister en Educación Básica, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

Latacunga, diciembre 04 del 2019

Atentamente



MSc. Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS

C.C. 0503246415

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. ANTECEDENTES.....	7
1.1. Gestión.....	7
1.1.1. Gestión Institucional.....	8
1.1.2. Gestión Educativa.	9
1.1.3. Modelos de Gestión Educativa.	12
1.1.3.1. Modelos de Gestión Educativa	13
1.1.3.3. Modelo: Gestión Educativa Estratégica.	13
1.2. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica.....	15
1.2.1. Liderazgo compartido.....	16
1.2.2. Trabajo Colaborativo.....	17
1.2.3. Prácticas Docentes Flexibles	17
1.2.4 Planeación Estratégica.....	18
1.3. Gestión Administrativa y Estándares de calidad	18
1.3.1. Competencias. Directivos de Unidades Educativas.	19
1.4. Marco Contextual.....	20
1.4.1. Directivos de Instituciones Educativas Ecuatorianas.	20
1.4.2. Proceso Enseñanza-Aprendizaje.	21
1.4.3. Marco Legal.	21
1.4.4. Conclusiones: Capítulo I.	22

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta.....	23
2.2. Objetivos Generales.	23
2.3. Justificación.	23
2.3.1. Aspectos Metodológicos.....	27

2.3.2. Diseño de la Investigación.....	28
2.3.3. Selección de la Muestra.....	29
2.4. Técnica de Investigación: La Encuesta.	29
2.4.1. Objetivos de la Encuesta.....	30
2.4.1.1. Datos Básicos del Docente.	31
2.4.1.2. Relaciones entre Involucrados en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje. ...	31
2.5. Presentación de Resultados.	34
2.5.1. Datos básicos de los docentes.....	34
2.5.2. Relaciones entre involucrados del proceso enseñanza-aprendizaje.	38
2.5.3. Características del trabajo docente.....	42
2.5.4. Evaluación de los directivos.	46
2.6. Desarrollo de la Propuesta.....	54
2.6.1. Introducción.	54
2.6.2. Funcionalidad.....	54
2.6.3. Manual de Gestión Administrativa.	55
2.6.3.1. Datos Informativos.....	55
2.6.3.2. Introducción.	55
2.6.3.3. Objetivos de los procedimientos.	55
2.6.3.4. Políticas o normas de operación.....	56
2.6.3.5. Descripción de funciones.....	56
2.6.3.5.1. Del Director.....	56
2.6.3.5.1.1. Solución de conflictos: Definición, propósito y funciones generales.	57
2.6.3.5.1.2. Funciones Generales.....	57
2.6.3.5.1.3. Funciones específicas por materias administrativas.	58
2.6.3.5.1.4. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.	64
2.6.3.5.1.5. Contacto con los padres.	66
2.6.3.5.1.6. Desarrollo Profesional Docente.....	68
2.6.3.5.1.7. Evaluación Institucional.....	68
2.6.3.5.2. Del Subdirector.	70
2.6.3.5.3. Del Inspector General.....	73
2.6.3.5.4. De los Docentes.....	74
2.6.3.5.5. Junta General de Directivos y Docentes.....	77

2.6.3.5.6. Del Consejo Ejecutivo	78
2.6.3.5.7. Del Departamento de Consejería Estudiantil	80
2.6.3.5.8. De la Junta Académica	81
2.6.3.5.9. Del Gobierno Escolar	82
2.6.3.5.10. De la Secretaria	83
2.6.3.5.11. De los Estudiantes	83
2.6.3.5.12. Del Comité de Padres de Familia	84
2.7. Estrategias para la implementación de la propuesta.	86
2.7.1. Socialización	86
2.7.1.1. Minuto cívico	86
2.7.1.2. Socio dramas	86
2.7.1.3. Charla foro	86
2.7.1.4. Debate.....	86
2.7.1.5. Oratoria	87
2.7.1.6. Periódico mural	87
2.7.1.7. Información en medios de comunicación, redes sociales	87
2.7.1.8. Escuela para padres	87
2.8. Cronograma de aplicación de la propuesta.....	87
2.9. Conclusiones Capítulo II.	87

CAPÍTULO III

APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de Usuarios.	89
3.2. Evaluación de Resultados.....	91
3.3. Conclusiones del capítulo III.	93
3.4. Conclusiones Generales.	94
3.5. Recomendaciones.....	95
Referencias Bibliografía.....	96
Anexo 1.	100
Anexo 2.	105
Anexo 3.	107

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Del Director. Identificación del cargo.	57
Cuadro 2. Del Director. Conocimientos para ejercer el cargo	70
Cuadro 3. Del Subdirector. Identificación del cargo.	71
Cuadro 4. Del Subdirector. Conocimientos requeridos para desempeñar el cargo	72
Cuadro 5. Del Inspector General. Conocimientos requeridos para desempeñar el cargo.....	74
Cuadro 6. De los Docentes. Identificación del cargo	75
Cuadro 7. De los Docentes. Conocimientos para desempeñar el cargo	77
Cuadro 8. Cronograma de aplicación de la propuesta	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de los docentes según su género y nivel de preparación académica.	34
Gráfico 2: Años de ejercicio como docente.....	35
Gráfico 3: Años trabajando como docente en la Unidad Educativa Navarra.	36
Gráfico 4: Distribución de docentes según el grado en el que enseñan.	37
Gráfico 5: Percepción de relaciones entre profesores y alumnos.	38
Gráfico 6: Percepción de relaciones entre profesores y padres de familia.	39
Gráfico 7: Percepción de relaciones entre profesores y directivos.	40
Gráfico 8: Percepción de relaciones entre profesores.	41
Gráfico 9: Herramientas más frecuentemente utilizadas en las aulas de clases. .	42
Gráfico 10: Herramientas que los profesores desearían tener en sus salones de clases.....	43
Gráfico 11: Horas semanales de profesores según la actividad.	44
Gráfico 12: Horas semanales dedicadas a actividades burocráticas que los docentes consideran como principales consumidoras de tiempo.	45
Gráfico 13: Intervención oportuna de directivos para aliviar cargas burocráticas.	46
Gráfico 14: Los directivos perciben como adecuada la carga burocrática actual.	47
Gráfico 15: Los profesores perciben como adecuada las tareas burocráticas.	48
Gráfico 16: El trabajo burocrático perjudica labor docente.	49
Gráfico 17: Comprensión de profesores sobre tareas burocráticas por parte de los profesores.	50

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la normativa de investigación que demanda la Universidad Técnica del Cotopaxi; el presente Informe de Investigación corresponde a la línea: **Educación y Comunicación para el desarrollo humano y social**; determinando como sub línea de investigación la **Gestión Administrativa**, por ser un tema social. El estudio propuesto con el título: **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA**, destacamos que el mismo se relaciona directamente con nuestras líneas de investigación ya que persigue como componente inicial el desarrollo humano mediante un modelo de gestión que incida positivamente en el proceso enseñanza aprendizaje.

La Unidad Educativa Particular Navarra, es una institución fundada en el año 2009, su historia se remonta una década atrás del año de su fundación en los tiempos de la crisis socioeconómica de 1999 en donde miles de ecuatorianos tuvieron que dejar el Ecuador en busca de trabajo y de un país de acogida en donde pudieran tener mejores condiciones de vida y de desarrollo humano y económico. En sus once años de vida ha trabajado constantemente en la formación de estudiantes de los niveles de Inicial, Educación Básica y Bachillerato General Unificado con una visión y misión acorde a las necesidades de la población del sector de Guamaní de la Ciudad de Quito del barrio La Venecia N^a 1 y sujeto a lo que demandan las leyes y reglamentos establecidos por el Ministerio de Educación y Cultura.

(López, 2019). determina que la educación a nivel mundial está sujeta a cambios constantes y continuos, resultado de una mayor demanda de calidad, diversidad y eficacia; desde esta perspectiva se deduce que el cambio social genera una transformación que impacta a educadores y educandos; es decir el propósito es apoyar en la autonomía institucional, mediante el respeto y cumplimiento a las políticas y normativas públicas, para mejorar los procesos didácticos, pedagógicos y metodológicos; la administración responde a las necesidades

La gestión posee varias líneas y variables a considerar entre ellos: el trabajo en equipo, la dificultad o facilidad en los procesos administrativos; al involucrar a la

comunidad educativa (el gobierno, padres de familia, profesores, educandos y directivos de unidades escolares). Desde esta perspectiva disminuye la improvisación en el proceso enseñanza-aprendizaje, orientando con directrices en el cumplimiento de propuestas educativas (López, 2019).

Otros autores, entre ellos Mora (2009), mencionan la trascendencia de la administración educativa como una empresa comercial, posiblemente con fines de lucro. Mientras la gestión educativa presenta una visión holística, académica e institucional.

La gestión educativa se enfoca en la aplicación de diversas acciones que mejoren la calidad de vida de profesores, escolares y comunidad educativa en general; presenta como visión fomentar la innovación a través de la práctica de diversos conceptos relacionados al campo de la educación; entre otros. Además, estudia aspectos que forman parte del proceso educativo; con el propósito de entender a cada individuo; en este caso se analiza a los educadores y estudiantes; se razona en referencia a los obstáculos que influyen en la enseñanza-aprendizaje. Con esto, se tratará de proporcionar las herramientas necesarias para facilitar su trabajo y/o estudio en la Unidad Educativa Navarra (Mora, 2009).

La Unidad Educativa Navarra desde su fundación en el año 2009 se ha manejado con una política dictaminada por los organismos de control que incluye al Ministerio de Educación, Subsecretaría de Cultura y Distrito Educativo, internamente es el representante legal de la institución quien designa a las autoridades sin concurso de méritos y oposición según lo manifiesta La Ley Orgánica de Educación Intercultural, guiándose únicamente en el extenso currículo que representaba la experiencia del directivo en el manejo de instituciones.

Además, el trayecto de los administradores de turno generaba expectativas de mejoras y cambios; no se hacían esperar las molestias en la población educativa de la institución por la falta de compromiso en pos de mejorar la estructura organizacional interna, y por ende las políticas didácticas basadas en los estándares de calidad del currículo nacional; varios de los directivos no poseían los conocimientos requeridos para liderar procesos transformadores que generen un clima laboral adecuado.

Con estos antecedentes se formuló el siguiente problema “¿Cómo lograr un óptimo funcionamiento de la Unidad Educativa Navarra administrativa y pedagógica?”. El objeto primordial en la investigación es diseñar un modelo de gestión a través de la creación de un manual que contribuya en el clima educativo, fortalezca las relaciones personales e interpersonales entre los miembros de la comunidad, mejore el trabajo del docente y beneficie en su desarrollo profesional, incidiendo en el desempeño académico de los niños, niñas y adolescentes; razón por la cual se proyectan los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo General:

Elaborar un manual de Gestión Administrativa que incida positivamente en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes de educación básica de la Unidad Educativa Navarra.

Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente sobre los modelos de Gestión Administrativa y estándares de calidad educativa en relación con la gestión de la Unidad Educativa Navarra.
- Diagnosticar la situación administrativa y del proceso enseñanza aprendizaje de la Unidad Educativa Navarra.
- Diseñar un manual de Gestión Administrativa que incida directamente en el proceso enseñanza aprendizaje en la Unidad Educativa Navarra.

En el Plan de Desarrollo “Toda una Vida”, el objetivo número 7 incentiva la participación activa de la sociedad; esto implica que las personas tomen una posición con respecto a sus derechos y responsabilidades en relación con el Estado. El presente trabajo propone fortalecer la calidad de vida educativa de docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje; incluye la creación de un canal de comunicación en el cual todos los involucrados puedan sugerir cambios en las diferentes actividades vinculadas con la administración y pedagogía. (SENPLADES, 2019).

La temática seleccionada, es factible para su realización gracias al acceso que tiene el autor en la institución educativa Navarra, donde se pretende realizar el estudio; además, se considera trascendental el recurso humano como parte esencial de un proceso de organización sujeta a un continuo mejoramiento. Se destaca que la investigación de este tema permite analizar la percepción de profesores, directivos y estudiantes en referencia al cumplimiento de trabajos burocráticos; también, se observa que los docentes se sienten desmotivados debido a la sobrecarga de tareas.

Preguntas científicas

- ¿El manual de Gestión Administrativa incide en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes de educación básica de la Unidad Educativa Navarra?
- ¿Cuáles son las concepciones teóricas sobre Gestión Administrativa y el rol en el proceso enseñanza aprendizaje?
- ¿Cuál es la situación actual del proceso de aprendizaje de los estudiantes de educación básica de la UEN?
- ¿Cómo diseñar un manual de Gestión Administrativa que incida directamente en el proceso enseñanza aprendizaje en la Unidad Educativa Navarra?

Metodología.

La metodología a utilizar es de carácter eminentemente cuantitativo cualitativo ya que no son métodos excluyentes y se complementan permitiendo aproximarse a la realidad y al objeto de estudio mediante técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza del objeto de estudio.

Al utilizar el método cuantitativo cualitativo el proceso de investigación se llevará a cabo siguiendo las siguientes fases: Teoría (Deducción), Preguntas problema (Operacionalización), Observación y recolección de datos (Procesamiento de datos), Análisis de datos (Interpretación), Resultados (Inducción).

Método inductivo-deductivo se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados para luego construir enunciados de los contenidos. Con este procedimiento se organizará el marco teórico; además, se deducirá las leyes generales de los fenómenos, se aplicará y explicará los acontecimientos.

Análisis y síntesis. Se utilizó este método durante la revisión bibliográfica y para determinar las tendencias de las estrategias y fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje.

Métodos empíricos. Como la observación y entrevista que se usarán en la verificación de la existencia del problema:

- La encuesta, se utilizará para diagnosticar la situación actual de estudiantes y profesores. que mediante un cuestionario estructurado permitirá determinar los obstáculos que limitan a los profesores en la enseñanza de contenidos; además promoverá el conocimiento sobre los aspectos que afectan a los escolares en el aprendizaje. Los pasos a seguir en la investigación se describen a continuación:
- Criterio de especialistas, empleado en la valoración de los instrumentos que se proponen y su factibilidad.

Métodos estadísticos.

Estadística descriptiva. Se usará para registrar y tabular los datos derivados de la aplicación del método y el criterio de los expertos.

Estadística inferencial: se empleará para interpretar los datos y alcanzar las conclusiones por medio de la muestra seleccionada.

Población y muestra. Por la extensión del universo la investigación estuvo dirigida a la siguiente muestra conformada por 25 personas conformadas por el Director y 24 docentes de la Unidad Educativa Particular Navarra, parroquia Guamaní del cantón Quito.

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I. **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**; constan los antecedentes, la fundamentación epistemológica, el estado de arte y conclusiones.

En el capítulo II. **LA PROPUESTA**; contiene el título, objetivos, justificación, desarrollo de la propuesta y conclusiones del capítulo

En el capítulo III. **APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**, incluye la evaluación de expertos, usuarios, impacto o resultados y conclusiones del apartado.

Para finalizar se desarrolla las conclusiones generales con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Antecedentes.

Como es del conocimiento de todos los actores educativos de nuestro país; que, en nuestro actual sistema educativo ecuatoriano, solamente existen normas con respecto a la estructura de las instituciones educativas, lo que da como resultado la reducción del radio de acción de Rectores y Directores quienes solamente se dedican a cumplir las disposiciones del distrito o del circuito educativo por lo que la comunidad educativa a cargo de estas autoridades institucionales se ven afectados, desprotegidos y con un guía que no contribuye definitivamente en su motivación y desempeño docente y por ende esto afecta a los estudiantes a su cargo.

La Unidad Educativa Particular Navarra tiene similares problemas que cualquier otra institución educativa sea de carácter fiscal o particular; e inclusive se podría mencionar que el problema de los directivos en instituciones educativas particulares es aún más grave; por cuanto son directivos pasajeros que aspiran un puesto como docentes del Estado mirando la conveniencia de un sueldo más alto, abandonando el cargo sin responsabilidad alguna, a esto se suman el insuficiente conocimiento de las competencias laborales, tanto de los directivos como de los docente, desconocimiento que afecta su desempeño y crean desconfianza e inseguridad en la comunidad educativa.

1.1. Gestión.

El conocimiento de las funciones de autoridades y de los demás actores educativos y tratar de normar las que hacen falta a través de la creación de un Manual de Gestión Administrativa, ayudaría a una mejor convivencia social, además que determinará las responsabilidades y acciones que cada actor educativo debe cumplir, con lo que se elevará la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en la institución educativa en estudio.

1.1.1. Gestión Institucional.

Del tema propuesto: “Modelo de gestión administrativa y su impacto en el proceso enseñanza aprendizaje”, existen algunas investigaciones realizadas, no exactamente desde el punto de vista de la mala aplicación del modelo de gestión que es la que crea desconfianza e inseguridad en la comunidad educativa, y su afectación directa a la calidad educativa, pero que han sido motivo del estudio y la realización de la presente investigación, así:

(Rendón, 2009). Dice sobre gestión institucional que: Son los pasos que contribuyen en el cumplimiento de los fines educativos.

Según otros autores como Mintzberg (1994), la gestión es la forma de organizar o administrar los recursos disponibles en un determinado momento, con visión a la sostenibilidad futura. En la gestión, su concepto analiza tres líneas que benefician en la comprensión. A continuación, se procede a describir:

- **Acción:** hace referencia a la puesta en marcha de la gestión. Donde los sujetos involucrados en el proceso trabajan para obtener algo en particular.
- **Investigación:** línea que aporta en la producción del conocimiento por medio de la observación; la perspectiva es conocer la sistematización y los procesos utilizados por los sujetos del campo de acción, con el fin de fortalecer la aplicación de las teorías y mejorar la gestión.
- **Innovación y Desarrollo:** punto de partida para que los sujetos que ejecutan la acción puedan mejorar los procesos. En otras palabras: lograr la eficacia en la forma de administrar los recursos disponibles.

En el tema expuesto de Gestión Administrativa existen algunas investigaciones realizadas que promueven el conocimiento y reflexión en la realización del presente trabajo de investigación; así:

(Casassus, 2005), menciona: La gestión institucional se encarga de proponer acciones vinculadas con las políticas públicas; es decir, cada organismo maneja sus particularidades a través de un contexto global; además, establece los campos de

acción o actividad en instancia de políticas educativas y busca establecer las competencias individuales en el sistema de educación; sea a nivel estatal, local, nacional o internacional.

Además; (Casassus, 2005) determina que: La gestión institucional busca alcanzar la calidad educativa a través de herramientas como: la profesionalización del docente, escuelas inteligentes y equidad en la diversidad. El fin es promover el desarrollo de la educación, conseguir resultados y mejoras visibles en la calidad de la misma

Considera además que las guías de orden administrativo, gerencial, de recursos humanos, económico-presupuestal, cultural, comunidad y labor social; entre otros también deben ser un punto importante para una buena administración educativa; incluye además acciones positivas como la creación de una cultura de evaluación, retroalimentación, desarrollo y mejora continua institucional para conseguir la calidad educativa. Es decir, “los directivos o autoridades competentes son gestores de calidad al orientarse en la toma de decisiones, formulaciones de políticas, seguimiento de estrategias; independientemente de su jerarquía”.

1.1.2. Gestión Educativa.

Según (Aguilar, 2012), en términos conceptuales, la gestión educativa determina el proceso que dirige, guía, administra y evalúa los organismos de educación; son los pasos a seguir por entes administradores para llegar a metas predeterminadas por la institución.

(Morel, 2007). Sostiene que la efectividad de una gestión educativa se observa en dos factores:

- ¿Qué tan rápidamente puede adaptarse a los cambios? y
- La adopción de la innovación.

(Rico, 2016), describe a la gestión de educación como un conjunto de pasos que organiza y orienta el manejo óptimo de recursos, proyectos o procesos que mejoran la efectividad pedagógica y didáctica, la forma de dirigir e integrar a la comunidad.

Es decir, las organizaciones educativas poseen autonomía, se rigen por legislaciones nacionales e internacionales.

(Betancourt, 2002) Siguiendo esta misma línea sostiene: la gestión educativa incluye como responsables del aprendizaje a las familias, la sociedad, el Estado y la institución escolar. Según lo expuesto, los pilares mencionados deben actuar en forma unificada en el proceso de educación.

(Correa, 2018), menciona, la gestión educativa moderna empieza su desarrollo en los sesenta, en Estados Unidos y en los años ochenta en América Latina. No es una disciplina teórica, es práctica; además, está sujeta a cambios constantes debido a su relación con políticas públicas educativas, según los gobiernos de turno; por eso se ajusta a los ambientes locales, nacionales o internacionales.

Según el mismo autor; en América Latina, la apertura y globalización en los noventa, genera cambios en la gestión política, económica, y administrativa de los países en vías de desarrollo, en instituciones públicas como privadas. El resultado fue la exigencia hacia los mandos directivos de las organizaciones (incluyendo la educación) la redefinición de su rol en su lugar de trabajo. De esta forma se obligaron a observar y sistematizar los factores subjetivos que anteriormente no se consideraba, entre ellos las metas, visión, misión, objetivos, etc., caso contrario, su empresa u organización corría el riesgo de quedar en la obsolescencia.

Anteriormente los directivos de las instituciones educativas estaban enfocados y preocupados por situaciones aisladas dejando de lado el desarrollo pedagógico; la revolución administrativa del mundo globalizado y los ajustes de los entes rectores de la educación la transformaron en áreas como académica pedagógica, financiera, comunitaria y social; permitiendo que el directivo se enfoque en factores como talento humano, principios, valores, cultura, comunidad educativa, estándares de calidad entre otros.

Según Rico (2016), la descentralización de los sistemas educativos conlleva a los docentes y directivos a cumplir nuevos roles; se resalta que continuamente incrementa el acceso a la información, la libertad y autonomía de los maestros en la toma de decisiones académicas; sin embargo, para alcanzar resultados

educacionales significativos. En este sentido los componentes administrativos de planeación, control, manejo de recursos, rendición de cuentas e involucramiento toman importancia en la comunidad.

En el Art. 33 de la LOEI se propone la conformación del Gobierno Escolar como veeduría ciudadana de gestión administrativa y rendición social de cuentas, a partir de este artículo se empieza a regular la estructura organizacional de cada una de las instituciones educativas del país. Sin embargo, es en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que se norma de manera acuciosa la estructura organizacional de las instituciones educativas del país, así, el Art. 48 propone los tipos de organismos que deben funcionar en los establecimientos educativos públicos, fisco misionales y particulares, que son:

- 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 de estudiantes.
- 7.- Junta Académica

Como se nota, cada uno de estos organismos tiene una función organizativa particular que se norma desde el artículo 49 hasta el 87, en los que por la forma pormenorizada aparentemente conducen a las instituciones educativas a una organización armónica con el solo hecho de cumplir las disposiciones legales para administrar los centros educativos de manera efectiva.

(Sander, 2010), manifiesta que una institución educativa al igual que otras organizaciones debe seguir los procesos de planeación, ordenación, dirección, control y evaluación, es decir es necesario que los procedimientos se efectúen de forma sistemática, metódica, ordenada.

Según Rico (2016), la gestión se basa en el cambio, la integración, dirección, evaluación y retroalimentación constante. Esto significa que el proceso debe efectuarse de manera continua con el fin de mejorar las etapas de procedimientos.

Con los cambios e innovaciones expuestas se exige a la institución académica encaminar la labor hacia los agentes educativos, las metas establecidas y el desarrollo.

1.1.3. Modelos de Gestión Educativa.

En la búsqueda y exploración de variadas fuentes bibliográficas fue posible comprender lo que significa la gestión administrativa y lo estrechamente relacionado que está con el concepto de calidad educativa. Esta relación en el campo de la escuela resulta problemática y controversial, quizás porque la diversidad de concepciones ha legitimado el concepto de calidad desde connotaciones de eficiencia o eficacia, que están referidas a los ámbitos de comercio e industria y alejados de las instituciones educativas que no permiten dejarse influir por las demandas del mercado. Sin embargo, es determinante aclarar que existe correlación entre gestión y calidad, fundamentada en la adopción de herramientas que aportan al mejoramiento de las prácticas y procesos que se viven en el ámbito escolar y fundamentado en estándares de calidad. Desde esta perspectiva se presentan los aportes, considerados pertinentes, generados desde los diferentes ámbitos:

(Rendón, 2009). Sostiene que un modelo de cualquier tipo es una representación de la realidad, que tiene el objetivo de alcanzar la comprensión de un mundo complejo al analizarlo con sus variables. Es una representación mental, la idea es observar el comportamiento actual, analizar y proyectar un futuro a través del modelo, supuestos y premisas.

(Rendón, 2009) Así mismo, la gestión educativa ha sido representada a través de diversos modelos durante la historia, según las políticas o circunstancias de la época. Un modelo representa de manera conceptual la realidad educativa y sus variables. La idea es transferir a situaciones específicas con el fin de tomar decisiones de situaciones reales.

Los modelos de gestión educativa han cambiado a lo largo de los años. En el presente apartado se describirán diversos modelos en educación a partir de los años cincuenta del siglo XX.

1.1.3.1. Modelos de Gestión Educativa

MODELO DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
NORMATIVO Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.	Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.
PROSPECTIVO Inicio de los años 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza	Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.
ESTRATÉGICO Principios de los años 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización	Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Fuente: Modelos de Gestión

Elaboración: El Autor

1.1.3.2. Modelo: Gestión Educativa Estratégica.

La concepción en este trabajo de investigación sobre la Gestión Educativa Estratégica requiere un trabajo de sensibilización a los directivos docentes para que se apropien del liderazgo pedagógico para orientar las líneas de abordaje para el área de gestión académica de tal forma que el direccionamiento no solo esté en el campo del impacto de lo posible sino de lo deseable. En otras palabras, no solo los estándares de calidad direccionados desde los lineamientos nacionales, sino desde la formación de los procesos alineados al perfil de los actores educativos que busca

el ámbito escolar y comunitario; una formación a la medida de las necesidades e intereses de los estudiantes y su entorno.

La gestión estratégica de la educación inició en los años 80 del siglo XX, tiene como soporte una línea de pensamiento militar. El principal objetivo era el manejo óptimo y correcto de los recursos (administrativos, técnicos, académicos, financieros) de los que se disponía. De esta manera, la institución siempre estaba preparada para los cambios que se pudiesen dar en su entorno (Sánchez D. , 2015).

En concordancia, hay trabajos que se pueden resaltar, como la propuesta de (Rendón, 2009) quien sostiene que: El modelo de gestión estratégica busca que el actor del escenario educativo asuma un rol en particular y se responsabilice por el mismo. La idea es fomentar condiciones que aseguren un ambiente innovador de gestión institucional y pedagógica, con el fin de lograr el mejor resultado educativo; proceso que trata de alcanzar la mejora continua a través de la sistematización de los procesos.

En coherencia con las expectativas de la implementación de este modelo, la institución educativa debe fundamentarse en tres principios de calidad educativa a saber: flexibilidad, pertinencia, relevancia. A su vez considera que el centro de pensamiento estratégico en la escuela se da a partir de la interrelación de los estándares de calidad con la gestión estratégica. Por consiguiente, el modelo postula siete categorías conceptuales que sirven de referente para generar procesos de transformación y mejora continua en los escenarios escolares.

a) Pedagógico

Las escuelas deben considerar los sistemas educativos en las políticas públicas de educación que se quieran tomar.

b) Reconfiguración

Busca entregar nuevas competencias académicas y profesionales a los actores involucrados en el proceso de educación. La idea es otorgar herramientas indispensables que aporten en la comprensión y evolución de nuevos procesos y oportunidades, encontrando soluciones creativas a situaciones en el diario vivir.

c) Trabajo en equipo

El objetivo es incluir a los actores institucionales en un trabajo conjunto para llegar a una meta, la finalidad es la mejora de la educación. Se relaciona con la interacción entre los actores, para compartir la planificación, reflexión y dirección que esté tomando la educación.

d) Transformación del aprendizaje e Innovación

El objetivo es encontrar respuestas creativas y diversas a los problemas para lograr los objetivos académicos. El fin es evitar barreras burocráticas que impidan el alcance de los objetivos y, priorizar la evolución integral de la educación.

e) Profesionalización

Se trata de generar espacios que produzcan intercambios de experiencias entre docentes. Sobresale el apoyo con ideas que mejoren el desarrollo profesional y académico.

f) Visión hacia el futuro

Al igual que la gestión prospectiva, busca plantear escenarios posibles, en situaciones diferentes partir de un objetivo claro y alcanzable. Las propuestas deben efectuarse por los actores, deben contener una organización inteligente, creativa y con compromiso compartido.

g) Intervención oportuna

Busca visualizar la situación actual del contexto educativo, crear estrategias y acciones para conseguir metas, y proveer herramientas de autorregulación a las autoridades competentes (o al gobierno), para efectuar intervenciones cuando sea necesario.

1.2. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

La gestión educativa estratégica se basa en los siguientes componentes:

1.2.1. Liderazgo compartido

La gestión y liderazgo, son tareas se suelen atribuirse únicamente a los directivos, el modelo de gestión educativa estratégica reconoce que cada actor debe ejercer un tipo de liderazgo particular en su micro-política o su microambiente (Kotter, 1988).

Es necesario reconocer que en las instituciones educativas se ejercen diversos tipos de mandos; sin embargo el liderazgo compartido establece que la capacitación es trascendental para alcanzar metas y cumplir objetivos de forma eficiente (Kotter, 1988). Es decir, en el campo empresarial e institucional es importante el refuerzo en el conocimiento y potencialidades.

Según Kotter (1988), el liderazgo no se asocia con el directivo de la institución, físicamente el directivo no puede estar presente; la habilidad radica en delegar micro liderazgos a otro tipo de actores; a través del adiestramiento, se crea una buena escuela y un director con éxito.

El modelo educativo estratégico propone analizar el comportamiento de un buen líder; existen directivos con la capacidad de desarrollar sus habilidades de mando, por esta razón debe desarrollar actitudes, relaciones interpersonales; comprensión; resolución de problemas; relaciones causa y efecto entre los eventos a lo largo del tiempo; trabajo en equipo; habilidades de planificación; visión compartida; el aprendizaje de experiencias pasadas; el cuestionamiento; la creatividad; y la gestión organizacional. Así mismo, la anticipación, empatía y asertividad; cualidades desarrolladas mediante la experiencia, profesionalización y formación académica que reciben los directivos (Rendón, 2009).

Al analizar los casos de éxito de liderazgo, Morán (2008), sostiene que los factores que crean líderes exitosos son: el trabajo en equipo, la visión y planeación a futuro, habilidades comunicacionales, una red de soporte entre trabajadores, libertad en el trabajo, y similares. Entre sus habilidades importantes sobresalen el desafío hacia los procesos burocráticos establecidos, priorizando la búsqueda de la innovación; la visión compartida, en un beneficio colectivo de crecimiento y potencial individual; desde esta perspectiva las decisiones deben ser desconcentradas (Morán, 2008).

1.2.2. Trabajo Colaborativo

Conformar equipos de trabajo no quiere decir que los miembros estén trabajando en equipo. Este concepto envuelve varias implicaciones, siendo necesario la adaptación a un trabajo preestablecido en el equipo; la identificación de los líderes; los propósitos del grupo la individualidad; la diversidad; y similares (Rendón, 2009).

Se puede definir a un equipo como un grupo de personas con aptitudes y habilidades que se complementan entre sí, donde cada uno depende del otro para cumplir sus metas y objetivos; los cuales deben ser compartidos para que su trabajo tenga éxito (Rendón, 2009).

En los equipos, es necesario que las personas antepongan los intereses colectivos sobre los individuales; que consigan desarrollar niveles de comunicación. El funcionamiento de un equipo depende de las dinámicas entre sus miembros, y esta es la parte más difícil de controlar para el líder (Rendón, 2009).

Para alcanzar el trabajo colaborativo en las instituciones educativas es necesario considerar los postulados, la comprensión, planificación, evaluación y retroalimentación, a través de un esquema de colaboración, mejora del clima laboral y organizacional en las escuelas; es decir alcanzar la libre expresión, la comunicación entre los diversos miembros de la organización y el compromiso organizacional. Esto beneficiará en el comportamiento frente a los diferentes problemas, y dificultades y retos (Rendón, 2009).

1.2.3. Prácticas Docentes Flexibles

Puntualmente, hace referencia a las aptitudes, capacidades y ritmo de aprendizaje de los estudiantes; se busca la atención personalizada, siendo necesario que el cuidado y orientación de los profesores se diversifique utilizando adecuadamente los recursos didácticos (Loera, 2007).

Las prácticas docentes flexibles buscan que los maestros completen la malla curricular y encuentren la mejor manera de desarrollar las habilidades y competencias de los educandos en cada nivel escolar. Para alcanzar lo propuesto,

los directivos y prácticos deben entender nuevos conceptos: la organización adecuada de los grupos, aprovechamiento de espacios, la construcción de ambientes modernos, y el uso de TIC (tecnologías de la comunicación e información). Herramientas que son consideradas en la planificación de la clase de acuerdo a las necesidades que presente el estudiante (Loera, 2007).

Loera (2006), sostiene que las prácticas pedagógicas favorecen en los conocimientos del estudiante; mientras el modelo de gestión educativa estratégica establece que el docente debe exteriorizar el conocimiento, y el educando aprende de las experiencias pasadas de su práctica profesional.

1.2.4. Planeación Estratégica

Se puede definir como la mejora sistemática de la gestión, resultado de la autoevaluación y retroalimentación, siendo participativa, incluye a los actores estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, apoyo externo en el proceso de aprendizaje (Loera, 2007).

La planificación, dirección y ejecución de la estrategia es responsabilidad compartida entre las personas mencionadas, quienes aportan según su punto de vista de acuerdo a la realidad vivida. La planeación participativa es un atributo que aporta en la gestión, evalúa y vigila el cumplimiento de las destrezas (Loera, 2007).

En el campo educativo, la planeación estratégica da respuesta a las siguientes incógnitas: ¿Cuáles son los propósitos institucionales que se quieren cumplir?, ¿Para qué realizarlo?, ¿Qué cambios se deben hacer? y, finalmente ¿De qué manera se van a hacer dichos cambios? Para responder a las preguntas es necesario formular estrategias, que conllevan al cumplimiento de los objetivos finales (Loera, 2007).

1.3. Gestión Administrativa y Estándares de calidad

Una correcta administración por parte de las autoridades y los demás actores de instituciones educativas es indispensable para el correcto funcionamiento administrativo, que incluye la efectividad en los recursos humanos (profesores) considerados como el principal activo de este tipo de organismos (Aguila, 2008).

Una correcta gestión administrativa debe plantearse como objetivo principal seguir las orientaciones de carácter público o llamados también estándares de calidad con la finalidad de alcanzar la calidad educativa, que no son sino las descripciones de los logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo nacional.

Según la página web: ecuador.universitario.com dice que: Cuando los estándares de calidad se aplican a los estudiantes se refieren al conjunto de destrezas del área curricular que el estudiante debe desarrollar a través de procesos de pensamiento y que refleje en sus desempeños. Mientras que si los estándares de calidad se aplican a las escuelas se refiere a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje que requieren.

1.3.1. Competencias. Directivos de Unidades Educativas.

Según los organismos nacionales y regionales de educación, las competencias y el perfil de los directivos de las instituciones educativas puede definirse de diferentes formas, comparten características el liderazgo, gestión de talento humano; elementos que garantizan la convivencia e implementación del currículo educativo. Sin embargo, a continuación, se presentan las visiones de diversas organizaciones.

El Ministerio de Educación de la República del Ecuador (2019), sostiene que el directivo es un líder, su principal función es implementar el Proyecto Educativo Institucional; además, el liderazgo es compartido con los involucrados en el proceso de enseñanza, mantiene la innovación en el uso de técnicas pedagógicas.

Es necesario recordar que el directivo de una institución educativa también es gerente de la empresa; dentro de sus responsabilidades se sitúa la gestión de talento humano. Esto implica, además establecer un ambiente agradable que mejora el desenvolvimiento de los docentes, gestiona los costos y gastos producidos por cada trabajador y, rinde cuentas del mantenimiento institucional (Ministerio de Educación de la República del Ecuador, 2019).

Otros autores opinan que las competencias de un directivo contiene la capacidad de adaptarse a cualquier cambio en los avances tecnológicos; abarca, la habilidad de

resolver problemas rápida y eficazmente, Es decir, es necesario fortalecer la comunicación para intercambiar información o conocer el estado emocional y psicológico del capital humano (Sánchez I. , 2012).

Adicionalmente, el directivo de la institución educativa es un administrador de recursos; en concordancia con lo establecido por el Ministerio de Educación de la República del Ecuador (2019), Sánchez, I (2012), está de acuerdo con la rendición de cuentas de ingresos y gastos, de esta forma se asegura el mantenimiento necesario a la organización.

1.4. Marco Contextual.

En el apartado a continuación se procede a realizar una breve reseña sustentada en el conocimiento de diferentes autores sobre la situación actual de los directivos en el Ecuador y el proceso enseñanza aprendizaje.

1.4.1. Directivos de Instituciones Educativas Ecuatorianas.

Fabara (2015). Realiza una recapitulación del entorno que enfrentan los directivos docentes en el Ecuador. Entre los puntos más interesantes destaca que en el país la mayor parte de los directivos trabajan para instituciones públicas.

Es necesario aportar también que en nuestro país la mayor parte de los directivos son mujeres y la mayoría posee títulos ligados a la docencia, pero de tercer nivel aspecto del cual se ha percibido un cambio ya que las universidades están ofertando las maestrías en educación para las personas que aspiran a puestos directivos o para mejorar su nivel de conocimiento y a la vez su estatus dentro del nivel académico docente.

Fabara (2015), en Ecuador falta la formación de directivos educativos. Si bien es cierto que el autor reconoce el impacto de las políticas y programas creados por el Ministerio de Educación, sostiene que existe desinterés en las áreas indispensables para la persona que va a asumir el mando de una institución educativa.

1.4.2. Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Una de las principales preocupaciones al momento de revisar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes es la forma de evaluación.

Según Navarro, Falconí, & Espinoza (2017), dados los cambios que ha vivido el mundo en los últimos treinta años, es necesario que la educación y su forma de evaluar responda a un contexto cambiante. Dicho esto, se entiende por evaluación el proceso que permite al docente establecer el desempeño del estudiante, desde su formación hasta el cumplimiento de los objetivos educacionales planteados por la institución o el país.

Los educandos son diferentes, con aptitudes diversas y formas de adquirir conocimiento particulares, no tiene sentido la evaluación unificada; el docente tiende a homogeneizar a los estudiantes sin considerar la heterogeneización. Esto implica que los escolares no demuestran sistemáticamente lo aprendido; los profesores se limitan a evaluar por bloques en las fechas especificadas por el Ministerio de Educación. Esto significa al terminar un bloque, los estudiantes no tienen la motivación para recordar lo aprendido en periodos pasados (Navarro, Falconí, & Espinoza, 2017).

1.4.3. Marco Legal.

El principal marco al que deben regirse los directivos de instituciones educativas es la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), serán evaluados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa de manera periódica. Además, deberán permanecer en la institución un mínimo de ocho horas diarias; (de cuatro a ocho periodos dedicados a dar clases regulares). El número de directivos en las instituciones públicas dependerá del número de estudiantes (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017).

Actualmente el Ministerio de Educación de la República del Ecuador ofrece diversos programas de formación para directivos docentes, se amparan en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), para acceder a ser directivo de instituciones de educación públicas, es necesario aprobar concursos de méritos y oposición, no así en las Unidades Educativas privadas (Asamblea Nacional del

Ecuador, 2017). Para acceder a estos concursos es necesario cumplir con las siguientes características establecidas por la LOEI:

- Tener un título de tercer nivel de un área de interés para institución educativa y un título de cuarto nivel relacionado a la docencia.
- Aprobar los exámenes de los concursos de mérito y oposición.
- Haber ejercido la docencia por un mínimo de cinco años previa la solicitud del puesto de directivo.
- En caso de aplicar a un puesto en la institución intercultural, se debe dominar al menos un idioma ancestral.

En relación al proceso de enseñanza aprendizaje, la LOEI también establece que los alumnos sean tratados con dignidad y justicia y que no sean víctimas de ningún tipo de discriminación. También hace referencia al derecho de los escolares de recibir tutorías académicas cuando no se logra el aprendizaje satisfactorio.

1.4.4. Conclusiones: Capítulo I.

Las actividades administrativas dentro del proceso de enseñanza en los docentes es un factor determinante en el tiempo que requieren para el desarrollo cognitivo en los estudiantes, su tranquilidad para el desarrollo y cumplimiento de estas actividades, produce armonía, espacio y motivación en toda acción educativa; acciones que potencia los aprendizajes significativos en los educandos; se concluye que los docentes deben tener la menor carga administrativa para dedicarle su potencial y tiempo al desarrollo del aprendizaje en los estudiantes en pos de alcanzar los estándares de calidad que se plantean en el currículo nacional.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta.

MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

2.2. Objetivos Generales.

- Crear para la Unidad Educativa Navarra un manual de Gestión Administrativa como herramienta técnica y procedimental que determine las funciones particulares, deberes y derechos de los actores educativos.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos del manual orientados hacia los estándares de calidad educativa, para que; luego de su socialización, los actores educativos cumplan con los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios.
- Capacitar a la comunidad educativa en la aplicación del manual para que se involucren y ayuden en el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes de Educación General Básica de la Unidad Educativa Navarra.

3. Justificación.

Siendo la gestión administrativa, un proceso social importante, destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema educativo unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos y estándares de calidad para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje que buscan dar respuestas a las dificultades existentes al interior de la Unidad Educativa Navarra.

La Constitución política de nuestro país establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y en el artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad. Para establecer qué es una educación de calidad, necesitamos primero identificar qué tipo de sociedad queremos tener, pues un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de esa meta a través de los estándares de calidad

El Manual de Gestión Administrativa es factible de realizar para fortalecer las prácticas pedagógicas y administrativas en el ámbito de lo educativo; situación que permite analizar la educación actual desde un enfoque diferente y generar cambios en los actores educativos.

Siendo los actores educativos los beneficiados, la puesta en práctica de la propuesta posibilitará el cambio de la estructura de la institución que requiere transformarse; por ello el presente informe de investigación está basado en los estándares de calidad que determina el currículo nacional

2.3.1. Tipos de estándares

2.3.1.1. Estándares de Gestión Escolar

Hacen referencia a procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que ésta se aproxime a su funcionamiento ideal.

2.3.1.2. Estándares de Desempeño Profesional

Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

Actualmente se están desarrollando estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. A futuro se formularán estándares e

indicadores para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, asesores, auditores y docentes de diferentes niveles y áreas disciplinares.

2.3.1.3. Estándares de Aprendizaje

Son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación Inicial hasta el Bachillerato.

¿Cuáles son los componentes del Estándar de Aprendizaje?

1. **Destreza o habilidad** propiamente dicha, (actuación o conjunto de actuaciones/saber hacer)
2. **Contenidos** en el sentido amplio e incluyente del término (un conjunto de saberes que pueden ser de naturaleza diversa)
3. **Exigencias** (precisión, exactitud, ajuste, complejidad...) que debe cumplir la actuación o actuaciones asociadas a la destreza o habilidad para ser considerada aceptable
4. ***Contexto, condición o práctica** que hacen referencia a las situaciones en que ha de manifestarse la actuación o actuaciones.

2.3.1.4. Estándares de Infraestructura Escolar

Establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de los estudiantes y en la efectividad de la labor

Estos estándares aspiran a tener las siguientes características:

- Ser objetivos, básicos comunes por lograr
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO Y DOCENTE

D.1. DIMENSIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D1.C1. Organización Institucional	D1.C1.GE1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la Institución.	D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la Institución.	N.A.
	D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	N.A.
	D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.	D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.	N.A.
D1.C2. Desarrollo profesional	D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente.
	D1.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	D2.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	D2.C2.DO2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.
	D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.	D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	N.A.
D1.C3. Información y Comunicación	D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.	D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.	D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).
	D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.	D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.
		D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.	N.A.
D1.C4. Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje.	D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.
	D1.C4.GE10. Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	N.A.

D2. DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D2. C1. Enseñanza y aprendizaje	D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI).
		D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.	D2.C1.DO7. Elabora planificaciones microcurriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).
		D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.	D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.
			D2.C1.DO9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.
D2.C1.GE12 Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DI15. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.	D2.C1.DO10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.	D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares.
D2. C2. Consejería estudiantil y refuerzo académico	D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado.	D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.	D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.
	D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.	D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.
D3. DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D3. C1. Convivencia y participación escolar	D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	D3.C1.DO.14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la Institución.
	D3.C1.GE16. Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.	D3.C1.DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.	N.A.
D3. C2. Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.	D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	N.A.

D.4 DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D4. C1. Gestión de riesgos y protección.	D4.C1.GE18. Se implementa planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado.	D4.C1.DI21. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.	D4.C1.DO15. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgos. D4.C1.DO16. Comunica a la autoridad o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.

Fuente: Estándares de calidad educativa MINEDUC

Compilado por: investigador

2.4. Aspectos Metodológicos.

En el presente apartado se procede a describir los métodos a utilizar para examinar el proyecto y determinar su viabilidad. El objetivo de la investigación es la creación de un manual administrativo para la Unidad Educativa Navarra, tiene como finalidad otorgar una herramienta (manual) a los directivos para garantizar una alta calidad en su administración y por ende en el proceso enseñanza-aprendizaje. La metodología a utilizar es la establecida por Roberto Hernández Sampieri en el libro Metodología de la Investigación (Hernández, 2010).

2.4.1. Diseño de la Investigación.

En la investigación se realiza una encuesta a los profesores de la Unidad Educativa Navarra; las preguntas se elaboran en base a los objetivos de la investigación y cuestionarios autorizados por diversos organismos nacionales o internacionales, principalmente de Latinoamérica. Mediante la recolección de información se procede a tabular y analizar utilizando la estadística descriptiva. Finalmente, se utilizarán las respuestas obtenidas para generar el Manual Administrativo a entregar a la dirección.

El proyecto es no experimental. Esto significa que las variables a utilizar en el modelo y en el manual administrativo no serán manipuladas de ninguna manera, sólo se analizarán mediante estadística descriptiva. Dicho de otra forma, no se

presentarán escenarios hipotéticos donde existan determinadas situaciones a analizar, tampoco existirá un grupo de control y uno experimental ya que esta no es la finalidad del proyecto.

Los datos a utilizar son mixtos, en el instrumento constan preguntas tanto cualitativas como cuantitativas. El corte de la información es transversal; es decir, la encuesta será una imagen (foto) de la opinión de las personas al momento de realizarse; no se utilizará una serie de tiempo. No es de interés en el estudio conocer aspectos que pasaron en el trayecto del tiempo, considerando que es un tiempo de innovación, corrección y progreso.

El enfoque de la investigación es de carácter descriptivo y sintético. Esto implica que, al obtener los resultados, se presentará la información obtenida de una forma clara y didáctica. La foto evidenciará la visión de los profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Unidad Educativa, posteriormente, se procederá a sintetizar la indagación para utilizar en la creación del manual administrativo.

2.4.2. Selección de la Muestra.

La muestra usualmente es una herramienta de cálculo empelada con poblaciones grandes para representar las opiniones o situaciones vividas de la población a través de un grupo representativo de sujetos. No obstante, la población total de profesores de la Unidad Educativa Navarra es de 25 personas, existiendo la posibilidad de aplicar las encuestas a toda la población y disminuir los márgenes de error que pudiesen presentar al utilizar la muestra, es decir, la encuesta fue aplicada a 25 docentes.

2.5. Técnica de Investigación: La Encuesta.

El presente proyecto utilizará como instrumento de investigación una encuesta que beneficiará en el conocimiento de los principales obstáculos que encuentran los actores educativos de la Unidad Educativa Navarra en el área administrativa y por ende el proceso enseñanza-aprendizaje. Además, se preguntará qué esperan de los directivos para facilitar el trabajo docente a nivel burocrático, de relaciones profesionales y práctico.

Los principales ejes en los que se basará el instrumento son los expuestos previamente en las teorías como esenciales para el proceso enseñanza-aprendizaje.

Estos son:

- a) Relaciones y comunicación entre todos los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje;
- b) Responsabilidades del trabajo del docente, desde su desenvolvimiento en el aula hasta las cargas burocráticas;
- c) El desempeño de los directivos percibido por los docentes.

Las fuentes en las que se basarán son las preguntas están basadas en los siguientes cuestionarios:

- a) Cuestionario al personal docente del Ministerio de Educación de Costa Rica (Ministerio de Educación de Costa Rica, 2019).
- b) Encuesta sobre la burocracia en centros educativos de la Asociación Nacional de Profesores Españoles (ANPE, 2019).
- c) Encuesta para docentes de Instituciones Educativas privadas del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación Peruano (SINEACE, 2019).

2.5.1. Objetivos de la Encuesta.

Los objetivos de la presente encuesta están basados en los ejes a trabajar en el Plan Administrativo; se espera establecer los roles a desempeñar por los actores educativos de la institución para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

Los actores educativos se proyectan el funcionamiento eficiente y eficaz de la dirección; para conseguir esto, es necesario seguir ciertos objetivos específicos en la realización de la encuesta:

- a) Establecer los datos básicos del docente, con la finalidad de establecer si los obstáculos se incluyen los factores: edad, los niveles de clases, materias, etc.
- b) Determinar las relaciones entre los docentes y demás involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje;

- c) Describir las características del trabajo de los docentes, no involucra las herramientas que les agrada a los maestros; tampoco interesa conocer los métodos de enseñanza más usados;

Finalmente se espera examinar las acciones de la dirección de los docentes, objetivo que orienta en el mejoramiento de la administración en la Unidad Educativa.

A continuación, se procede con la división de la encuesta según los objetivos planteados. El cuestionario completo puede observarse en el anexo 1

2.5.1.1. Datos Básicos del Docente.

Estas preguntas establecen los antecedentes de los docentes, determina si existe una relación entre los obstáculos encontrados con sus características básicas. Las respuestas son únicas exceptuando el caso de los niveles de clase, se procede a escoger más de una respuesta.

- a) Sexo.
- b) Tiempo laborando como docente.
- c) Tiempo laborando en la Unidad Educativa Navarra.
- d) Niveles en los que da clases. (Puede marcar más de una opción).

2.5.1.2. Relaciones entre Involucrados en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

En este punto se utilizará una escala de Likert, contará con 5 valores cualitativos. El docente debe establecer sus relaciones con otros involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.5.1.3. Características del Trabajo Docente.

En este conjunto de preguntas se espera determinar los obstáculos del docente en el aula de clases; se requiere establecer la utilización de herramientas tecnológicas como una forma de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje. Finalmente se pregunta al docente por su tiempo de trabajo, la carga que tiene, y el impacto en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- a) Herramientas en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- b) Uso de tecnología.
- c) Tiempo de trabajo. (Burocracia y enseñanza)

2.5.1.4. Evaluación de Directivos.

En este apartado también se utilizará la escala de Likert que incluirá cinco valores (totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo). De esta manera se espera establecer la percepción de los docentes sobre las acciones que toma la dirección, con el fin de determinar sus expectativas sobre los procesos administrativos. Así, se realiza un plan de acción enfocado a mejorar las tareas específicamente de acuerdo al criterio de los docentes.

2.5.1.5. Tratamiento de Datos.

Las encuestas a realizar se realizarán a través de diferentes métodos: respuesta única, escala de Likert y respuesta múltiple dependiendo de las necesidades de la información. La escala de Likert se utiliza para medir intensidad o frecuencia, en el caso de la presente encuesta serán las dos.

Las respuestas posibles son: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indiferente, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo. Para otro grupo de preguntas se usará: Muy Buena, Buena, Indiferente, Mala, Muy Mala.

El objetivo es determinar cómo son las relaciones entre los docentes y los demás involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje y la percepción de los docentes sobre las actividades de los directivos. Una vez que se obtengan los datos se tabularán y se presentarán mediante estadística descriptiva.

2.5.1.6. Análisis de Resultados.

Se procederá a presentar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los docentes de la Unidad Educativa Navarra. Se recuerda al lector que la finalidad de esta encuesta es determinar cuáles son los obstáculos que los docentes encuentran en el proceso enseñanza aprendizaje. Con el resultado se elaborará un Manual de Gestión Administrativa, que determine cuáles son las obligaciones que cada actor debe cumplir para mejorar este modelo administrativo.

A continuación, se procederá a presentar los resultados obtenidos en las encuestas para obtener un diagnóstico que justifique la necesidad de la construcción de un manual administrativo en la Unidad Educativa Navarra de la Ciudad de Quito.

2.6. Presentación de Resultados.

2.6.1. Datos básicos de los docentes.

Gráfico 1: Distribución de los docentes según su género y nivel de preparación académica.

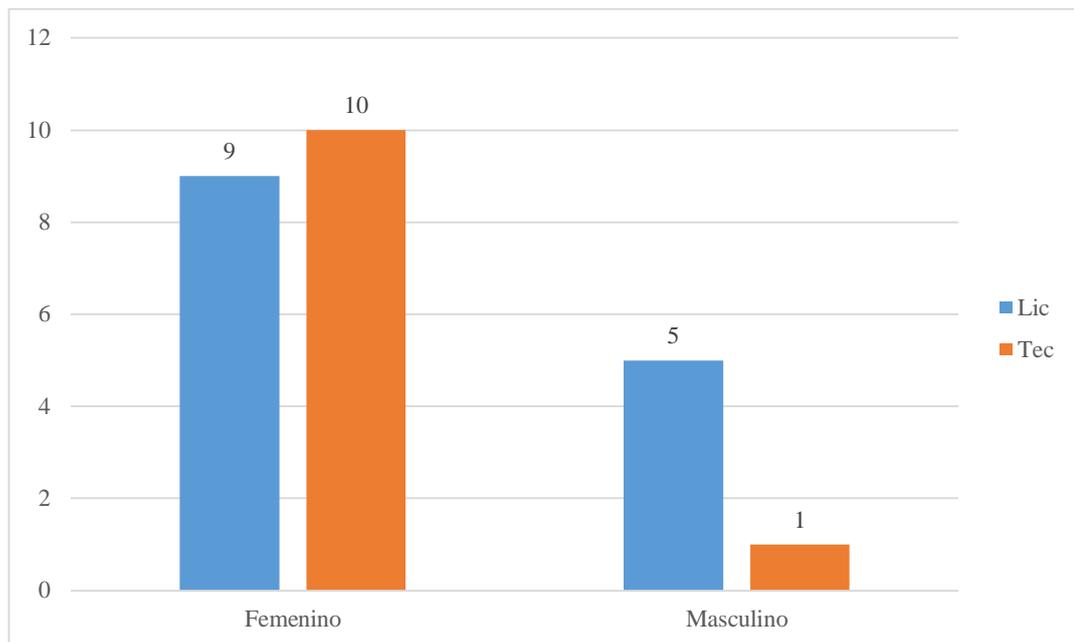


Gráfico 2: Distribución de los docentes según su género y nivel de preparación académica.
Fuente: Encuesta de Percepción.
Elaboración: El Autor.

La mayor parte del plantel está compuesto por mujeres, siendo el número de profesoras tres veces más alto que el número de profesores. No obstante, más de la mitad de las profesoras no tiene título de licenciada en educación mientras, por el lado de los profesores sólo una persona tiene título de tecnólogo. Ésta marcada diferencia se puede observar más adelante al analizar los grados donde imparten clases los profesores y profesoras.

Gráfico 3: Años de ejercicio como docente.

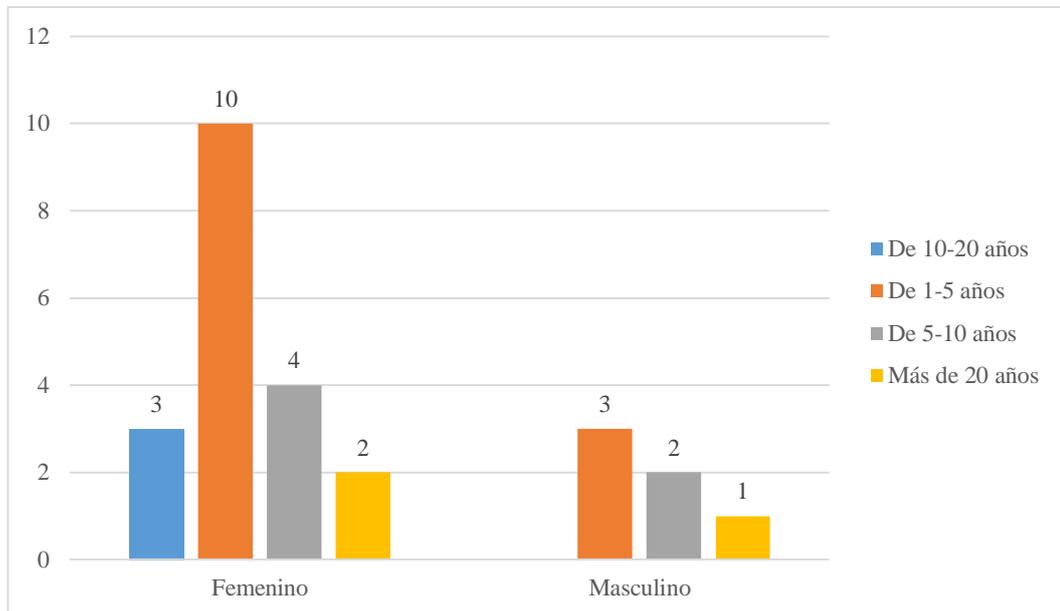


Gráfico 4: Años de ejercicio como docente.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

El gráfico anterior divide a los hombres y mujeres como categorías; al observar como un todo, se verifica que la mayor parte de los profesores en general tiene de 1-5 años de experiencia impartiendo clases. Las demás categorías cuentan con pocos representantes. Esto lleva a la conclusión que los profesores pueden ser jóvenes en lo referente a las políticas institucionales de las Unidades Educativas. Como resultado, esto puede conllevar a que no sepan cómo apearse a planes de gestión instaurados por los directivos.

Gráfico 5: Años trabajando como docente en la Unidad Educativa Navarra.

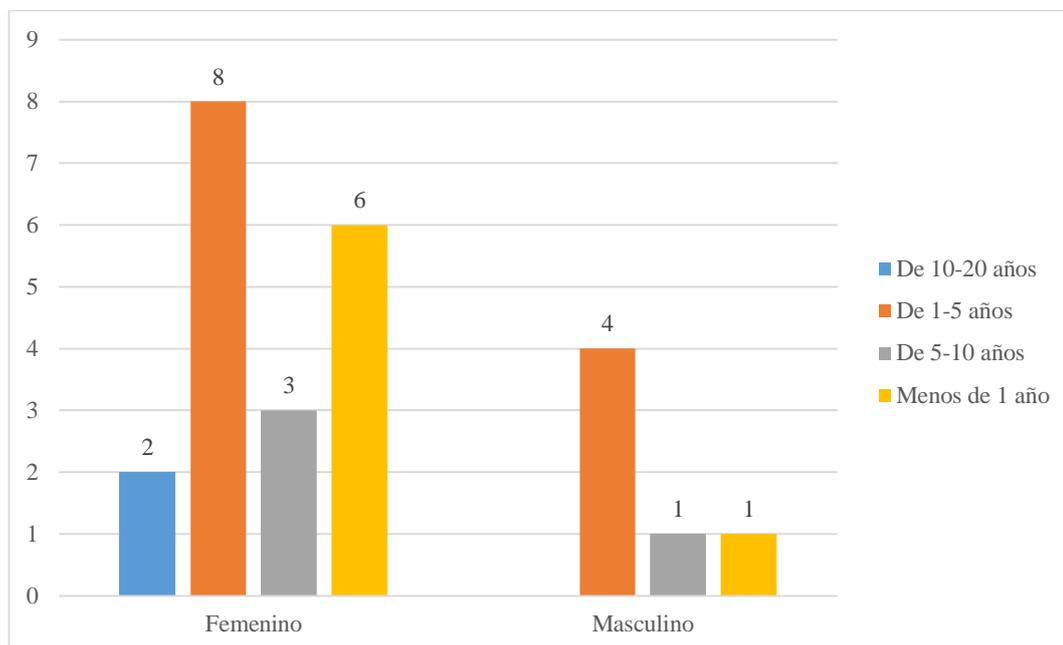


Gráfico 6: Años trabajando como docente en la Unidad Educativa Navarra.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

En el gráfico anterior se muestra el tiempo que los profesores llevan trabajando en la Unidad Educativa Navarra. Esto es de vital importancia, un 28% del plantel tiene menos de un año, esto significa que aún no han tenido oportunidad de acoplarse a las políticas internas del Plantel. Se deduce que el plan de gestión debe direccionarse a educar a los nuevos integrantes, comprender las políticas internas de la organización y ponerlas en práctica.

Gráfico 7: Distribución de docentes según el grado en el que enseñan.

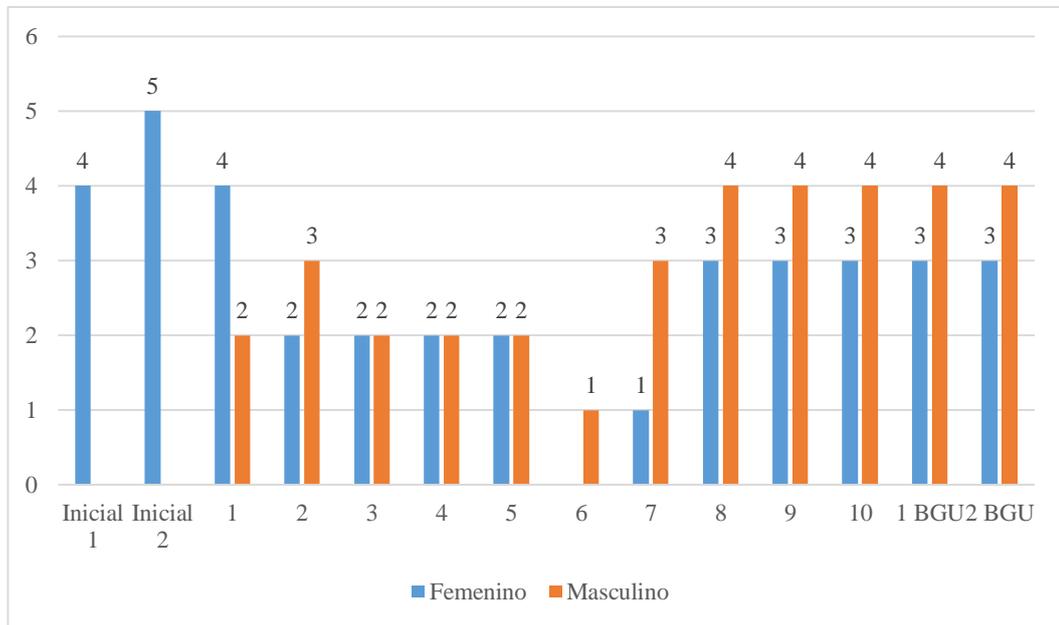


Gráfico 8: Distribución de docentes según el grado en el que enseñan.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

En el gráfico cuatro se muestra la distribución de los profesores según su género y las aulas de clase. Como se puede observar, en los grados más altos, la mayor parte de profesores son hombres, mientras en los iniciales, únicamente hay mujeres. Esto puede estar relacionado a que los hombres, en su mayoría tienen más títulos de licenciados proporcionalmente, que las mujeres.

2.6.2. Relaciones entre involucrados del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el apartado a continuación se procede a presentar las respuestas de los profesores sobre sus relaciones con los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Gráfico 9: Percepción de relaciones entre profesores y alumnos.

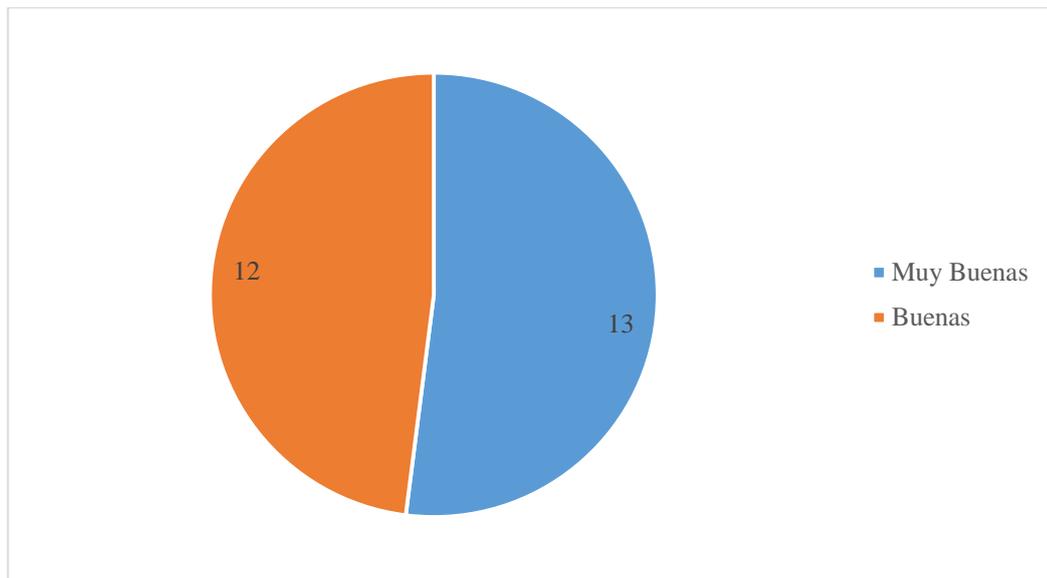


Gráfico 10: Percepción de relaciones entre profesores y alumnos.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

Esta fue la sección más positiva de las respuestas del cuestionario. La mayor parte de los profesores establecieron tener una relación positiva con sus alumnos; ya sea esta descrita como buena o como muy buena.

Gráfico 11: Percepción de relaciones entre profesores y padres de familia.

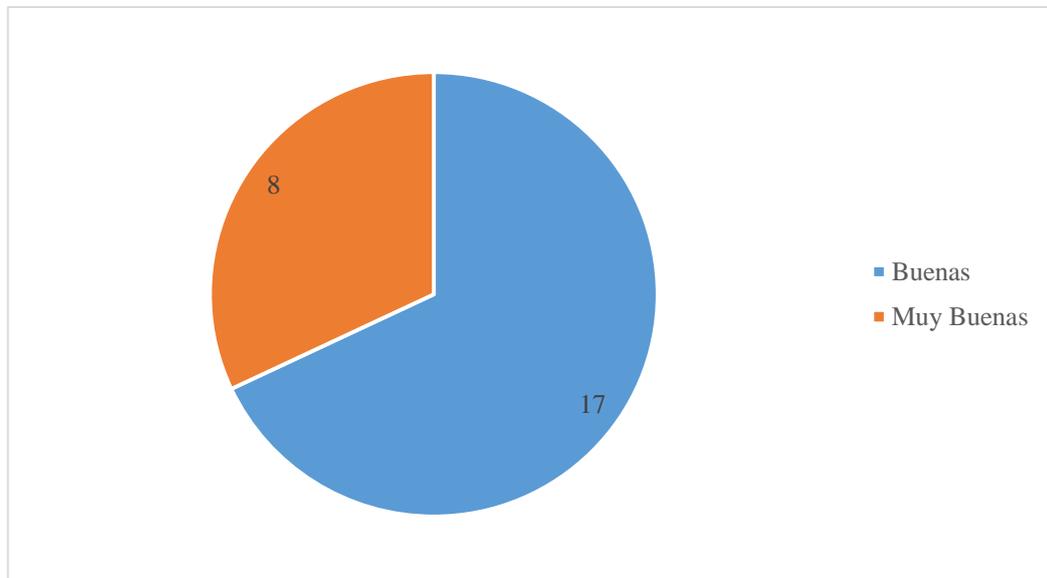


Gráfico 12: Percepción de relaciones entre profesores y padres de familia.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

Si bien es cierto que la respuesta en esta pregunta es positiva, es necesario cuestionar por qué hay tanta diferencia con respecto a la dada sobre los estudiantes. En otras palabras, tuvo que haber algún tipo de situación que hizo a los profesores responder que su relación con los padres es sólo buena y no muy buena.

Se debe recordar que esta pregunta está diseñada para mostrar intensidad, debido a esto, una variación entre bueno y muy bueno resulta importante de observar. Esto sobre todo al compararla con la respuesta dada sobre los alumnos, donde la mitad de los profesores describió a esta relación como muy buena.

Gráfico 13: Percepción de relaciones entre profesores y directivos.

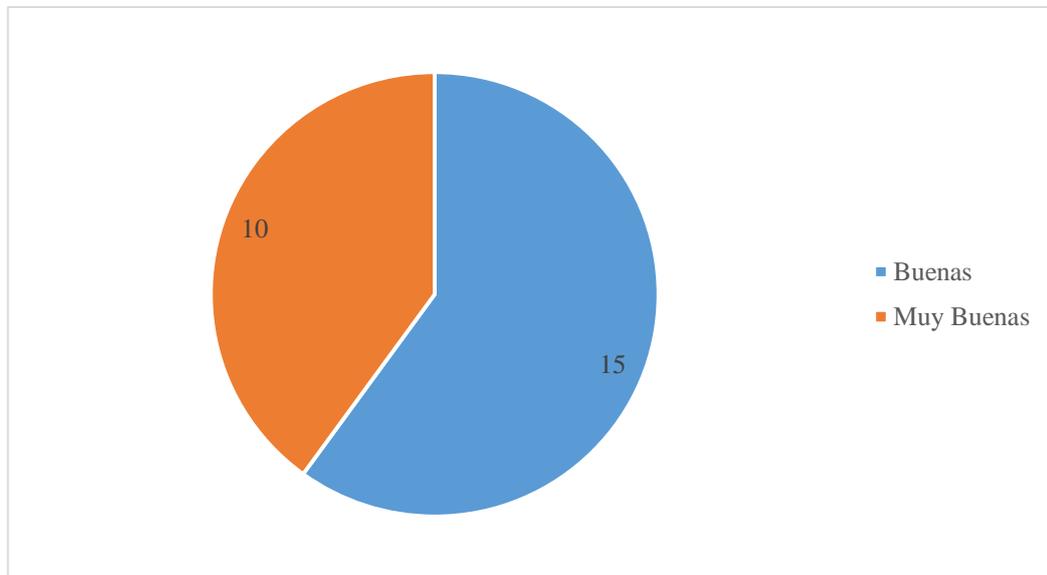


Gráfico 14: Percepción de relaciones entre profesores y directivos.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

La respuesta a esta pregunta va de la mano con la obtenida de los padres de familia. Los profesores establecen su relación con los directivos como buena, en vez de muy buena como lo fue establecida con los alumnos. Esto quiere decir que hay un mejor entendimiento entre alumnos y profesores que entre profesores y directivos. Esto es un problema para la Unidad Educativa; los profesores y dirección deben fortalecer las relaciones interpersonales.

Gráfico 15: Percepción de relaciones entre profesores.

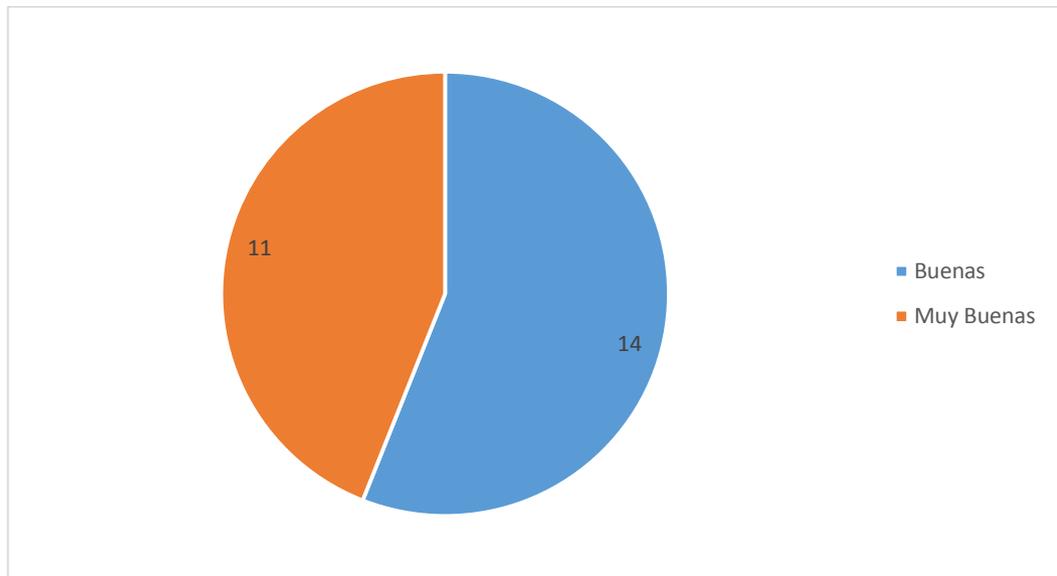


Gráfico 16: Percepción de relaciones entre profesores.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

Las relaciones entre profesores son ligeramente mejores que entre docentes y directivos; sin embargo, son insuficientes las relaciones entre educadores y educandos. Un motivo es la diferencia de edades y el tiempo de docencia. Factor importante que debe analizarse debido a las diferencias en educación y criterios.

2.6.3. Características del trabajo docente.

En este apartado se describe el trabajo de los profesores, desde sus herramientas en las aulas de clases, hasta las actividades burocráticas o de planeamiento que deben realizar.

Gráfico 17: Herramientas más frecuentemente utilizadas en las aulas de clases.

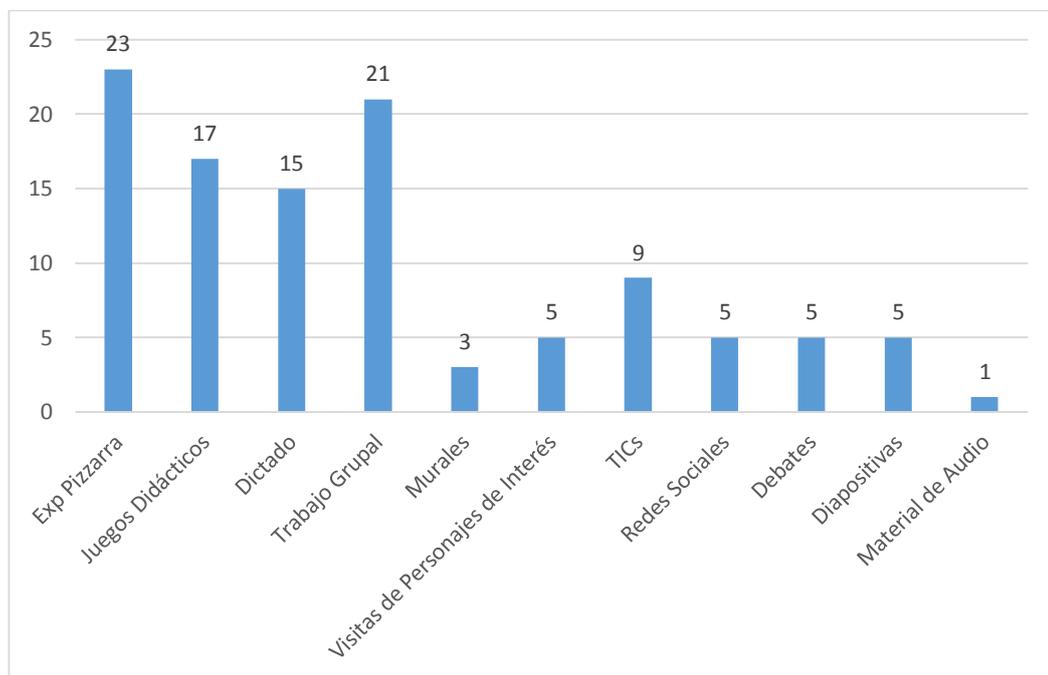


Gráfico 18: Herramientas más frecuentemente utilizadas en las aulas de clases.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

En el gráfico anterior se les preguntó a los profesores cuáles son las herramientas que más utilizan en las aulas de clases para enseñar a los estudiantes. Evidentemente las más utilizadas son la pizarra y los trabajos grupales. Esto tiene sentido porque son las menos costosas para la institución; sin embargo, no incentivan a los estudiantes en el manejo de tecnología, no exploran nuevas técnicas de enseñanza.

Gráfico 19: Herramientas que los profesores desearían tener en sus salones de clases.

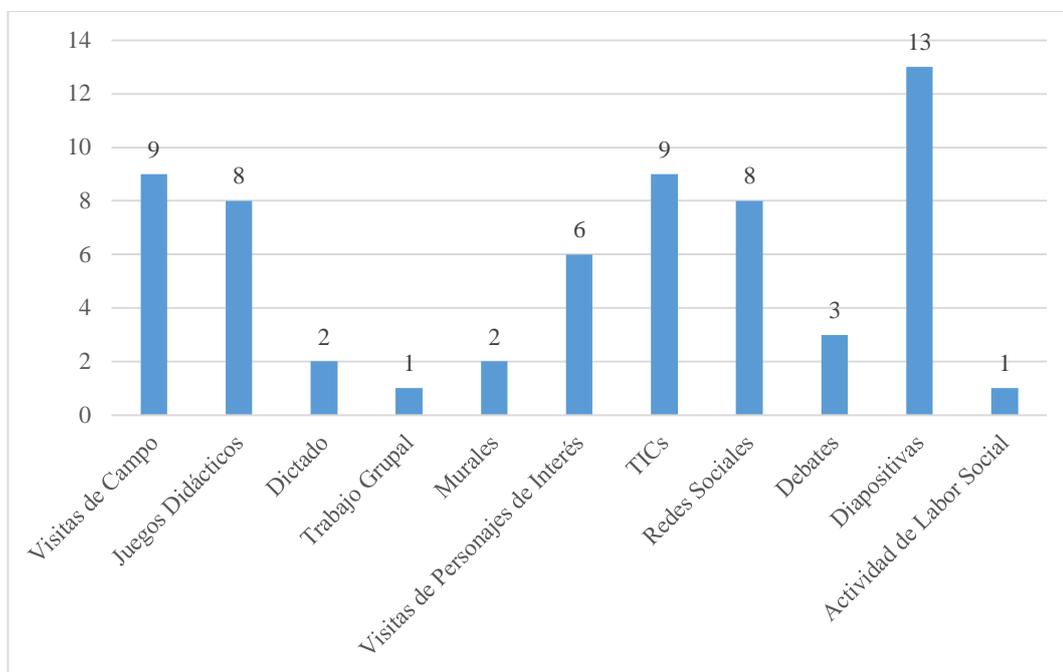


Gráfico 20: Herramientas que los profesores desearían tener en sus salones de clases.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

El motivo por el que se estima que los profesores utilizan la pizarra principalmente por su disponibilidad; siendo la respuesta que les gustaría tener a su alcance diapositivas. La dificultad incluye la preparación y utilización de equipo tecnológico.

No obstante, otras herramientas como las visitas de campo y el uso de TICs no involucran costos adicionales para la Unidad Educativa y podrían mejorar considerablemente la experiencia de los estudiantes. Las TICs pueden ser cosas tan sencillas como hacer grupos de WhatsApp o Facebook con padres de familia para que los dirigentes de curso les indiquen las tareas y similares.

Gráfico 21: Horas semanales de profesores según la actividad.

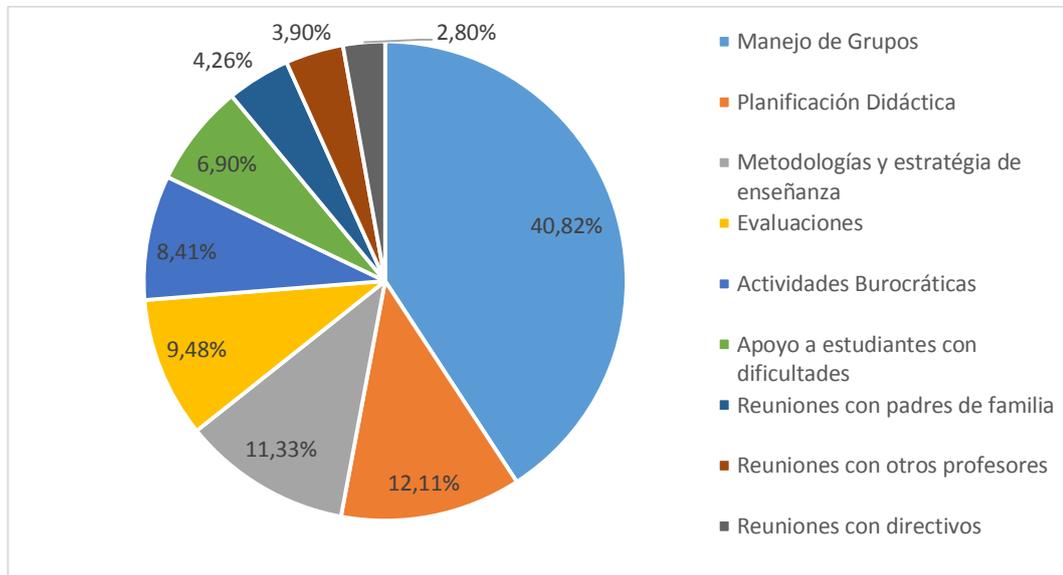


Gráfico 22: Horas semanales de profesores según la actividad.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

En este punto se preguntó a los profesores cuánto tiempo dedican semanalmente a tareas típicas de cualquier profesor. Evidentemente la mayor parte del tiempo es dedicada a manejo de grupos, tienen que impartir la clase y prepararse. Como se puede observar, casi un 60% del tiempo de los profesores se entrega al manejo de las aulas de clase, planificación y diseño de metodologías de enseñanza.

El tiempo destinado a la planificación conjunta con los directivos es corto, incluso menor que el tiempo destinado a actividades burocráticas. Accionar que cambiará con el plan de gestión al integrar a la dirección y los profesores en el proceso enseñanza aprendizaje. De hecho, se considera que algunas actividades burocráticas podrían reemplazarse con reuniones con los directivos.

Gráfico 23: Horas semanales dedicadas a actividades burocráticas que los docentes consideran como principales consumidoras de tiempo.

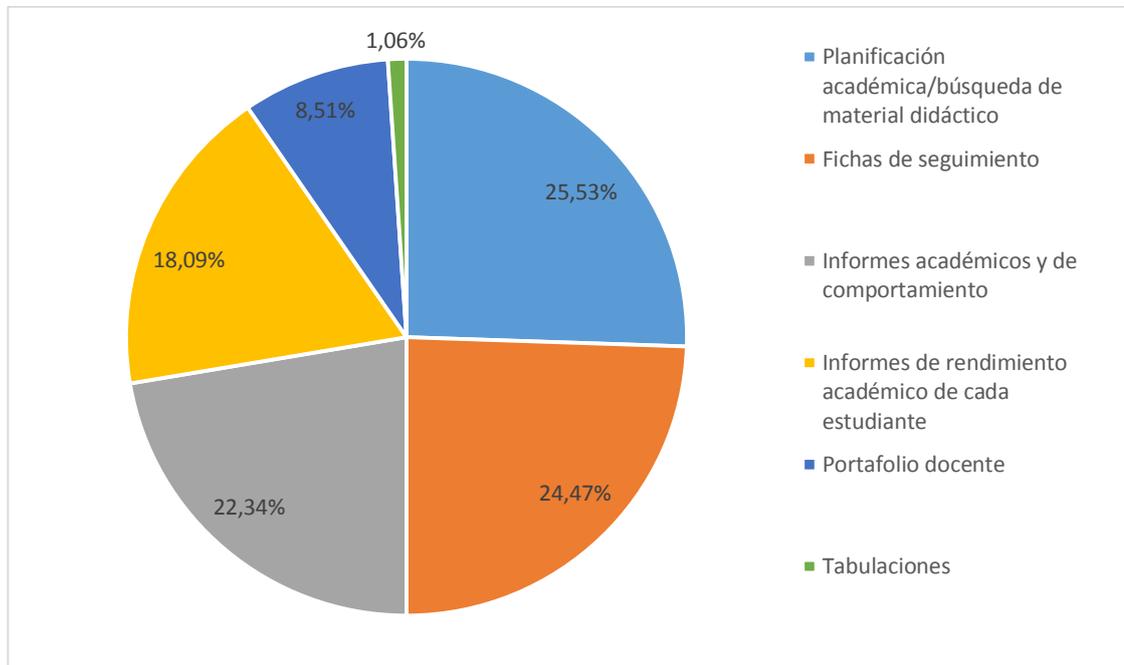


Gráfico 24: Horas semanales dedicadas a actividades burocráticas que los docentes consideran como principales consumidoras de tiempo.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

Para el gráfico 12 se preguntó directamente a los profesores cuáles son las actividades burocráticas que les toman un mayor tiempo. La respuesta incluye que los informes consumen la mayor parte de su tiempo semanal o incurre en sobre tiempo.

2.6.4. Evaluación de los directivos.

Para las siguientes preguntas se utilizó la escala de Likert que permitió establecer la intensidad de las respuestas de los profesores.

Gráfico 25: Intervención oportuna de directivos para aliviar cargas burocráticas.

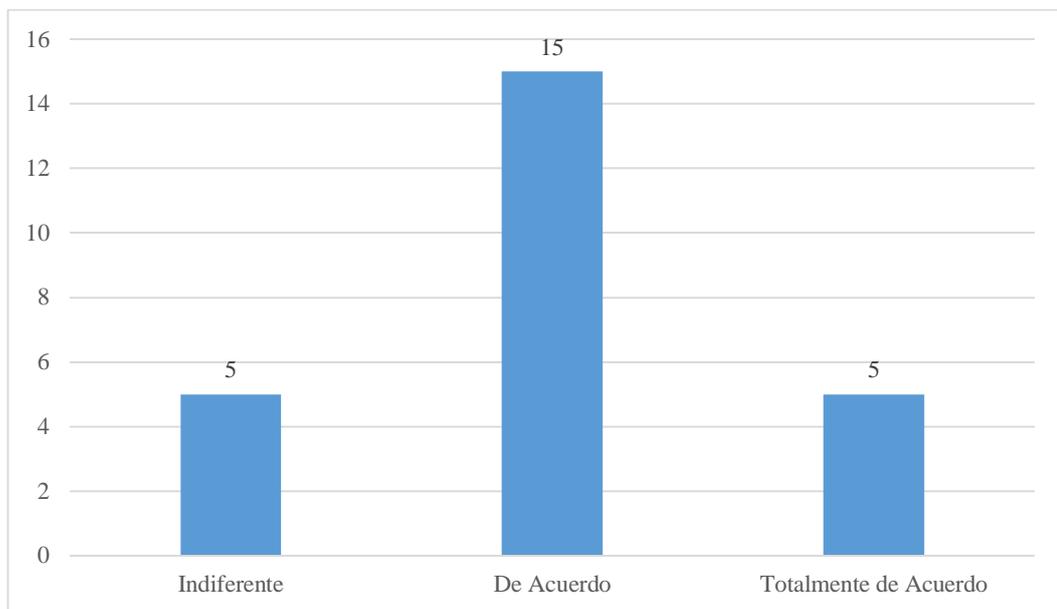


Gráfico 26: Intervención oportuna de directivos para aliviar cargas burocráticas.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

En la pregunta representada en el gráfico 13 se preguntó a los profesores si consideran que los directivos han intervenido para aliviar sus cargas burocráticas. Las respuestas fueron positivas, se puede observar una intención de la dirección en hacer el trabajo de los profesores lo menos burocrático posible.

Gráfico 27: Los directivos perciben como adecuada la carga burocrática actual.

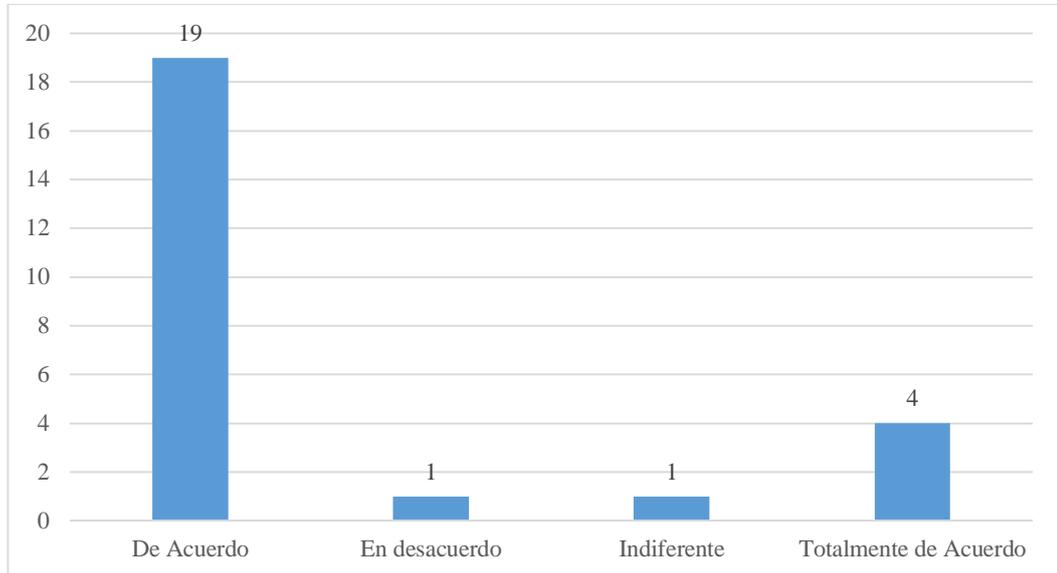


Gráfico 28: Los directivos perciben como adecuada la carga burocrática actual.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

Las respuestas obtenidas en esta pregunta son ligeramente contradictorias a las visualizadas en el gráfico 13. En este punto se preguntó a los profesores si percibían que los directivos consideran adecuada la carga burocrática. A esto, la mayor parte de las respuestas fueron afirmativas.

Gráfico 29: Los profesores perciben como adecuada las tareas burocráticas.

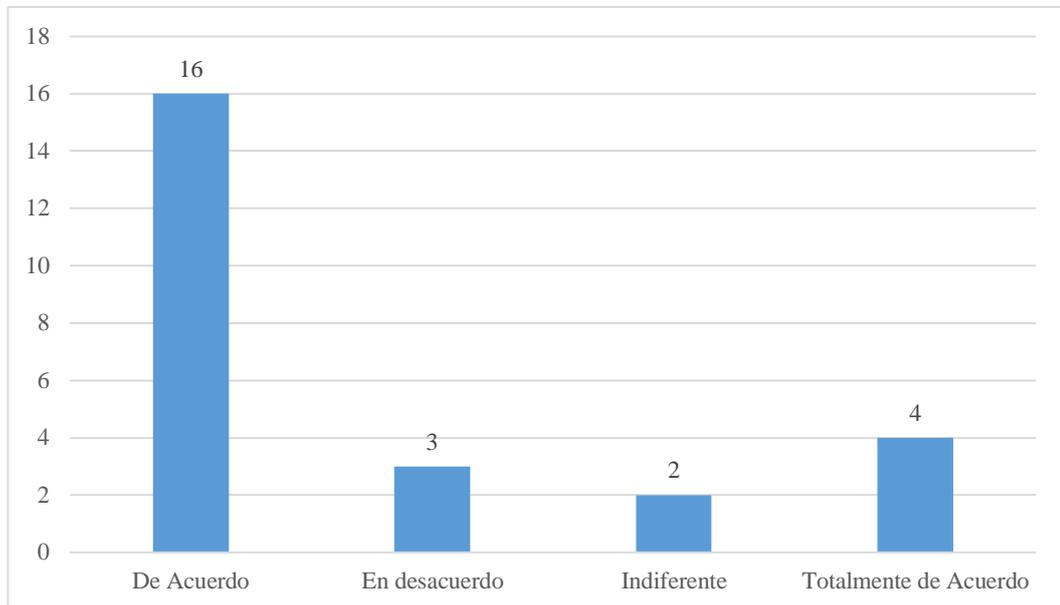


Gráfico 30: Los profesores perciben como adecuada las tareas burocráticas.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

En esta pregunta se cuestionó si los profesores consideran su propia carga burocrática como adecuada. La mayor parte establecieron que sí; siendo necesaria la intervención de la dirección.

Gráfico 31: El trabajo burocrático perjudica labor docente.

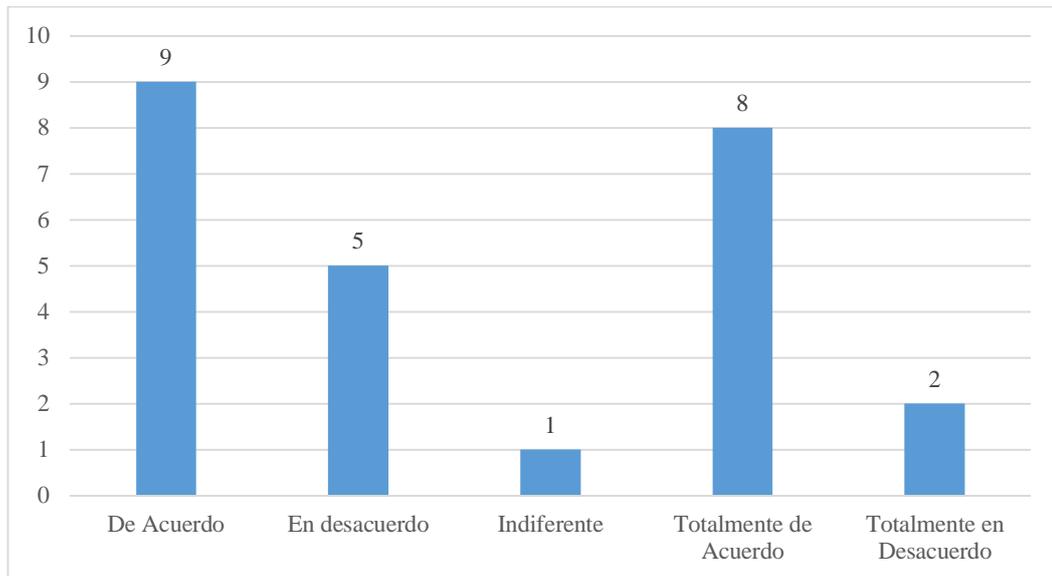


Gráfico 32: El trabajo burocrático perjudica labor docente.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor.

En el gráfico 16 se describe si los profesores están de acuerdo con que el trabajo burocrático es perjudicial para la labor del docente. La mayor parte respondió que sí. Sin embargo, consideran que su trabajo en la Unidad Educativa Navarra tiene la carga adecuada de burocracia, este no sería un problema para los profesores.

Gráfico 33: Comprensión de profesores sobre tareas burocráticas por parte de los profesores.

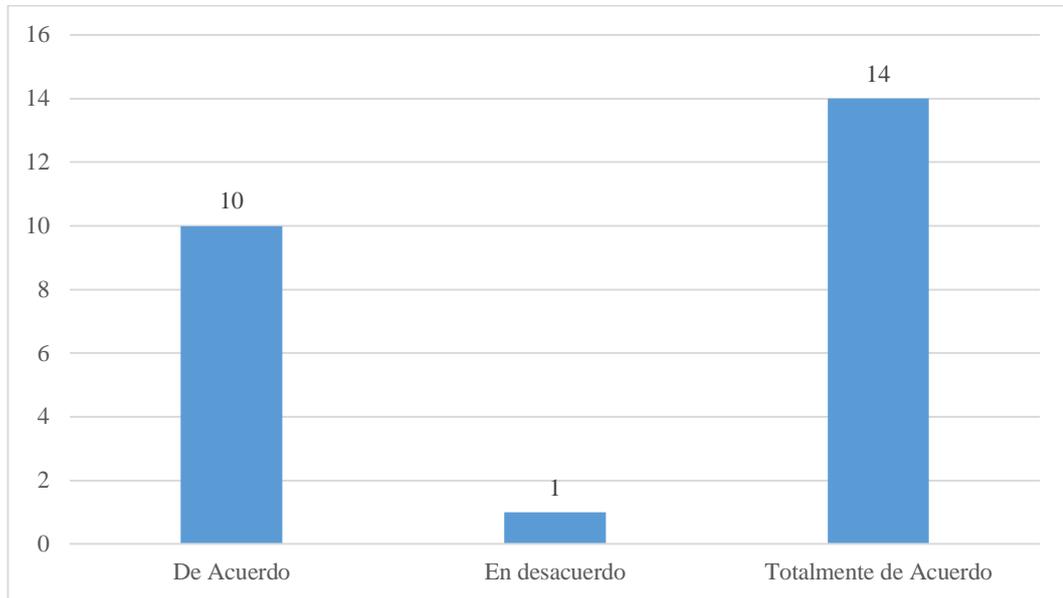


Gráfico 34: Comprensión de profesores sobre tareas burocráticas por parte de los profesores.
Fuente: Encuesta de Percepción.
Elaboración: El Autor

En este punto se indagó si los profesores comprenden completamente lo que la Unidad Educativa espera de ellos a nivel burocrático. La mayor parte respondió que sí, esto implica que la institución tiene un correcto plan de comunicación organizacional. Debido a esto, la comunicación puede ser un componente que no sea necesario profundizar para mejorar en el Manual de Gestión.

Gráfico 18: Facilidad con la que los profesores llevan a cabo sus tareas burocráticas.

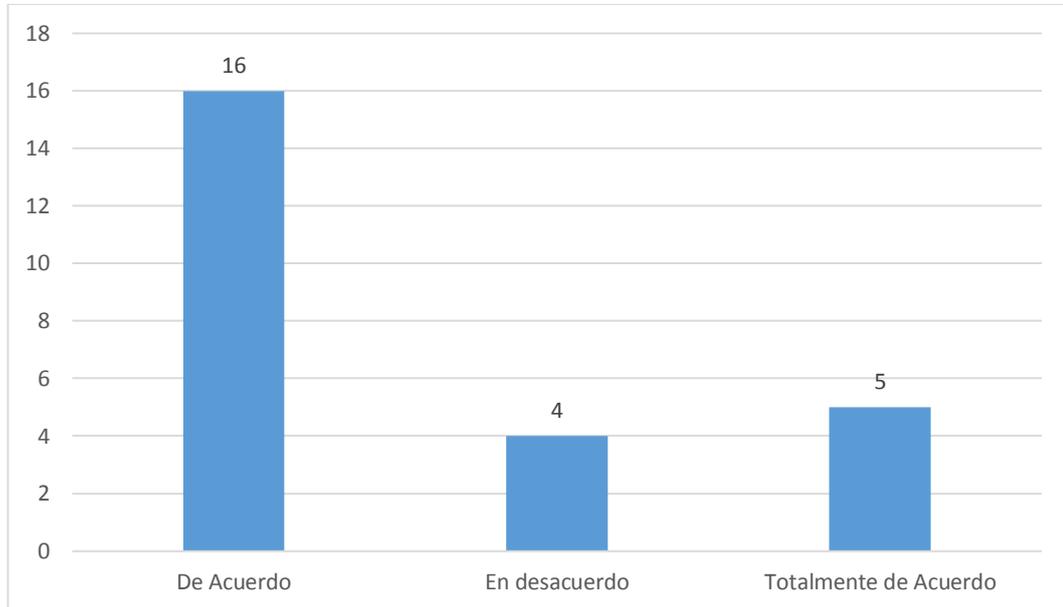


Gráfico 18: Facilidad con la que los profesores llevan a cabo sus tareas burocráticas.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

En este punto se preguntó a los encuestados si ellos podían llevar a cabo sus tareas burocráticas con facilidad según los requerimientos establecidos por la institución. La mayor parte estuvo de acuerdo, existió un número mayor de profesores, en comparación con las preguntas anteriores, que no lo estuvieron. Esto indica que existe una porción de persona inconformes sobre la facilidad que tienen para llevar a cabo sus tareas burocráticas.

Gráfico 19: Conocimiento sobre existencia de un Manual de Gestión Institucional en la Unidad Educativa Navarra por parte de los docentes.

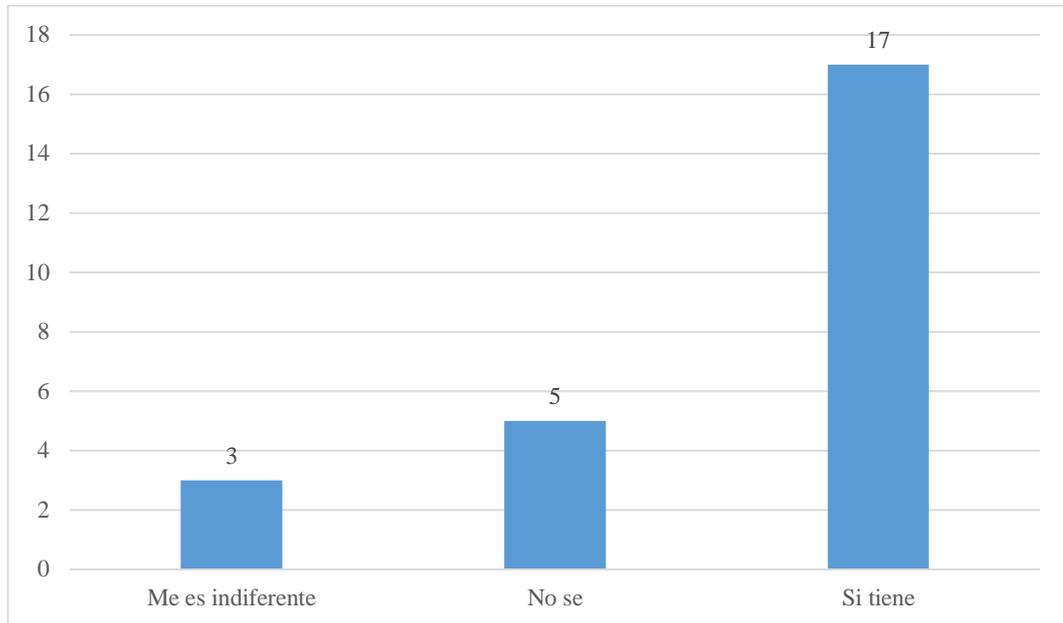


Gráfico 19: Conocimiento sobre existencia de un Manual de Gestión Institucional en la Unidad Educativa Navarra por parte de los docentes.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

Esta pregunta se enfocaba únicamente en establecer si se ha comunicado correctamente a los profesores sobre la existencia de un Manual de Gestión institucional. Si bien es cierto que la mayor parte está consciente de su existencia, un tercio de los profesores desconoce, o es indiferente. Esto es necesario trabajar a través de capacitaciones, fomentando el conocimiento relacionado con la importancia del Manual Institucional y su influencia en el mejoramiento de sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

Gráfico 20: Actividades que debería llevar a cabo los directivos para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

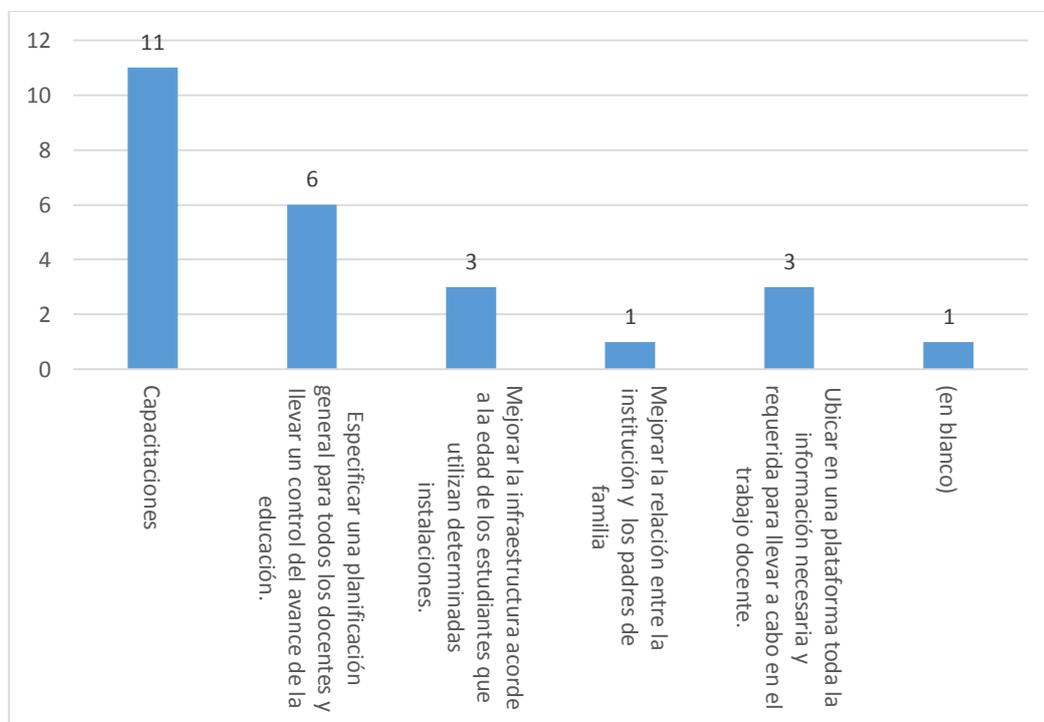


Gráfico 20: Actividades que debería llevar a cabo los directivos para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Fuente: Encuesta de Percepción.

Elaboración: El Autor

En esta pregunta se trató de establecer qué buscan los profesores para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y que esperan de los directivos para mejorar. Como se puede observar en el gráfico 20, se buscan las capacitaciones para mantenerse actualizados en temas de enseñanza. Esto podría ayudar en la utilización de herramientas creativas para el salón de clases.

Adicionalmente, el segundo punto, muestra la importancia de clarificar las ideas en referencia al maestro y la necesidad de efectuar un seguimiento en la Unidad Educativa Navarra. Como tercer punto se menciona la infraestructura, (depende de partidas presupuestales).

2.7. Desarrollo de la Propuesta.

Para el desarrollo de la propuesta se ha tomado en cuenta a la comunidad educativa, al constituirse en un recurso educativo que puede ser empleado en el desarrollo de los programas escolares como vía para fomentar en docentes, estudiantes, padres de familia el cuidado y protección del entorno educativo, así como fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

Por tal motivo la institución debe enfrentar el reto de estructurar el currículo tomando en cuenta las potencialidades de los actores de la educación, debiendo aplicarse un diagnóstico integral para encontrar sus problemas y dificultades que afectan el normal desarrollo educativo institucional.

2.7.1. Introducción.

El manual administrativo, contribuye en la difusión de información y orientación en el cumplimiento de funciones, unificando los criterios de desempeño que apoyarán en el cumplimiento de objetivos educativos; incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas establecidas en el transcurso del tiempo y su correspondencia con las funciones, procedimientos y organización de la Unidad Educativa Navarra.

2.7.2. Funcionalidad.

- Permite conocer el funcionamiento interno de todas las dependencias y organismos administrativos de la institución educativa, así como los estándares de calidad que se persiguen.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema en gestión a fin de mejorar la calidad educativa y las funciones en todos los estamentos.
- Se incluyen funciones y/o tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

2.7.3. Manual de Gestión Administrativa.

UNIDAD EDUCATIVA

“NAVARRA”

MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.7.3.1. Datos Informativos.

- **Institución:** Unidad Educativa “Navarra”
- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Dirección:** Calle Graciela Escudero N° 13 y S 58 B
- **Teléfono:** 02 30 70 173
- **Régimen:** Sierra
- **Distrito:** 17D07
- **Sostenimiento:** Particular
- **Sector:** Urbano
- **Jornada:** Matutina

2.7.3.2. Introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

2.7.3.3. Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los actores educativos como sus directivos conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

2.7.3.4. Políticas o normas de operación.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

2.7.3.5. Descripción de funciones.

2.7.3.5.1. Del Director

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel; como tal, la persona responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones prescritas en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Reglamento a la LOEI, el presente Manual de Funciones y demás normativas que expidiere la Autoridad Educativa Nacional en todos sus niveles.

Desempeña actividades de: Dirección, planeación, coordinación, administración y supervisión de los recursos humanos y materiales de la institución para liderar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) así como velar por la calidad y mejora de los procesos pedagógicos de la Institución.

Con base en la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rigen tanto la organización como la operación del puesto de director, a continuación, se

describen sus funciones específicas de acuerdo a las materias administrativas que competen a su cargo; finalmente se presenta el perfil del puesto, con las principales características adicionales al mismo, que incluyen algunos requerimientos y recomendaciones que faciliten el desempeño de las tareas que tiene encomendadas.

Cuadro 1. Del Director. Identificación del cargo.

Identificación del cargo	
Cargo:	Director
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	Administrador Distrital
Cargos bajo su mando:	Todos
Jornada de trabajo:	07:00 a 16:00

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

2.7.3.5.1.1. Solución de conflictos: Definición, propósito y funciones generales.

El rector de la institución de educación es "...aquella persona designada o autorizada, en su caso, por el ministerio de educación, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la institución y sus anexos".

2.7.3.5.1.2. Funciones Generales.

Además de las funciones consagradas en el art. 44 del Reglamento de la LOEI entre otras, el Director cumplirá con las siguientes funciones:

- Promover la creación y cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de los planes de mejora.
- Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación establezca el Ministerio de Educación.
- Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

- Dirigir y verificar, dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la institución, las aulas y la comunidad.

2.7.3.5.1.3. Funciones específicas por materias administrativas.

En el presente manual, el rector tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

A continuación, se le presentan estas funciones por materia

a) En materia de Planeación.

- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
- Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la institución.
- Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la institución
- Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la institución a su cargo.
- Elaborar el programa anual de trabajo de la institución a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
- Presentar a la mesa directiva del Comité de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la institución, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo

- Presentar al Comité Directivo de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la institución, a efecto de que participe en su solución
- Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la institución
- Integrar y remitir la información que requiera el Ministerio de Educación correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio Educativo

b) En Materia Técnico-Pedagógica.

- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
- Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la institución.
- Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
- Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
- Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
- Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
- Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos para que pueda generarse dentro del plantel.

- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

c) En Materia de Organización Escolar.

- Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la institución, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa
- Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la institución para facilitar la labor educativa
- Integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la institución, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones.
- Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la institución las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel.
- Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
- Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca el Ministerio de Educación.
- Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
- Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la institución, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos

- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la institución, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar
- Presentar al asesor zonal, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la institución.
- Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.
- Controlar el libro de Visitas del asesor de la zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

d) En Materia de Control Escolar.

- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
- Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar la reposición de los faltantes.
- Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones
- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
- Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el registro de inscripción de la escuela.
- Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.

- Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

e) En Materia de Supervisión.

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
- Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas
- Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

f) En Materia de Extensión Educativa.

- Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela en constante interrelación y comunicación.
- Coordinar, en el ámbito de la institución, el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que recomiende el Ministerio de Educación.
- Estudiar y autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
- Estudiar y autorizar las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.

g) En Materia de Recursos Humanos.

- Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la institución, dar solución a las altas, bajas y movimientos del personal a su cargo.
- Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

- Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el reglamento de las condiciones generales de trabajo
- Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
- Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo cuando las necesidades así lo requieran.
- Llevar el registro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan
- Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por el Ministerio de trabajo.

h) En Materia de Recursos Materiales.

- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la institución.
- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la institución
- Informar al Ministerio de Educación, por conducto del distrito, sobre las altas de bienes adquiridos en caso de requerirlos.
- Solicitar la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso
- Decidir sobre los libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que vayan a utilizarse durante el año lectivo.
- Distribuir entre el personal docente libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo
- Gestionar la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar

- Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente al Comité de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
- Controlar el uso del sello de la Institución.
- Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares.
- Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.

2.7.3.5.1.4. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Liderazgo Pedagógico.

Es en la institución donde la comunidad educativa establece las relaciones entre educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad. Se trata también del ámbito en el cual el rector del plantel desempeña el papel de líder para regular. Optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.

A fin de clarificar las relaciones mencionadas, a continuación, se hace una descripción de la noción del plantel como comunidad educativa y del liderazgo que debe ejercer el rector del plantel. Se exponen también los conceptos de motivación y de relaciones humanas en relación con la institución. Al respecto de cada una de estas actividades se presentan una serie de sugerencias para que el rector del plantel ejerza su liderazgo y establezca un ambiente armónico de relaciones humanas, a través de la motivación de los miembros de la comunidad educativa.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta, que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo. Estos rasgos siempre estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quienes va dirigido.

Tareas Administrativas.

El desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el rector del plantel asume otros tipos de liderazgo, los cuales generalmente propician un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos.

A fin de que el director identifique los rasgos de un liderazgo apropiado a su responsabilidad en contraste con otros de tipo negativo, a continuación, se presentan tres variantes de esta función:

a) Liderazgo autocrático o dictatorial. Se caracteriza porque el líder, lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros de su grupo de trabajo, impone su criterio mediante ordenes que no admiten discusión, lo que provoca la inconformidad o la pasividad de sus subordinados, en detrimento de la calidad en el trabajo de la comunidad educativa.

b) Liderazgo pusilánime. Su característica esencial consiste en que el líder delega todas sus responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.

c) Liderazgo democrático. En este, el líder trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

A continuación, se presentan una serie de sugerencias para que el rector del plantel ejerza su papel de líder:

- a) Identifique las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo; esto le permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo.

- b) Fomente en los miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, a fin de que cumplan con las actividades escolares de su competencia.
- c) Promueva una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de acciones conjuntas, sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado.
- d) Estimula la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.
- e) Promueva el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social.
- f) Asuma una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptativo de los elementos de la comunidad educativa.
- g) Establezca metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en cuenta las condiciones existentes, determinando lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que debe hacer.
- h) Establezca mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en el plantel.
- i) Analice e interprete aquellas situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar, procurando dar solución satisfactoria.
- j) Corrija las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
- k) Establezca una comunicación abierta con todo el personal a su cargo.

2.7.3.5.1.5. Contacto con los padres.

Siendo el rector del plantel el líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable. Para lo anterior es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos, establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos; también es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno

de los miembros participa en el buen funcionamiento del plantel respecto de las metas y objetivos comunes.

La aportación del campo de las relaciones humanas sobre la particular señala que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. Entre los orígenes del interés al trabajo podemos identificar: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que las relaciones humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretenda alcanzar, en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades en la institución.

Con la finalidad de que el rector del plantel, promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, a continuación, se le presentan algunas sugerencias:

- a) Asegúrese que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo comunes.
- b) Haga explícita la delimitación de funciones y actividades del personal a su cargo cuando se determinen objetivos y metas particulares.
- c) Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes, cuando estas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- d) Proporcione la información necesaria al personal a su cargo, para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.
- e) Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externo a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.
- f) Familiarizar de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.
- g) Fomente el trabajo en grupo, con el fin de proporcionar la solidaridad, promueva la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

- h) Promueva reuniones frecuentes entre los miembros del grupo, para comentar y comunicar avances y problemas en el trabajo, a la vez que intercambian puntos de vista para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa.
- i) Fomente el respeto a la opinión ajena, facilitando que todos puedan expresar sus ideas, las que serán escuchadas como un aporte valioso para el grupo de trabajo.
- j) Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tiene encomendadas.
- k) Participe, junto con su personal, en, realización de actividades recreativas culturales y deportivas.
- l) Fomente entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua, como elementos que favorecen la integración del grupo.
- m) Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales.
- n) Muestre autentico respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con el alumnado siendo amable, cordial y seguro de sí mismo.

2.7.3.5.1.6. Desarrollo Profesional Docente.

El desarrollo efectivo del trabajo de grupo supone el conocimiento de los principios que orientan el liderazgo, las relaciones humanas y la motivación.

Por lo anterior, es necesario que el director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, es decir, que los motive, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.

2.7.3.5.1.7. Evaluación Institucional.

Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente en los planteles, es necesario que el rector se vincule con él y, conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio

colectivo. También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

Bajo esta óptica, la motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel ni de la asesoría al proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director del mismo; por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral.

La motivación, en este sentido, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del rector al frente del plantel.

A continuación, se describen un conjunto de sugerencias para que el rector motive a los miembros de la comunidad educativa.

- a) Concientice al grupo acerca de la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el óptimo desarrollo de los objetivos propuestos.
- b) Proponga al personal su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimúelo a que se fije fechas razonables para la realización de los mismos.
- c) Proporcione orientación y asesoría permanentes al personal para que éste logre los objetivos propuestos, con estímulos y respuestas constantes en sus actividades.
- d) Haga sentir al docente, alumnado, trabajadores y miembros de la comunidad que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.
- e) Haga participe al personal de la responsabilidad que implica colaborar en un plantel educativo y de la proyección social que se tiene que desarrollar por medio de éste.
- f) Fomente en los miembros del grupo el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.
- g) Brinde apoyo y ayuda a los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas laborales y sociales.
- h) Asigne actividades a cada uno de los miembros de su personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes personales.

Cuadro 2. Del Director. Conocimientos para ejercer el cargo

Conocimientos para este cargo	
<ul style="list-style-type: none"> ● Constitución de la República ● Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) ● Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural ● Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) ● Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público ● Código de la Niñez y Adolescencia ● Código de Convivencia de la Institución ● Plan Decenal de Educación ● Acuerdos Ministeriales e Interministeriales <p style="text-align: center;">Referentes de calidad</p> <p>Estándares de Calidad</p>	
Requisitos para este puesto	
Formación Académica:	La que determina la LOEI y su Reglamento
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos similares

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

2.7.3.5.2. Del Subdirector.

Es la persona encargada de coordinar las actividades académicas, complementarias y especiales de la escuela básica, supervisando y controlando el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los programas de educación establecidos por el Ministerio de Educación, a fin de garantizar el desarrollo integral del alumnado. Tiene estricta relación con la dirección de la institución e instancias de apoyo a docentes y estudiantes.

Cuadro 3. Del Subdirector. Identificación del cargo.

Identificación del cargo	
Cargo:	Sub director
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	Director
Cargos bajo su mando:	Docentes / Tutores
Jornada de trabajo:	07:00 a 16:00

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

Las funciones que ejerce el Subdirector de la Institución además de las consagradas en el art.45 de la LOEI y otras normas legales cumplirán con las siguientes funciones.

Art. 45.- Atribuciones del Subdirector o Vicerrector. Cuando por el número de estudiantes en una institución educativa exista el cargo directivo de Subdirector o Vicerrector, son sus deberes y atribuciones las siguientes:

- a) Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;
- b) Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
- c) Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
- d) Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;
- e) Asesorar y supervisar el trabajo docente; REGLAMENTO GENERAL A LA LOEI Página 17 de 116
- f) Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
- g) Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;

- h) Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;
- i) Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;

Las demás que le delegue el Rector o Director; y,

Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Lo contemplado en el presente manual de funciones.

Cuadro 4. Del Subdirector. Conocimientos requeridos para desempeñar el cargo

Conocimientos para este cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República • Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) • Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural • Código de la Niñez y Adolescencia • Código de Convivencia de la Institución • Plan Decenal de Educación • Acuerdos Ministeriales e Interministeriales <p>Instructivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil • Instructivo para autoevaluación institucional <p>Guías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía para la elaboración de los documentos curriculares • Guía para la construcción del PCI <p>Referentes de calidad</p> <p>Estándares de Calidad</p>	
Requisitos para este puesto	
Formación Académica:	La que determina la LOEI y su Reglamento
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos similares

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

2.7.3.5.3. Del Inspector General

El **Inspector General**, es el directivo superior, que tiene la responsabilidad de organizar, coordinar, y supervisar el trabajo armónico y eficiente del departamento de Inspectoría, velando porque las actividades se desarrollen en un ambiente seguro, de disciplina, bienestar y sana convivencia.

Art. 46.- Atribuciones del Inspector general. Son atribuciones del Inspector general de las instituciones educativas las siguientes:

- a) Coordinar a los inspectores de grado o curso;
- b) Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
- c) Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
- d) Publicar los horarios de clases y exámenes;
- e) Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
- f) Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;
- g) Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;
- h) Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia de los estudiantes firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones, actividades docentes y estudiantiles;
- i) Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y, Reglamento General a la LOEI Página 18 de 116
- j) Las demás que le delegue el Rector o Director.
- k) En las instituciones educativas, es responsable del talento humano, vela por el cumplimiento de las disposiciones laborales y remunerativas fijadas por

el Ministerio de Relaciones Laborales. (Ley Orgánica de la Educación Intercultural, 2011)

Cuadro 5. Del Inspector General. Conocimientos requeridos para desempeñar el cargo

Conocimientos para este cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República • Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) • Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural • Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) • Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público • Código de la Niñez y Adolescencia • Código de Convivencia de la Institución • Plan Decenal de Educación • Acuerdos Ministeriales e Interministeriales <p style="text-align: center;">Referentes de calidad</p> <p>Estándares de Calidad</p>	
Requisitos para este puesto	
Formación Académica:	LOEI y su Reglamento
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos similares

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

2.7.3.5.4. De los Docentes

Las funciones docentes del establecimiento son desempeñadas por profesionales de la educación, considerando el perfeccionamiento adecuado para el desempeño de su trabajo. El docente es el profesional que lidera las actividades curriculares. (Díaz, 2018)

El personal docente de la institución, al realizar su trabajo, no hace sino, entregar el esfuerzo que a través del tiempo ha ido realizando, pensando en la familia y sobre todo en el educando, que es lo más importante de una sociedad en constante cambio y evolución.

Cuadro 6. De los Docentes. Identificación del cargo

Identificación del cargo	
Cargo:	Docente
Área a la que pertenece:	Académica
Autoridad inmediato:	Inspector General
Cargos bajo su mando:	Alumnos y Padres de Familia
Jornada de trabajo:	07:00 a 15:30

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

Según el Código de Convivencia de la Unidad Educativa Navarra y amparados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento en el art.83.- los docentes tienen los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo, correspondiente a su grado o nivel;
- b) Permanecer en el establecimiento durante las jornadas ordinarias, extraordinarias y en otras actividades planificadas por el establecimiento;
- c) Coordinar el desarrollo de sus actividades con las de los demás docentes del establecimiento y, particularmente, con los profesores de los grados inmediatos inferior y superior;
- d) Utilizar procesos didácticos que permitan la participación activa de los alumnos, que garanticen un aprendizaje efectivo;
- e) Estimular y evaluar sistemáticamente el trabajo de los alumnos, en función de los objetivos de la sección, grado y nivel;
- f) Observar un comportamiento digno y constituirse frente a sus alumnos como ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación;
- g) Organizar y atender grupos de recuperación pedagógica con los niños que presentaren problemas de aprendizaje;
- h) Proporcionar a los alumnos un trato adecuado, respetando su personalidad y las características de su desarrollo;

- i) Promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de sus alumnos;
- j) Promover y fomentar una permanente interacción entre el establecimiento, los padres de familia y la comunidad, en general;
- k) Coordinar sus actividades con los profesores especiales;
- l) Diseñar y elaborar el material didáctico y utilizarlo oportunamente;
- m) Participar activamente en programas de perfeccionamiento profesional;
- n) Llevar prolijamente los libros, registros y más instrumentos técnicos, determinados por el Ministerio;
- o) Concurrir puntualmente a las sesiones de trabajo organizadas por el director, la supervisión y otras autoridades competentes;
- p) Mantener el respeto y buenas relaciones con las autoridades, padres de familia, alumnos y los demás profesores;
- q) Informar oportunamente al director del establecimiento, acerca del desarrollo de las actividades del grado o de la sección;
- r) Cumplir con las normas legales, así como con las disposiciones impartidas por las autoridades superiores y las que señale el reglamento interno;
- s) Cumplir las comisiones encomendadas por el rector, el consejo técnico y la asamblea general y presentar los informes del caso; y

Art. 84.- Los profesores especiales se someterán a las disposiciones del artículo anterior y a la distribución del trabajo asignado.

Art. 85.- Los establecimientos de educación organizarán:

- a) Los servicios de recuperación pedagógica para atender a los alumnos con problemas de aprendizaje.

Cuadro 7. De los Docentes. Conocimientos para desempeñar el cargo

Conocimientos para este cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República • Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) • Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural • Código de la Niñez y Adolescencia • Código de Convivencia de la Institución • Plan Decenal de Educación • Acuerdos Ministeriales e Interministeriales <p>Instructivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil • Instructivo para autoevaluación institucional <p>Guías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía para la elaboración de los documentos curriculares <p>Referentes de calidad</p> <p>Estándares de Calidad</p>	
Requisitos para este puesto	
Formación Académica:	La que determina la LOEI y su Reglamento
Experiencia:	Con o sin experiencia

Fuente: (Jiménez, 2017)

Compilado por: investigador

2.7.3.5.5. Junta General de Directivos y Docentes

Es el organismo interno conformado por directivos y docentes encargados de tratar asuntos específicos a la administración institucional y tomar decisiones consensuadas acerca de la planificación de acuerdo a la normativa vigente y el Código de Convivencia.

El art.49 Reglamento General a la LOEI dice:

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. (Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2012, pág. 19)

La Junta General de Directivos y Docentes se debe reunir, en forma ordinaria, al inicio y al término del año lectivo; y extraordinariamente, para tratar asuntos específicos, por decisión de su Presidente o a petición de las dos terceras partes de sus miembros.

Las sesiones se deben realizar, previa convocatoria por escrito del Rector o Director, al menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación. Son deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y Docentes:

- a) Conocer los planes, programas y proyectos institucionales;
- b) Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector o Director y formular las recomendaciones que estimare convenientes;
- c) Proponer reformas al Código de Convivencia;
- d) Elegir a los miembros del Consejo Ejecutivo, en los casos correspondientes;
- e) Estudiar y pronunciarse sobre los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el Rector o Director; y,
- f) Las demás previstas en la normativa emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

2.7.3.5.6. Del Consejo Ejecutivo

Art. 50.- Consejo Ejecutivo. Es la instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa de los establecimientos públicos, fiscomisionales y particulares. El Consejo Ejecutivo está conformado por:

- a) El Rector o Director, que lo preside y tiene voto dirimente;
- b) El Vicerrector o Subdirector, según el caso, y,
- c) Tres (3) vocales principales, elegidos por la Junta General de Directivos y Docentes y sus respectivos suplentes.

El Secretario del Consejo Ejecutivo debe ser el Secretario de la institución educativa. En caso de falta o ausencia de este, puede designarse un Secretario.

El Secretario tiene voz informativa, pero no voto. (Gonzalo, Armas , 31 de marzo del, 2011) El Consejo Ejecutivo se debe reunir ordinariamente por lo menos una (1) vez al mes, y extraordinariamente, cuando lo convoque el Rector o Director o a pedido de tres (3) de sus miembros.

El Consejo Ejecutivo debe sesionar con la presencia de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes.

Art. 53.- Deberes y atribuciones. Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

- a) Elaborar el Plan Educativo Institucional del establecimiento y darlo a conocer a la Junta General de Directivos y Docentes;
 - b) Evaluar periódicamente el Plan Educativo Institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios;
 - c) Elaborar el Código de Convivencia del establecimiento, aprobar sus reformas y remitirlo a la Dirección Distrital correspondiente para su aprobación;
 - d) Conformar las comisiones permanentes establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento;
 - e) Diseñar e implementar estrategias para la protección integral de los estudiantes.
 - f) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;
 - g) Crear estímulos para los estudiantes, de conformidad con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; (Ministerio de Educación, 2018, pág. 21)
- a) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones del establecimiento;
 - b) Controlar la correcta conservación y cuidado de los bienes institucionales y aprobar y ejecutar los planes para su mantenimiento, así como controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución;

- c) Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento contare con Unidad Educativa de Producción;
- d) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presentaren entre miembros de la comunidad del establecimiento educativo;
- e) Formular las políticas que guíen las labores de atención integral de los estudiantes del establecimiento, en concordancia con lo previsto en el Código de Convivencia del establecimiento. Las acciones de atención integral de los estudiantes se implementarán por medio del Departamento de Consejería Estudiantil;
- f) Aprobar el Plan Operativo Anual del Departamento de Consejería Estudiantil.
- g) Evaluar los programas implementados por el Departamento de Consejería Estudiantil.
- h) Apoyar al Jefe del Departamento de Consejería Estudiantil para que las acciones programadas que requirieran de la participación del personal docente, directivo, administrativo, de representantes legales y de estudiantes se lleven a cabo.
- i) Impulsar y potenciar la conformación de redes interinstitucionales que apoyen las acciones del Departamento de Consejería Estudiantil; y,
- j) Analizar y aprobar los informes anuales y ocasionales que presente el Jefe del Departamento de Consejería Estudiantil, y formular las sugerencias del caso.

2.7.3.5.7. Del Departamento de Consejería Estudiantil

El Departamento del DECE estará a cargo de un profesional no docente con el fin de dar una atención y contención psicológica a los/as alumnos(as) de la institución, estableciendo diagnóstico, entregando apoyo y estableciendo derivaciones oportunas, de acuerdo a las necesidades educativas de cada estudiante.

Además de las funciones contempladas en el acuerdo 069-14 el Departamento de Consejería Estudiantil cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Evaluar, orientar, derivar y realizar seguimiento a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales, dificultades de rendimiento o adaptación escolar.
- b) Realizar diagnóstico y seguimiento de los/as alumnos(as) que presenten dificultades educacionales, socio afectivas, emocionales y conductuales.
- c) Planificar y diseñar estrategias de intervención para con los/as alumnos(as), de acuerdo a sus necesidades educativas.
- d) Entregar orientaciones y herramientas a docentes y apoderados, en cuanto a estrategias de intervención, de acuerdo al diagnóstico realizado para el abordar las dificultades.
- e) Evaluar y establecer diagnósticos respecto de necesidades educativas especiales de los/as alumnos(as), emitiendo informes a profesionales que así lo soliciten.
- f) Participar y planificar en conjunto con departamento de orientación, escuelas para padres, talleres e intervenciones específicas.
- g) Entrevistar a la familia si es considerado pertinente para la intervención.
- h) Realizar consejería a los miembros de la comunidad educativa según lo requieran y de acuerdo a las problemáticas que se dan dentro del establecimiento educacional.
- i) Dar atención individual a alumnos y alumnas que requieran atención sistemática de carácter preventivo.
- j) Derivar a centros de salud u otros, a aquellos alumnos/as que requieran atención de especialistas.
- k) Trabajar en equipo con los distintos profesionales del establecimiento para generar estrategias conjuntas en torno al proyecto educativo institucional y a la mejora continua de los resultados del establecimiento.

2.7.3.5.8. De la Junta Académica

Según el acuerdo ministerial 2016-00060-A, en su art. 4; la Junta académica está conformada por: el Director, quien la preside, Subdirector, Inspector General, un representante del DECE, un docente tutor de cada nivel y un coordinador de cada

comisión Técnico Pedagógica. Se reunirán, de forma ordinaria, una vez por mes, y de forma extraordinaria, por convocatoria expresa del Presidente de la Junta.

A más de las funciones contempladas en la LOEI; la Junta Académica cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Trabajo;
- b) Actualizar permanentemente el currículo de los procesos enseñanza aprendizaje;
- c) Analizar y actualizar los procesos de evaluación para desarrollar destrezas, capacidades y competencias;
- d) Facilitar asesoramiento pedagógico a quien lo requiera para fortalecer el trabajo académico.
- e) Organizar programas de capacitación;
- f) Realizar revisiones y observaciones a la planificación didáctica e instrumentos de evaluación que presentan los docentes.

2.7.3.5.9. Del Gobierno Escolar

Este organismo está conformado por los docentes, los estudiantes y el Inspector general; es una instancia de participación y veeduría ciudadana de la Gestión Administrativa y rendición de cuentas de la institución.

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente manual administrativo, así como las demás leyes superiores a esta.
- b) Reunirse por lo menos tres veces al año o extraordinariamente cuando su presidente los convoque, deben contar con el 75% de sus miembros.
- c) Liderar la veeduría ciudadana y rendición de cuentas de la institución.
- d) Cumplir y hacer cumplir los deberes y derechos de todos los actores educativos.

2.7.3.5.10. De la Secretaria

Su función de carácter administrativo cuya autoridad inmediata es el Director de la Institución. La persona encargada de este cargo debe dominar los procesos de atención al cliente, manejo y control de archivos, dominio de programas informáticos, transparencia, honradez y compromiso con la institución.

2.7.3.5.11. De los Estudiantes

Art. 142. Son derechos de los estudiantes:

- a) Recibir una educación completa e integral, acorde con sus aptitudes y aspiraciones;
- b) Recibir atención eficiente de sus profesores, en los aspectos pedagógicos y en su formación personal;
- c) Desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad;
- d) Ser respetados en su dignidad e integridad;
- e) Presentar sus aspiraciones y reclamos a profesores y autoridades del establecimiento en forma respetuosa y recibir de ellos la respuesta correspondiente, en forma oportuna;
- f) Ser evaluados en forma justa, considerando su trabajo y esfuerzo, y notificados con los resultados, en los plazos reglamentarios;
- g) Recibir orientación y estímulo ya sea en sus actividades para superar los problemas que se presentaren en sus estudios, ya en sus relaciones con los demás miembros del establecimiento;
- h) Participar, con fines educativos, en clubes, cooperativas y otras formas de asociación estudiantil, bajo la guía de los maestros y de conformidad con los reglamentos pertinentes;
- i) Utilizar los servicios e instalaciones con que cuente el establecimiento, de acuerdo con el reglamento interno;
- j) Solicitar asesoramiento a sus profesores, en aspectos académicos;
- k) Participar, a través de sus asociaciones, en la planificación y ejecución de las actividades sociales y culturales en las cuales intervenga el establecimiento;

- l) Ser tratado sin discriminación de ninguna naturaleza;
- m) Recibir atención oportuna a sus requerimientos de certificados, calificaciones, solicitudes y más trámites relacionados con su vida estudiantil; y
- n) No ser sancionados sin que se pruebe su responsabilidad y se les ofrezca la oportunidad de ser escuchados y de defenderse.

2.7.3.5.12. Del Comité de Padres de Familia.

Art. 149.- En cada establecimiento funcionará el comité central de padres de familia, constituido de la siguiente manera:

Las unidades educativas tendrán un comité general, integrado por el presidente y vicepresidente del comité central de cada nivel, entre quienes se elegirán las dignidades mencionadas en el literal anterior, un secretario, un tesorero y el delegado de cada una de las cuatro comisiones.

El inspector general, el vicerrector y el rector de la unidad serán miembros natos de este comité.

Art. 150.- Son funciones del comité de padres de familia:

- a) Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas;
- b) Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa;
- c) Desplegar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento;
- d) Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento; y
- e) Cumplir las funciones establecidas en el reglamento interno del plantel.

Aspecto: Consideraciones del acuerdo 182

Art. 9... “Conceptos/orientaciones...” para el Código de Convivencia:

- a) Democracia. La institución educativa debe ser un espacio pleno de práctica y reflexión de la democracia, ejercicio ciudadano con civismo, en la comprensión de nuestra realidad nacional, pluricultural, multiétnica, regional, así como en la protección y defensa del medio ambiente.
- b) Ciudadanía. Vivenciar la declaración constitucional de que todos los/las ecuatorianos/as somos ciudadanos/as sujetos de deberes y derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.
- c) Cultura del buen trato. Promover el respeto y reconocimiento a niños, niñas, adolescentes, educadores/as ya sus familias como ciudadanos/as en sus individualidades y expresiones culturales.
- d) Valores. Vivenciar los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros, como fundamentos de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica. Estos valores deben encontrarse tanto en el currículo explícito como en el oculto, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación.

Entre otros aspectos conceptuales, señalamos los siguientes:

- a) La responsabilidad es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.
- b) El respeto implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observancia de deberes y derechos.
- c) La solidaridad, significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.
- d) Honestidad, es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.
- e) La justicia, dar a cada quien lo que le corresponde respetando derechos y deberes.
- f) El amor, es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y para con los demás.
- g) Equidad de género. Considerar a hombres y mujeres en iguales condiciones, sin discriminación alguna.

- h) Comunicación. La institución educativa debe ser una fuente de comunicación permanente para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención, manejo y resolución de conflictos.
- i) Disciplina y autodisciplina. Promover los procesos de reflexión autocrática por parte de los miembros de la comunidad educativa, de tal manera, que cada quien sea responsable de sus acciones.
- j) Honestidad académica. Tanto docentes como estudiantes deben sujetarse a los principios de honestidad académica que implican presentar los trabajos con citación adecuada de las fuentes; respetar la autoría intelectual y someter el trabajo propio a procesos de evaluación.
- k) Se considerará una falta grave el plagio, la copia y el presentar trabajos de otros como si fueran propios.
- l) Uso de tecnología. Su uso debe ser regulado durante la jornada escolar y su incorporación, si fuera el caso, adecuada y oportuna al aprendizaje.
- m) Asimismo, se recomienda durante la jornada escolar, evitar el uso de teléfonos celulares, juegos electrónicos y otros artefactos, que son distractores del proceso de enseñanza aprendizaje y formativo.

2.8. Estrategias para la implementación de la propuesta.

2.8.1. Socialización

2.8.1.1. Minuto cívico

Comunidad educativa

2.8.1.2. Socio dramas

Comunidad educativa

2.8.1.3. Charla foro

Comunidad educativa

2.8.1.4. Debate

Comunidad educativa

2.8.1.5. Oratoria

Comunidad educativa

2.8.1.6. Periódico mural

Comunidad educativa

2.8.1.7. Información en medios de comunicación, redes sociales

Comunidad educativa

2.8.1.8. Escuela para padres

Comunidad de padres y madres de familia

2.9. Cronograma de aplicación de la propuesta

Nombre del proyecto: “Manual de Gestión Administrativa”

Cuadro 8. Cronograma de aplicación de la propuesta

Actividades	Rol	Meta/ fase	Mes			
			Ag/Sep	Oct/Nov	En/Feb	Feb/Mar
Aprobación	Autoridades, comisión, autor	1	X			
Socialización	Autoridades, autor	2		X		
Aplicación	Autoridades	3			X	
Evaluación e impacto	Autoridades, comisión, autor	4				X

Elaborado por: investigador

2.10. Conclusiones Capítulo II.

El diseño de Gestión Administrativa institucional está considerado por las aportaciones que dan los actores sociales involucrados que adopten a las nuevas tecnologías y a los retos que la sociedad impone para alcanzar el liderazgo y la

autonomía institucional, de esta manera se interpreta que la mayor parte de docentes considera que es muy necesario un nuevo modelo de gestión administrativo, que venga a mejorar y optimizar la organización del tiempo dedicado a esta área de la administración educativa.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de Usuarios.

La propuesta se constituye en una alternativa que da solución a dificultades en la Gestión Administrativa y por ende en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de educación básica, toma como sustento la crítica constructiva en referencia a la reforma educativa de la educación; el resultado de la investigación, se constituye en una guía que orienta en la calidad de la educación, el desarrollo de competencias básicas, impulsa las políticas de mejoramiento que benefician en la transformación institucional así como el cumplimiento de los estándares de calidad.

El propósito de efectuar el estudio de factibilidad que tiene como fin mejorar la gestión administrativa, respaldándose en la orientación de los procesos pedagógicos, didácticos; la autonomía institucional y las necesidades educativas tanto locales como regionales; según lo expuesto la investigación se encontró conformada por una muestra de 25 personas entre ellos 24 docentes y 1 directivo de la Unidad Educativa Navarra.

En la elección de maestros y maestras se consideró varios indicadores: la capacidad académica, aptitud para ejercer la docencia, organización del trabajo en el área educativa, predisposición hacia el mejoramiento el proceso de enseñanza aprendizaje (planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y reconocimiento de conocimientos y experiencias significativas); enmarcadas dentro de las directrices de práctica, de control y retroalimentación.

En el área profesional se tomó en consideración el cargo que desempeñan los maestros y maestras en el ambiente institucional la preparación académica, carga de trabajo, años de servicio educativo, predisposición para participar en la encuesta con respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades de información determinadas a través de ítems propuestos en un cuestionario estructurado que vincula la gestión de administración y el acatamiento del manual de funciones

presentado como propuesta para el mejoramiento de la calidad de sus funciones y de la calidad educativa.

Es decir, la factibilidad de la propuesta se encuentra constituida ahora por el elemento humano conector de la gestión administrativa en el área interna como externa, incluye la determinación de objetivos académicos, políticas administrativas, aplicación de normativas, conocimiento de los estándares de calidad emitidos por el Ministerio de Educación; criterios estos que promoverán el desarrollo escolar de los educandos.

El Rector de la Unidad Educativa Navarra asume la responsabilidad en el área académica de la institución, siendo responsable en la gestión administrativa que cumple funciones como: proveer de los recursos financieros, logísticos y metodológicos requeridos en la prestación del servicio educativo el mismo que se vincula con investigaciones y evaluaciones al tener como meta la aplicación de un manual de funciones de todos los actores del quehacer educativo de la institución.

Los 25 docentes conforman el trabajo en equipo, determinan las técnicas curriculares y pedagógicas designadas a los diferentes niveles de educación; desde esta perspectiva los maestros y maestras para ejercer la práctica pedagógica han adquirido el título de licenciados y tecnólogos en educación, sobresale la experiencia entre 5 y 20 años de permanencia en el ámbito educativo, tiempo que ha fortalecido el conocimiento en procesos administrativos, manejo de documentación e información contable, apoyo a la gestión académica, valoración de la agilidad y confiabilidad en los diferentes procesos y que contribuyen en la conservación de herramientas para el aprendizaje escolar como el cuidado de laboratorios bibliotecas y centros de informática; además orienta al educando en la conservación y cuidado de la estructura física. Por las razones expuestas se considera que el talento humano docente que labora en la Unidad Educativa Navarra posee el conocimiento de diseño en políticas y programas que promueven las competencias encaminadas a la perfección del proyecto educativo institucional.

La gestión administrativa en la institución no se articula con los procesos y el direccionamiento para alcanzar objetivos comunes lo que perjudica el desarrollo y

progreso de la comunidad educativa; mientras la escasa orientación hacia los modelos de acreditación, certificación y estándares de calidad en la gestión escolar educativa y administrativa ha limitado el mejoramiento de las condiciones organizacionales, generando barreras en el alcance de estos estándares de calidad.

La gestión administrativa mantiene un gran impulso de políticas de mejoramiento, factor que aumenta el nivel de pertinencia institucional, incrementando la articulación de la gestión administrativa con el proceso enseñanza-aprendizaje a través de planes proyectos y programas.

La propuesta resalta en el estudio la obtención de resultados deseados, de esta manera se cumple con el objetivo general vinculado con la implementación de un manual de gestión administrativa para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

Al proyectarse en la formación integral del educando (aspectos físico, afectivo y cognitivo); la propuesta presentada beneficia a todos los actores en el alcance de su identidad personal y profesional, así como el desarrollo de capacidades y valores que promueven aprendizajes significativos en las diferentes áreas del conocimiento.

Se resalta que a través de diferentes actividades se darán a conocer conjuntamente con el manual de gestión administrativa los estándares de calidad cuyo objetivo es lograr la calidad en el proceso de aprendizaje al aportar las guías en la labor pedagógica, en la calidad educativa, en la práctica de los valores de tolerancia, respeto y gestión en el desempeño.

3.2. Evaluación de Resultados.

En la Unidad Educativa Navarra se está fortaleciendo a través del manual de gestión administrativa; la libertad en la enseñanza, el respeto al reglamento de régimen interno, asegurando el funcionamiento efectivo y eficaz; lo que favorece el desarrollo de competencias gerenciales, pedagógicas, didácticas y metodológicas.

La propuesta relacionada con la gestión administrativa y de calidad; impactó en el proceso enseñanza-aprendizaje ya que está aportando en el desarrollo del saber y la

formación integral mediante el fortalecimiento de la labor pedagógica y utilización de recursos didácticos; además aporta en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de actividades institucionales educativas.

La socialización del manual de gestión administrativa y de calidad se llevará en dos procesos; el primero que abarcará al Rector, Vicerrector, Inspector General, Docentes, Junta General de Directivos y Docentes y Consejo Ejecutivo; finalizando esta primera etapa con el primer quimestre; el segundo ciclo: Junta Académica, Gobierno Escolar, Secretaría, DECE, Estudiantes, Comité de padres de familia; con el segundo quimestre.

En los resultados de la propuesta, los criterios se enfocan en el modelo de gestión estratégico para determinar los roles individuales de cada actor educativo, las inclusiones de los estándares de calidad constituyen el objetivo que debemos alcanzar con la práctica de nuestras responsabilidades descritas en el presente manual.

Con respecto al tiempo que da el docente al ámbito administrativo en la institución y en el aula de clase, se evidencia que el cambio va a ser significativo con la aplicación de este manual de gestión ya que cada quien sabrá lo que tiene que hacer y las funciones que tiene que cumplir.

Además, se evidencia un orden significativo, especialmente en el “archivo de documentos”, que sube de un porcentaje mínimo en la primera observación a un porcentaje significativo la tercera observación.

Los docentes manifiestan su interés por aplicar este manual de gestión administrativa pensando en las necesidades de sus estudiantes y padres de familia, se trabajará progresivamente en ello pese a que el tiempo no es suficiente debido a las múltiples actividades institucionales por las que deben responder.

En cuanto a los estándares de calidad, se puede evidenciar mayor fortaleza en los resultados, ya que mediante las socializaciones muchos docentes encaminaron sus

actividades hacia las actividades de sus estudiantes con el fin de lograr cumplir con las competencias descritas en cada nivel y cumplir con el perfil de salida que marca el reglamento.

Por lo tanto, la propuesta resulta viable y su aplicación pertinente para la institución y como modelo para otras en condiciones similares al que se realizó en la Unidad Educativa Navarra. Con la puesta en marcha de esta propuesta, se logró motivar e incitar a los docentes hacia el uso adecuado de un modelo de gestión como herramienta mediadora de los procesos administrativos atendiendo a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI, donde las evidencias, las prácticas y el acercamiento a la realidad son importantes.

En este sentido, la propuesta también resultó viable al fortalecer la implementación de los estándares de calidad para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje; teniendo en cuenta que se parte de procesos y recursos ya establecidos en el Currículo Nacional.

3.3. Conclusiones del capítulo III.

Las respuestas obtenidas por los expertos dejaron en claro que el manual de gestión desarrollado cumple con los requisitos necesarios para ser aplicado en la Unidad Educativa y colaborar en la mejora de sus actividades administrativas y académicas, lo cual indica que el manual de gestión desarrollado es altamente adaptable y tiene un gran potencial para ayudar a organizar y mejorar la calidad de sus procesos y servicios.

La aplicación del presente manual será útil y valiosa para producir mejoras apreciables y significativas, tanto en la gestión administrativa y lo que ello implica lo que contribuirá a una mayor satisfacción y bienestar de los actores educativos.

3.4. Conclusiones Generales.

- Mediante la fundamentación teórica sobre gestión administrativa se ha tratado de abarcar casi todo lo referente al tema base de nuestra investigación, tratando de dilucidar ampliamente el modelo de gestión que se ejerce en la Unidad Educativa Navarra con la finalidad de crear un marco que nos encamine hacia nuestro objetivo de estudio. Se han citado muchos autores al respecto tomando en consideración diversos puntos de vista, tratando que los lectores del presente trabajo vayan adentrándose en los objetivos que se plantearon y cuya finalidad es la creación y aplicación de un manual de gestión; es por ello que, durante la investigación realizada se aplicó encuestas a los actores educativos, además de permitirnos aplicar las técnicas de investigación propuestas en el presente trabajo; proceso por el cual se aplicó los métodos científicos para obtener información fidedigna de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Navarra, también se realizó un taller para poder socializar el proyecto, (ver imágenes)y aplicar poco a poco la propuesta.
1. Los indicadores e índices de la encuesta aplicada sobre la gestión administrativa en la Unidad Educativa Navarra son parámetros utilizados para determinar el éxito de la gestión en la unidad educativa La investigación tiene como base el método científico, y este método incluye las técnicas de encuestas, entrevistas y observación, reglas necesarias para el razonamiento y la predicción que nos ayudaron en el diagnóstico de la situación administrativa de la institución en donde se pudo detectar la deficiencia en la gestión de cada estamento administrativo, con lo cual se viabiliza la implementación de un manual que ayudará a conseguir los resultados óptimos esperados.
 2. La creación del manual administrativo de la Unidad Educativa Navarra, es fundamentado en la visión institucional con la que se busca establecer como eje “La administración del plantel mediante servicios educativos, conforme a las normas y lineamientos establecidos” orientados sobre el modelo de gestión y la aplicación del manual administrativo buscando generar en la Unidad Educativa Navarra prácticas innovadoras; alentar el trabajo docente orientado a resultados

con objetivos precisos y normas claras, con la evaluación constante como base para el mejoramiento continuo.

3.5. Recomendaciones.

- Se recomienda mejorar este proceso de investigación, utilizando la amplia variedad de instrumentos para la recolección de la información para enriquecer y ampliar las competencias del manual administrativo.
- Incluir a los estudiantes, más a fondo ya que son parte primordial del proceso educativo.
- Extender dicha investigación a nivel micro, meso y macro entre los actores educativos hasta poder medir su impacto, debe estar supervisado por los diferentes organismos encargados de dirigir, orientar, planificar y ejecutar los lineamientos amparados en el manual de gestión administrativa.
- Incentivar y crear mecanismos para que los actores educativos comiencen a poner en práctica el uso de este manual dentro de su quehacer profesional en las diversas actividades que realiza dentro y fuera de la institución.
- Crear una comisión con los actores educativos quienes una vez al principio o al final del año escolar revisarán el presente manual, expresarán sugerencias con la finalidad de hacer las modificaciones necesarias acorde a las necesidades que se vayan presentando.
- Motivar al profesorado a crear portales web para la socialización permanente del manual entre otros asuntos de interés de los actores educativos.
- Realizar talleres de socialización del presente manual en donde los actores educativos sean quienes elaboren el material didáctico para comprender de mejor manera su contenido y facilitar con conocimiento su puesta en práctica permanente.
- Terminar con la socialización de la propuesta hasta que se pueda medir su impacto.

Referencias Bibliografía.

- Aguila, J. (2008). *Gestión Administrativa Escolar*.
- Aguilar, P. (2012). *La gestión educativa en el nivel básico y su incidencia en el rendimiento escolar desde la perspectiva administrativa a lo interno de las instituciones educativas del distrito escolar 4 del municipio de progreso, Yoro*. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- ANPE. (5 de Junio de 2019). *Encuesta la burocracia en los centros educativos: ANPE Madrid*. Obtenido de ANPE Madrid: <https://anpemadrid.es/pdf/encuestaburocracia2.htm>
- Armas Medina, G. (2017). *Compilación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Ecuador: Registro Oficial No. 955, de 3 de Marzo de 2017.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- balancescorecards.com. (24 de Junio de 2019). *Overview: Balance Score Card*. Obtenido de Balance Score Cards: https://balancedscorecards.com/balancedscorecard/?matchtype=e&campaignid=735244930&adgroupid=37139795943&feeditemid=&device=c&creative=346169954072&gclid=Cj0KCQjw6cHoBRDdARIsADiTTzaswa9G0w6onq5ylJv9GLEs5GfRK4uwPaLxOZYziktyYvWC22g0lwaAveBEALw_wcB#learn-o
- Betancourt, E. (2002). *La gestión educativa ante la violencia intrafamiliar en estudiantes de básica primaria del sector oficial*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Borden, A. (2008). *Directores de Escuelas en América Latina y en el Caribe*.
- Casassus, J. (2005). *La escuela y desigualdad*. México D.F: Castillo.
- Correa, A. (2018). *La Gestión Administrativa: Un Nuevo Paradigma*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo.
- Díaz, H. (2018). Proyecto Educativo Institucional. *Escuela Gabriela Mistral Llanquihue*, 53. Obtenido de <http://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/7959/ProyectoEducativo7959.pdf>

- El Reglamento General A La Ley Orgánica De Educación Intercultural. (2012). *Necesidades Educativas* . Quito, Pichincha, Ecuador: Centro de Información Pedagógica Educar. Ministerio de Educación del Ecuador.
- Fabara, E. (2015). *La situación de los directivos de las instituciones educativas del Ecuador*. Guayaquil: ESPOL.
- Gonzalo, Armas . (31 de marzo del, 2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial No. 417, del 31 de marzo del 2011*. Quito: Suplemento del Registro Oficial No. 417.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Jiménez, J. (2017). *Estructura organizacional y desempeño profesional en la escuela isidro ayora de la ciudad de Latacunga. Diseño de un manual de funciones para docentes y directivos*. Latacunga, Ecuador : Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotter, J. (1988). *El factor liderazgo*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2015). *Capítulo 1 Ámbito, principios y fines*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (25 de Agosto de 2015). Educación. (<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/Reformas-a-la-LOEI.pdf>, Ed.) *Tribunal Constitucional de la República del Ecuador*, 46.
- Ley Orgánica de la Educación Intercultural. (2011). *Título II. De los derechos y obligaciones Capítulo Segundo. De las obligaciones del estado respecto del derecho a la educación*. Quito: Editora Nacional.
- Loera, A. (2007). *Cambios en la práctica pedagógica en escuelas del Programa Escuelas de Calidad* . Universidad Pedagógica Nacional.
- López, P. (2019). *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Ministerio de Educación. (2 de Agosto de 2018). Reglamento General a la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Registro Oficial N° 299. *LEXIS*, 40.
- Ministerio de Educación de Costa Rica. (5 de Junio de 2019). *Cuestionario al personal docente*. Obtenido de <https://www.estadonacion.or.cr/files/estadisticas/costa-rica/bases-de-datos/Cuestionario-Docentes.pdf>
- Ministerio de Educación de la República del Ecuador. (4 de Junio de 2019). *El perfil del directivo educativo: Educación.gob*. Obtenido de Educación. gob: <https://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/>
- Mora, D. (2009). *Objeto e importancia de la gestión educativa*. La Paz: Scielo.
- Morán, L. (2008). *Liderazgo Efectivo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Morel, S. (2007). *Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas*.
- Navarro, N., Falconí, A., & Espinoza, J. (2017). EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. *Universidad y Sociedad*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400008.
- Navarro., Falconí., & Espinoza. (1 de Octubre de 2017). Proceso de enseñanza y aprendizaje. *Scielo*, 10.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2012). *Derechos y obligaciones constitucionales en el ámbito educativo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación. Suplemento del Registro Oficial N° 754.
- Rendón, J. (2009). *El Modelo de Gestión Educativa estratégica*. México D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 55-69.
- Sánchez, D. (2015). *Modelos gestion educativa cuadro comparativo*. Academia.edu.
- Sánchez, I. (2012). *Contencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt*. Bárbula: Univerisdad de Carabobo.
- Sander, B. (2010). *Nuevas tendencias en la gestión educativa*.
- SENPLADES. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida" 2017-2021*. Quito: SENPLADES.

SINEACE. (7 de Junio de 2019). *Encuesta a docentes: SINEACE*. Obtenido de SINEACE: https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/11/enc_docentes_ie_privadas1.pdf

Anexo 1.**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Saludos; soy estudiante de Maestría en Educación Básica de la Universidad Técnica de Cotopaxi, la presente encuesta tiene como objetivo crear un Plan de Gestión Administrativa en la Unidad Educativa Navarra (UEN) la que se orienta en beneficiar a los docentes y por ende al proceso enseñanza-aprendizaje institucional.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo principal recabar toda la información que usted nos pueda proporcionar, por lo que le solicitamos responder cada una de las preguntas de la manera más sincera posible; por favor marcar con una X las respuestas que a su juicio usted creyere convenientes.

1. Datos básicos del docente			Masculino	Femenino
1a. Seleccione su género				
	PhD	Magister	Licenciado/a	Tecnólogo
1b. Nivel de preparación académica				
			Años	Meses
1c. Tiempo que usted ejerce como docente				
			Años	Meses
1d. Tiempo que usted ejerce como docente de la UE Navarra				
1e. Niveles en los que imparte clases. Puede escoger más de uno	Inicial 1	Inicial 2	Ed. Básica	BGU
			1°	1°
			2°	2°
			3°	
			4°	
			5°	
			7°	
			8°	
			9°	
			10°	
2. Relaciones entre involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje				

	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	Muy malas
2a. Las relaciones entre alumnos y profesores son:					
2b. las relaciones entre profesores y padres de familia son:					
2c. las relaciones entre profesores y directivos son:					
2d. las relaciones entre profesores son:					
Características del trabajo docente.					
3a Herramientas de enseñanza					
De las siguientes herramientas o técnicas, indique cuales son las que más frecuentemente tiene usted a su disposición en el día a día de sus clases.	Exposiciones en pizarra				
	Diapositivas				
	Juegos didácticos				
	Uso de internet/redes sociales				
	Dictado				
	Debates				
	Trabajo grupal				
	TICs				
	Murales				
	Visitas de campo				
	Actividad de labor social				
	Visitas de personajes de interés a las aulas				
Otro (especifique cual)					
De las siguientes herramientas o técnicas, indique cuales no tiene con frecuencia pero usted considera	Exposiciones en pizarra				
	Diapositivas				
	Juegos didácticos				
	Uso de internet/redes sociales				

que tenerlas disponibles le ayudaría en su proceso de enseñanza.	Dictado				
	Debates				
	Trabajo grupal				
	TICs				
	Murales				
	Visitas de campo				
	Actividad de labor social				
	Visitas de personajes de interés a las aulas				
	Otro (especifique cual)				
3b. Por favor indíquenos cuántas horas a la semana o al mes le toma cada una de las siguientes actividades.	Horas por semana	Horas por mes			
3b1. Planificación didáctica					
3b2. Evaluaciones					
3b3. Metodologías y estrategias de enseñanza.					
3b4. Manejo de grupos.					
3b5. Actividades burocráticas					
3b6. Reuniones con otros profesores.					
3b7. Reuniones con directivos.					
3b8. Apoyo a estudiantes con dificultades					
3b9. Reuniones con padres de familia.					
3c. Especifique cuales son las actividades burocráticas a las que principalmente dedica su tiempo semanalmente. Especificar actividad y horas dedicadas por semana.		Horas por semana			
4. Evaluación de los directivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4a Los directivos intervienen oportunamente para aliviar cargas burocráticas.					
4b. Creo que los directivos piensan que la carga de tareas burocráticas actuales la adecuada.					
4c. Yo pienso que la carga de tareas burocráticas actuales es la adecuada.					
4d. El trabajo burocrático perjudica mi labor docente.					
4e. Tengo claro cuáles son mis tareas burocráticas.					
4f. Tengo claro que documentos debo presentar a la UEN cuando planifico mis clases y evalúo a mis estudiantes.					
4g. Me resulta fácil llevar a cabo tareas burocráticas					
5. Plan de Gestión institucional.	Si tiene	No tiene	No sé	Me es indiferente	

5a. Conoce usted si la UEN tiene un Plan de Gestión Administrativa				
6. Por favor jerárquicamente indique que acciones cree usted que los directivos podrían tomar para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>				

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2.

Guía para que los usuarios emitan sus juicios de valoración.

Usted ha sido seleccionado/a para que valore el “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE” de acuerdo a las funciones que tiene como directivo o docente y su desempeño profesional. La inserción de los modelos de gestión adecuados en empresas a nivel de Latinoamérica ha influido mucho en su éxito o fracaso razón por la cual de manera paulatina los modelos exitosos a nivel empresarial se han ido insertando en los centros educativos principalmente privados llevándolos a un relativo éxito sobre todo aquellos que han sido visionarios y han aplicado este tipo de sistemas.

El resultado de estos sistemas dentro del plano educativo ha generado un clima de organización positivo, capacitación de docentes acorde a los nuevos tiempos y exigencias que provoca confianza en sus clientes y por ende éxito en el aumento de alumnos en el sistema de educación privada.

Toda institución educativa en el país necesita tener su propio sello de identidad para poder desenvolverse en la consecución de sus objetivos los cuales apuntan a elevar el nivel académico de sus estudiantes por medio de la mejora del desempeño docente y administrativo.

La Unidad Educativa Navarra desde hace 10 años se ha manejado dentro de los parámetros exigidos por el Ministerio de Educación, pero sin embargo y la mayoría de veces ha nombrado sus autoridades sin concurso de méritos y oposición generando descontento y desconfianza entre su población.

Razón por la cual se hace menester plantear una cultura organizacional en la institución que genere las condiciones necesarias para ser competitivos eliminando la desconfianza e inseguridad administrativa mediante la creación del presente manual de funciones.

En esta guía aparecen un grupo de aspectos que conforman la propuesta de un modelo de gestión sobre los cuales debe emitir sus juicios, tomando como referencia los indicadores; se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para ello utilizará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 es excelente, 4 es Muy Buena, 3 es Buena, 2 es Regular y 1 es Insuficiente.

“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA NAVARRA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE”

Nombres y apellidos (opcional)		
Función Directiva o Cargo		
Años de experiencia en la UE Navarra u otras Instituciones Educativas		
1	Argumentación del manual propuesto	
2	Estructuración del manual propuesto	
3	Lógica Interna del manual propuesto	
4	Importancia del manual propuesto para el futuro de la Unidad Educativa Navarra	
5	Facilidad para su implementación	
6	Valoración integral del manual propuesto	

Anexo 3.

USUARIOS

Indicador a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Total	Media
1.Argumentación del manual propuesto	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	113	4.52
2.Estructuración del manual propuesto	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	117	4.68
3.Lógica Interna del manual propuesto	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	112	4.48
4.Importancia del manual propuesto para el futuro de la Unidad Educativa Navarra	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	116	4.64
5.Facilidad para su implementación	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	112	4.48
6.Valoración integral del manual propuesto	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	115	4.60
Total	29	29	30	26	28	28	22	30	28	30	29	25	25	24	25	24	24	30	30	29	29	28	29	27	27	685	27.40
Media	4.83	4.83	5	4.33	4.66	4.66	3.66	5	4.66	5	4.83	4.16	4.16	4	4.16	4	4	5	5	4.83	4.83	4.66	4.83	4.5	4.5	114.09	4.56
Total General																										27.40	
Media Integral																										4.56	