



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN OPCIÓN AL
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN PLANEAMIENTO Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

TEMA:

**“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”**

Autor:

Jiménez Morales, Jorge Guillermo

Tutor:

PhD. Melquiades Mendoza

LATACUNGA – ECUADOR

Diciembre – 2017



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

DIRECCIÓN DE POSGRADO

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR

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

CERTIFICO:

Que: el presente trabajo investigativo, fue desarrollado y orientado en todos los contenidos, dentro de la metodología científica que cumple con las disposiciones emitidas por la dirección de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para optar por el grado de **Magister en Planeamiento y Administración Educativos**.

El problema de investigación se refiere a:

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.

Presentado por: **Jiménez Morales Jorge Guillermo con cédula de ciudadanía N° 0501157341**

Sugiero seguir el trámite, como es la defensa de la misma.

Latacunga, diciembre 2017

MSc. Melquiades Mendoza
TUTOR

AVAL DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe del Proyecto de Investigación y Desarrollo de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el posgraduado: JIMÉNEZ MORALES JORGE GUILLERMO, con el título de tesis: “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”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa.

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

Latacunga mes –día, año.

Para constancia firman:

.....

NOMBRES Y APELLIDOS

PRESIDENTE

.....

NOMBRES Y APELLIDOS

MIEMBRO

.....

NOMBRES Y APELLIDOS

MIEMBRO

.....

NOMBRES Y APELLIDOS

OPONENTE

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS

Del contenido y los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **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**, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Jorge Guillermo Jiménez Morales

C.I.: 0501157341

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi forjadora del cambio en la provincia y el país, por darme la oportunidad de ser el artífice para demostrar ante la sociedad que su formación tiene un alto nivel, tanto en mi carrera de tercer nivel, como en esta inolvidable aventura de aprendizaje de cuarto nivel.

Al MSc. Melquiades Mendoza por alentarme siempre en la conclusión de la presente investigación, por su profesionalismo, su incomparable predisposición de compartir sus valiosos conocimientos, y su extraordinario don de gentes.

Al MSc. Hugo Fernando Segovia Albarracín consultor externo, por compartir sus experiencias y guías para la culminación de este trabajo de investigación.

A las autoridades y compañeros de mi querida institución, la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, por su incomparable predisposición para hacer efectiva la creación de un Manual de Funciones, con sus valiosos aportes.

DEDICATORIA

A mis adoradas hijas Carla y Margarita, razón de mi existencia.

A mi amada esposa Amparito, fuente de inspiración y apoyo.

A mi nieto Cristian Alejandro, cumbre de mis anhelos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

“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”.

Autor: Jiménez Morales, Jorge Guillermo. Lic.

RESUMEN

La organización educativa, constituye un tema de debate permanente, por una parte, se mantiene una administración tradicional, con directivos autocráticos que no aseguran la participación plena de los principales actores pedagógicos y por otra, el constante cambio de autoridades con poco o ningún conocimiento en administración educativa que incide en la motivación, desempeño y éxito profesional del talento humano de la escuela “Isidro Ayora” de la ciudad de Latacunga. En virtud de ello, el presente trabajo investigativo tiene como objetivo mejorar el desempeño profesional en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga a través de un Manual de Funciones que se convierta en una herramienta dinámica de gestión que determine la identificación y naturaleza del cargo, la descripción de funciones esenciales enmarcadas dentro de las leyes vigentes y del Código de Convivencia; la identificación de las competencias comportamentales como el liderazgo y la comunicación asertiva y los requisitos de formación académica y experiencia que debe poseer un directivo de calidad. La estructura organizacional es fundamental en una institución para alcanzar sus objetivos y fomentar la confianza y seguridad en sus miembros. Considerando que el proceso administrativo no es lineal, sino integrado e integrador, se realizó una investigación cualitativa utilizando la técnica de los grupos focales para analizar la situación actual y delinear el contenido del manual de funciones en talleres realizados con los directivos, miembros del Consejo Ejecutivo, del Gobierno Escolar, los docentes coordinadores de cada grado y secretaría. La participación democrática de todos los actores educativos garantizará la funcionalidad del manual y mejorará los procesos de planificación y organización al concluir que el poder y la autoridad constituyen medios de influencia; pero que la comunicación, la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones oportunas y con conocimiento de causa determinan la eficiencia y efectividad.

Descriptores: organización, administración, planificación, manual de funciones, autoridad, poder, liderazgo, comunicación y motivación



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

POSTGRADUATE DEPARTMENT

TOPIC: "ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND PROFESSIONAL PERFORMANCE IN ISIDRO AYORA SCHOOL OF LATAACUNGA CITY. DESIGN OF A FUNCTIONS MANUAL FOR TEACHERS AND DIRECTORS"

AUTHOR: Jiménez Morales Jorge Guillermo

TUTOR: Lic. PhD Melquiades Mendoza Pérez

ABSTRACT

The educational organization is a subject of permanent debate, where a traditional administration maintains, with autocratic directors who do not ensure the full participation of the main pedagogical actors and others. The constant change of authorities with little knowledge in administration education that affects the motivation, performance and professional success of the human talent of the "Isidro Ayora" school in Lataacunga city. For this reason, the present investigative work designs a Manual of Functions, that becomes a dynamic management tool that determines the identification and nature, the position, the description of essential functions framed within the current laws and the Code of Conduct. Coexistence; the identification of behavioral competencies such as leadership and assertive communication and the requirements of academic training and experience that a quality manager must have. The organizational structure is fundamental in an institution to achieve its objectives and foster confidence and security in its members. Considering that, the administrative process is not linear, but it is integrated and integrating. A qualitative research was carried out using the technique of the focal groups to analyze the current situation and delineate the contents of the manual of functions in workshops held with the directors, members of the Executive Council, of the School Government, the coordinating teachers of each grade and secretariat. The democratic participation of all the educational actors will guarantee the functionality of the manual and will improve the processes of planning and organization, concluding that power and authority constitute means of influence but that the communication, the motivation, the leadership and the taking of opportune decisions and with knowledge of cause determine the efficiency and effectiveness.

Descriptors: Organization, Administration, Planning, Functions manual, Authority, Power, Leadership, Communication and motivation.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR	ii
AVAL DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
CAPÍTULO I	8
MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO	8
1.1. Argumentación acerca de la necesidad de la investigación.....	8
1.2. Antecedentes del estudio	9
1.3. Fundamentación teórica.....	11
1.3.1. Fundamentación legal	11
1.3.2. Fundamentación científica	14
1.3.3. Estructuras organizacionales educativas.....	27
1.4. Fundamentos de los manuales de funciones directivas	37
CAPÍTULO II	43
METODOLOGÍA	43
1.1. Paradigma o enfoque epistemológico	43
1.2. Modalidad de la Investigación	44
1.2.1. Bibliográfica - documental.....	44
1.2.2. De campo	44
1.3. Alcance de la investigación	44
1.4. Niveles de la Investigación	45
1.4.1. Exploratorio.....	45

1.4.2. Descriptivo	45
1.5. Asociación de Variables	45
1.6. Métodos	45
1.6.1. Métodos Generales	45
1.6.2. Métodos Particulares.....	46
1.7. Técnicas	47
1.8. Instrumentos.....	47
1.9. Unidades de estudio (población y muestra).....	48
1.9.1. Población.....	48
1.9.2. Muestra	48
1.10. Hipótesis	49
1.11. Operacionalización de variables	50
1.12. Sistema de tareas por objetivos específicos.....	52
CAPÍTULO III.....	53
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1. Breve caracterización de la institución objeto de estudio	53
3.1.1. Ubicación Geográfica	53
3.1.2. Creación	53
3.1.3. Situación Actual	54
3.2. Misión.....	56
3.3. Visión	57
3.4. Análisis e interpretación de resultados.....	57
3.4.1. Grupos focales.....	58
3.5. Comprobación de la hipótesis.....	64
3.6. Conclusiones parciales	65
CAPÍTULO IV.....	67
PROPUESTA.....	67
4.1. Título	67
4.2. Justificación	67
4.3. Objetivos.....	68
4.3.1. General.....	68
4.3.2. Específicos	68
4.4. Estructura de la propuesta.....	69

4.4.1. Marco de referencia	69
4.4.2. Aspectos Legales	69
4.4.3. Organización del Manual de Funciones.....	70
4.5. Desarrollo de la propuesta	71
MANUAL DE FUNCIONES	71
1. Datos Informativos.....	71
2. Introducción	71
3. Objetivos.....	72
General	72
Específicos.....	72
4. Competencias.....	73
5. Organigrama	74
6. Descripción de Funciones.....	75
6.1. DEL DIRECTOR	75
6.2. DEL SUBDIRECTOR/A.....	80
6.3. DEL INSPECTOR/A GENERAL	85
6.4. DEL SUBINSPECTOR/A.....	89
6.5. DE LOS DOCENTES	93
6.6. DE JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES	99
6.7. DEL CONSEJO EJECUTIVO	100
6.8. DE LA JUNTA DE GRADO O CURSO	101
6.9. DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA ESTUDIANTIL	103
6.10. DE LA JUNTA ACADÉMICA	104
6.11. DEL GOBIERNO ESCOLAR	105
6.12. DE LA SECRETARÍA	106
CONCLUSIONES GENERALES	108
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
Textos citados	112
ANEXOS	116
INFORME EJECUTIVO DE GRUPOS FOCALES	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Dimensiones de la función directiva</i>	17
Tabla 2. <i>Estándares de calidad</i>	23
Tabla 3. <i>Gestión de aprendizaje</i>	24
Tabla 4. <i>Desarrollo profesional</i>	26
Tabla 5. <i>Población de la Escuela Isidro Ayora</i>	48
Tabla 6. <i>Muestra</i>	49
Tabla 7. <i>Variable Independiente</i>	50
Tabla 8. <i>Variable dependiente</i>	51
Tabla 9. <i>Tarea por objetivos específicos</i>	52
Tabla 10. <i>Participantes en los grupos focales</i>	64
Tabla 11. <i>Competencias</i>	73
Tabla 12. <i>Descripción de funciones del Director</i>	75
Tabla 13. <i>Descripción de Funciones del Subdirector/a</i>	80
Tabla 14. <i>Descripción de Funciones del Inspector/a General</i>	85
Tabla 15. <i>Descripción de Funciones del Subinspector</i>	89
Tabla 16. <i>Descripción de Funciones de los Docentes</i>	93
Tabla 17. <i>Descripción de Funciones de la Junta General de Directivos y Docentes</i>	99
Tabla 18. <i>Descripción de Funciones del Consejo Ejecutivo</i>	100
Tabla 19. <i>Descripción de Funciones de la Junta de Grado</i>	101
Tabla 20. <i>Descripción de Funciones del DECE</i>	103
Tabla 21. <i>Descripción de Funciones de la Junta Académica</i>	104
Tabla 22. <i>Descripción de Funciones del Gobierno Escolar</i>	105
Tabla 23. <i>Descripción de Funciones de la Secretaria</i>	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Parámetros de Aprendizaje del alumno</i>	22
Gráfico 2. <i>Plan Decenal de Educación</i>	30

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional desde el siglo pasado ha sido aplicada especialmente en las grandes empresas multinacionales, se ha visto que el tipo de organización ha influido en el éxito o fracaso de toda clase de empresas en América Latina, sin embargo poco a poco se ha insertado en las organizaciones educativas, a las que en determinados momentos se las han considerado como empresas productivas, por esta razón es que los términos empresariales se repiten frecuentemente en el quehacer educativo, como por ejemplo el hecho de denominar clientes tanto a alumnos como a padres de familia.

Relativo éxito han tenido las instituciones educativas particulares, en especial aquellas que han visionado y aplicado un sistema organizativo empresarial, generando un clima organizacional positivo, a través del estudio de mercado, capacitando permanentemente a sus docentes y propiciando en ellos un cambio de paradigma, que permite adecuarse a nuevas situaciones y que actúa dentro como modelo horizontal de administración y estructura, lo que ha provocado confianza y seguridad administrativa que se refleja en el incremento de alumnos en el sistema particular de educación.

Hablar de una estructura organizacional en las instituciones educativas fiscales del Ecuador, es pensar en una normativa legal que regula las actividades que deben realizar docentes y directivos, así, se marca la pauta de una estructura organizacional para ser cumplida y aplicada, a través de Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento; estos documentos legales sumados el Plan Decenal, Plan Nacional del Buen Vivir, Plan Nacional de Desarrollo, Acuerdos Ministeriales y Oficios Circulares, aparentemente son los motores que las instituciones educativas necesitan para su normal funcionamiento.

Sin embargo cada escuela de educación básica o colegio de bachillerato del país necesitan tener su propio sello de identidad, mediante la creación de proyectos institucionales que permitan el funcionamiento adecuado de la estructura organizacional propuesta por el estado, con el propósito de asumir una mejor sincronía al mantener relaciones positivas entre los miembros de la comunidad educativa, mejorar el desempeño docente, y lo que es más elevar el nivel académico de alumnos y alumnas, objeto primordial de la educación.

El nuevo modelo de gestión implantado por el Ministerio de Educación en el Ecuador, con la descentralización, ha creado los Distritos y Circuitos, los que a diferencia de las antiguas Direcciones Provinciales, tienen un radio de acción más limitado, lo que permiten monitorear de cerca las actividades institucionales, quitando responsabilidades y campo de acción a directivos, que se limitan a cumplir disposiciones de superiores, así la comunidad educativa ya no ve a los directivos como líderes capaces de crear un clima organizacional adecuado para que el desempeño docente sea trascendente, evidenciando por lo tanto la desconfianza e inseguridad administrativa.

La escuela Isidro Ayora desde hace más de siete años se ha manejado con una política de encargos administrativos a través de la designación de sus autoridades con o sin nominación de una terna y concurso de méritos y oposición como manifiesta el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, esto ha generado malestar y trastornos a la salud ocupacional entre docentes poniendo de manifiesto una débil estructura organizacional interna.

Son los directivos, quienes deben tener a más de los títulos requeridos, los conocimientos necesarios para liderar procesos transformadores como la aplicación de: Planificación Estratégica, Planificación de contribución y Planificación operativa, Estrategia de Administración del Talento Humano, Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Institucional, Planificación Académica, y por sobre todos los

pergaminos y reconocimientos, el hecho de liderar la equidad, con el propósito de que el clima laboral sea el adecuado para el desenvolvimiento positivo del docente.

El docente necesita estar siempre motivado por sus directivos, seguro de que las decisiones administrativas sean las apropiadas, y una de las mejores maneras es la darle una mayor participación en la toma de decisiones lo que le permitirá amar su trabajo y actuar bajo una estructura organizacional participativa, al sentirse involucrado en el proceso, apoyado, estimulado y respetado, podrá desarrollar su difícil labor con satisfacción.

Se hace necesario entonces, diseñar un Manual de Funciones para directivos y docentes, que permita fortalecer la estructura organizacional y el desempeño docente en la escuela Isidro Ayora puesto que el accionar de directivos y docentes con un paradigma obsoleto, lesionará el prestigio que hasta el momento goza la institución, dificultando el cumplimiento de objetivos que persigue la educación de calidad y calidez.

Con el diseño, de un Manual de Funciones para directivos y docentes se definirán las actividades específicas que no reglamentan leyes superiores, evitará la arrogación de funciones, propondrá los requisitos que deben tener tanto directivos como los docentes, para asegurar su buen desempeño y brindar confianza y seguridad administrativa; normativas que evidentemente impulsarán a nuestra institución al éxito. Por otro lado, contribuirán a obtener un buen desempeño docente, manifiesto en un clima laboral apropiado que permita el desarrollo profesional e individual de todos sus miembros.

El aporte práctico de esta investigación será en primera instancia, determinar el modelo de estructura que posee la escuela Isidro Ayora, analizando cada uno de sus componentes para conocer si la forma de administración ha aportado al desarrollo y consolidación del desempeño laboral adecuado. En segundo lugar, crear un Manual de

Funciones para directivos y docentes, que se ajuste a las necesidades institucionales en donde se tenga conocimiento de un orgánico funcional, delineando las actividades de cada elemento de la organización.

El planteamiento entonces es forjar una cultura organizacional en la institución educativa, donde la totalidad de los miembros de la comunidad se encuentren comprometidos en efectuar su trabajo de acuerdo a un sistema sinérgico, aceptado por todos, el que se debe respetar no por imposición sino por convicción.

Se debe también influir, mediante capacitación docente, a crear una nueva conciencia que se encuentre dirigida a rescatar los valores culturales y sociales de responsabilidad, trabajo en equipo, solidaridad, honestidad y respeto entre los miembros de la institución que permitan alinearse a la estructura organizacional existente y que produzca la generación de las condiciones necesarias para ser competitivos, eliminando definitivamente la desconfianza e inseguridad administrativa.

El proyecto es factible de realización por la predisposición y apertura que tiene el Distrito Educativo Latacunga en apoyar y ejecutar proyectos innovadores, por lo que se cuenta con la respectiva autorización, además directivos y docentes, han demostrado su interés por participar en esta propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional y por ende del desempeño docente de la institución con la creación de un Manual de Funciones.

La novedad científica de la presente investigación es la de diseñar un Manual de Funciones para docentes y directivos que beneficie a toda la comunidad educativa en un ambiente de apoyo, basados en la salud ocupacional, para el desarrollo del buen desempeño laboral. Hasta el momento no ha existido una investigación parecida en la escuela Isidro Ayora, por lo tanto, tiene el carácter de nueva, aunque existen trabajos parecidos en otras instituciones locales, nacionales e internacionales.

El aporte metodológico es proponer un Manual de Funciones adaptado a la realidad institucional para directivos y docentes y apegado a las nuevas disposiciones de la actual Constitución y leyes de la república, que permita el desarrollo y aprovechamiento del capital humano en el efectivo desempeño laboral; para el efecto, se cuenta con los conocimientos adecuados en la metodología a aplicarse, como también con los recursos necesarios para su realización; además, se dispone de la asesoría profesional de docentes muy bien capacitados designados por la unidad de Pos-gradados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Como relevancia social la presente investigación se propone mejorar el desempeño laboral de los docentes de la escuela Isidro Ayora, en un ambiente de confianza y seguridad administrativa; de tranquilidad, satisfacción y justicia, efecto que indudablemente beneficiará en forma directa e inmediata a todos los miembros de la comunidad isidrina.

Al existir el comprometimiento de mejorar la administración institucional y el desempeño docente a través del diseño de un Manual de Funciones para directivos y docentes, los beneficiarios directos son los docentes y por ende los estudiantes quienes alcanzarán estándares de calidad correctos en un clima de aprendizaje efectivo y propicio.

El objeto de la presente investigación es la Administración educativa, con énfasis en la función directiva, y se encuentra direccionada para mejorar la aplicación de la estructura organizacional y del desempeño profesional afectados por la desconfianza e inseguridad administrativa en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga, siendo el campo de acción la organización institucional.

Objetivo general

Elaborar un Manual de Funciones de docentes y directivos con el diagnóstico e investigación de la estructura y recursos organizacionales, para mejorar el desempeño profesional en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga.

HIPÓTESIS:

La confianza y la seguridad administrativa incide en el desempeño del talento humano en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga.

Objetivos específicos

- Integrar información de fuentes bibliográficas, cuerpos legales, normativos, planes estratégicos y otra documentación existente; con el análisis técnico científico; para direccionar la elaboración de los manuales de funciones de docentes y directivos.
- Diagnosticar el estado actual de cumplimiento de las funciones de docentes y directivos de la escuela Isidro Ayora mediante los grupos focales para determinar los lineamientos del Manual de Funciones.
- Mejorar la confianza y seguridad en el talento humano a través de un Manual de Funciones de docentes y directivos de la escuela Isidro Ayora.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos así:

En el primer capítulo se ha desarrollado la investigación bibliográfica recurriendo a conceptos básicos sobre el tema que se encuentran en los libros especializados como también en la web, argumentando la necesidad de la realización de la presente investigación, revisando los antecedentes de estudio, analizando la fundamentación

legal y científica para proponer una alternativa de solución al hecho de alcanzar la confianza y seguridad administrativa que tanto necesita la institución.

El segundo capítulo está dedicado a explicar la metodología y estructuración del presente proyecto, ilustrando cual es el paradigma como también el enfoque de esta investigación, proponiendo el alcance y explicando los métodos a utilizarse, haciendo énfasis en la técnica de los grupos focales para generar nuevas ideas, producir nuevos proyectos y productos, siendo uno de ellos la creación de un Manual de Funciones para la institución.

El tercer capítulo es el trabajo de campo, organizando los grupos focales en sesiones de trabajos con directivos, administrativos, grupos multidisciplinarios, y otros, para luego valorar los resultados de la investigación, analizarlos, interpretarlos, con el propósito de comprobar la hipótesis. Finalmente se propondrán las conclusiones parciales aportes de la presente investigación.

El capítulo cuarto es la propuesta, que no es cosa que la elaboración del Manual de Funciones para docentes y directivos, construidos mediante la información en el trabajo de campo, en donde se trata de recordar las funciones y responsabilidades, tanto de directivos como de docentes y especialmente normar aquellas actividades y requisitos que no se especifican en leyes y reglamentos generales, tomando en cuenta los acuerdos institucionales previstos en el código de convivencia institucional y en las reuniones mantenidas en los grupos focales.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

1.1. Argumentación acerca de la necesidad de la investigación

Si bien es cierto que el sistema educativo ecuatoriano, en los actuales momentos, se encuentra normado respecto a la estructura de las instituciones educativas, de cierto modo la práctica de la administración educativa se ha vuelto vertical, se ha reducido al máximo el radio de acción de rectores y directores, quienes simplemente en la mayoría de las veces, cumplen disposiciones del circuito o del distrito, esta incómoda situación afecta a los docentes quienes al sentirse desprotegidos, sin un guía, se desmotivan y disminuyen en su desempeño docente.

La escuela Isidro Ayora no ha sido la excepción, es más, el problema se extiende por el insuficiente conocimiento de las competencias laborales respecto a la comprensión legal básica que el docente debe poseer para desempeñar sus funciones de manera adecuada, el cambio repentino de autoridades sin tomar en cuenta su experiencia y su preparación, indudablemente afectan su desempeño y crean desconfianza e inseguridad administrativa.

Conocer exactamente las funciones de autoridades y de docentes y normar las que hacen falta a través de la creación de un Manual de Funciones de Directivos y Docentes, ayudaría a una mejor convivencia social de la comunidad educativa, además marcará los hitos de responsabilidades y acciones que cada directivo y docente tiene que cumplir, con lo que se elevará la autoestima de estos dos principales actores del quehacer educativo.

1.2. Antecedentes del estudio

Del tema propuesto: “Estructura organizacional y desempeño profesional de docentes”, existen algunas investigaciones realizadas, no exactamente desde el punto de vista de la mala aplicación de la estructura organizacional que es la que crea desconfianza e inseguridad administrativa, y su afectación directa en el desempeño docente, pero que han sido motivo de inspiración en la realización de la presente investigación, así:

Orbe (2011) concluye que:

Los modelos de evaluación docente someramente presentados tienen diversas cualidades orientadas a la evaluación objetiva del desempeño docente que le dan ventajas a cada uno de ellos sobre el resto en su implementación y utilidad. Sin embargo, cada uno tiene diversas limitaciones en su naturaleza. Esta situación ha fomentado que ningún modelo en particular sea utilizado como forma única de acercamiento al complejo fenómeno del desempeño docente. (p. 123)

Lozano (2013) concluye:

Los estilos de liderazgo pueden en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto con el clima, el bienestar y salud integral del personal; un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no solo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción personal. (p. xx)

Gallegos (2015) concluye diciendo que:

La cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos, produce que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo; a su vez, la motivación de los docentes influye directamente en el desempeño de los alumnos. (p. xx)

Barona y Tkatchenko (2010), en su trabajo de tesis concluyen:

La propuesta de la nueva estructura organizacional del Centro Tecnológico Naval optimiza los procesos internos de administración en áreas educativa, administrativa y financiera, favoreciendo el desarrollo de las actividades de dirección, planificación, organización institucional, manejo económico financiero y evaluación, lo que permitirá mejorar la calidad educativa del centro con miras a la futura acreditación internacional. (p. xx)

Acurio y Asimbaya (2013), concluyen diciendo que:

Mediante el rediseño organizacional se mantiene una estructura adecuada dentro del colegio Provincia de Cotopaxi, el cual permite ser una base para el desarrollo de la institución que ayuda al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales permitiendo ser una guía, control y dirección a fin de que la institución mantenga adecuados canales de comunicación. (p. xx)

Monreal, N. (2007) concluye que:

El liderazgo profesional que implica la dirección íntegra un conjunto de funciones en su ejercicio, entre las que incluyen: planificar, distribuir tareas, actuar (que incluye tareas de guía, motivación, mando y supervisión), coordinar y controlar (sucintamente evaluación e innovación), como mediador de conflictos, además de ejercer como impulsor del currículo y de los procesos de evaluación. La mayor o menor dedicación a cada una de ellas configura un modelo de dirección, en el que pueden llegar a contraponer el desarrollo de la función de gestor a la función no menos importante de líder pedagógico.

Benálcazar y Herrera (2011), concluyen:

Es muy importante para el Colegio Nacional Ibarra contar con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que sintetice las atribuciones de los diferentes puestos, así como los perfiles requeridos para ocupar estos puestos ya que esto le garantiza tener ventajas competitivas frente a las demás instituciones educativas de la ciudad. (p. xx)

Carpio (2014), concluye:

Los manuales de funciones son de suma importancia e indispensables para el establecimiento, ya que con ello se logra la mayor eficiencia de los recursos tanto humanos como financieros ya que facilitarán el trabajo y mejorará el desempeño en sus actividades. (p. xx)

El eficiente y efectivo desempeño de los profesionales de la educación está directamente relacionado con el conocimiento de las funciones que debe cumplir, así como de su capacidad de liderazgo y comunicación efectiva. En la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga no existe un Manual de Funciones que regule las actividades y encamine el trabajo, tanto de docentes como de directivos, lo cual ha generado desconfianza e inseguridad que incide en el desempeño del talento humano lo que ha motivado la realización de la presente investigación.

1.3.Fundamentación teórica

1.3.1. Fundamentación legal

La Constitución Política del Estado en su Sección Quinta, en lo referente a la Educación, en el artículo 27 manifiesta: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará... el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”. Una de las competencias, es el sistema organizativo a todo nivel de las instituciones educativas que se encuentran normadas por la LOEI y su reglamento, donde se regulan las obligaciones de autoridades educativas, en todos los niveles de gestión, incluso las acciones y responsabilidades de docentes, en especial las que se desarrollan en las tardes como actividades complementarias, y que han causado enorme malestar incluido el padecimiento de enfermedades gastrointestinales y la desunión familiar.

La ley Orgánica de Educación Intercultural en el Título III, capítulo Segundo, nos habla de la Autoridad Educativa Nacional sus competencias, atribuciones y deberes, pero es en el capítulo Cuarto en donde se norma los niveles de gestión de la Autoridad Educativa Nacional, del Nivel Central Intercultural, los Niveles

Desconcentrados, el Nivel Intercultural y Bilingüe, el Nivel Distrital Intercultural Bilingüe y el Circuito Educativo Intercultural y o Bilingüe, con lo que desaparecen las Direcciones Provinciales de Educación y se implanta un nuevo modelo de gestión, descentralizando la administración educativa en zonas, distritos y circuitos.

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 de país, en los siguientes literales así la: Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación (2017) norma:

Art. 34.- Funciones.- El gobierno escolar tiene las siguientes funciones:

- a. Participar en la elaboración del plan educativo institucional (PEI);
- b. Participar activamente en la formulación, elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana;
- c. Participar activamente en la formulación de planes y programas de mejoramiento continuo de la educación de los centros educativos;
- d. Promover la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario; y
- e. Construir el Código de Convivencia de la institución de manera participativa, generando acuerdos entre los actores para su aprobación e implementación”.

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, fiscomisionales 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 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 en forma pormenorizada conducen a las instituciones educativas a un sistema organizacional aparentemente armónico, que tan solo con el cumplimiento de las disposiciones legales se pueda administrar las escuelas y colegios en forma efectiva.

Este cuerpo legal, dedica tan solo un artículo al Proyecto Educativo Institucional, el 88, en el que se da la concepción, lo que debe explicitar y quien lo debe construir, sin tomar en cuenta que es la columna vertebral de toda institución, y que cada una de ellas debe tener especialistas en Planificación Estratégica que puedan direccionar con un equipo de trabajo las prácticas administrativas y organizativas positivas de una institución que cada día requiere de nuevas propuestas y acciones modernizantes.

El capítulo sexto en cambio es un poco más explícito al referirse al Código de Convivencia en donde se norma quienes lo construyen, bajo que políticas principios y objetivos se regulan las relaciones de sus miembros y lo que es más importante la observación de los preceptos sobre los cuales se debe construir como valores, dignidad humana, cultura de paz, equidad, inclusión, resolución alternativa de conflictos.

Las disposiciones de los artículos 89 y 90 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, se han ampliado con la creación del Acuerdo

Ministerial 0332-13, expedido el 6 de septiembre del 2013, que propone la Guía para la construcción participativa del Código de Convivencia Institucional, parcialmente difundido en las instituciones públicas, y aplicado de manera incipiente, ya que no existe una debida orientación para su institucionalización, entonces, es indispensable que al interior del establecimiento, se articule todos los cuerpos legales y se fortalezca su estructura organizacional la que debe ser analizada por todos los actores educativos con el propósito de alcanzar un funcionamiento adecuado.

1.3.2. Fundamentación científica

El estudio de la literatura científica revela la necesidad de transitar por un grupo de categorías consustanciales al objeto y el campo de investigación, entre las cuales ocupan un lugar significativo la función directiva.

Dirigir una institución educativa en los actuales momentos requiere de varios aspectos que conllevan directamente a la formación y personalidad de los directivos, quienes deben poseer ciertas habilidades y capacidades que le conlleven al fortalecimiento de la estructura organizacional. Esto se traduce en una gran capacidad para afrontar y resolver los problemas cotidianos, habilidad que se consigue únicamente con el entrenamiento no sin antes haber tenido una preparación o entrenamiento anterior, con la consecución de un título de cuarto nivel como exige la normativa nacional, requisito para ganar un concurso.

En nuestro sistema educativo el directivo debe sortear una serie de dificultades que hacen que su trabajo en múltiples ocasiones sea una tarea pesada. Al respecto el mayor investigador sobre el trabajo directivo, Mintzberg (1983) enuncia algunas tareas que enfrenta a diario así:

- “Enorme volumen de trabajo a ritmo agotador.
- Brevedad, variedad y fragmentación del trabajo.

- Brevedad e interrupciones, superficialidad.
- Atracción hacia lo más activo y no a la rutina.
- Preferencia por los contactos verbales.
- El correo recibe tratamiento superficial.
- Medios informales en contactos breves.
- La reunión concertada es parte importante del trabajo.
- Realiza giras para observar directamente.
- Las relaciones ajenas a la línea ocupan mucho tiempo.
- Los contactos variados con los subordinados ocupan informalmente mucho tiempo.
- Dedicar poco tiempo a sus superiores.
- Tiene derechos y deberes. Compromisos que le obligan y ventajas por su información o liderazgo” (p.84 a 139)

Una de las falencias de los directivos actuales es delegar en forma exagerada sus funciones, si bien es cierto que se ha recalcado en la mayor participación de docentes en la toma de decisiones, los directivos tienen la obligación de monitorear, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de esas delegaciones, sean estas a Comisiones y otros. Por otro lado, se evita las reuniones en Junta General de Directivos y Docentes reduciendo al mínimo posible, o sea, a las dos que dispone la normativa legal, una a principio, y otra a fin de año, por temor al reclamo directo que puedan tener los directivos en su accionar.

Pero ¿Cuáles son las habilidades específicas que debe tener un directivo con el propósito de resolver problemas? de los que se presentan día a día y que son producto de la estructura organizacional, para los cuales no se encuentran preparados, porque la mayoría de problemas que se presentan son producto de la falencia de estructuración institucional adecuada. Al respecto Mintzberg, (1983) propone las siguientes:

- Habilidades de contacto con los compañeros.
- Habilidades propias del liderazgo.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades para el tratamiento de la información. Especialmente las informales o poco estructuradas.
- Habilidades para la toma de decisiones en situaciones ambiguas. (p.245)

El directivo debe tener capacidades de liderazgo exclusivas, adquiridas en las aulas universitarias y por la experiencia, pero especialmente las habilidades de contacto positivo con los docentes que deben verlo como un compañero más que se ha constituido en el guía, en la persona que inspira confianza, que logra solucionar los conflictos con equidad y transparencia, y de quien se espera una decisión que, aunque sea aparentemente desfavorable para unos, deje satisfechos a los involucrados.

Otra de las categorías asociada al objeto y campo de investigación lo constituye recursos directivos; la educación y capacitación de directivos en el nuevo modelo de gestión propuesto por el estado ecuatoriano debe ser constante y continuo, si bien es cierto que existe un verdadero proceso para concursar para ser directivo en el Magisterio Nacional, donde se debe superar pruebas psicométricas y técnicas, aprobar el curso, superar la prueba del INEVAL, y defender un Proyecto Educativo, el estado aporta tan solo con el curso de preparación que dura alrededor de tres meses, por una sola vez, luego de este proceso no se ofrece más capacitación.

Al respecto Gómez Llera & Pin Arboledas (1994) expresan que:

Dirigir es educar, es decir, crear o desarrollar las capacidades y habilidades necesarias, para el desarrollo integral de la persona y para el correcto funcionamiento de la organización. El desarrollo integral prepara al hombre para las buenas acciones, es decir, para las que significan un auténtico perfeccionamiento de si mismo. (p.227)

La buenas acciones no solo son evidentes con la organización sino con su situación personal y familiar, es decir en este caso educar (dirigir) con el ejemplo debe volverse una práctica cotidiana del directivo, de esta manera será el referente tanto de su núcleo familiar como también de su organización, para ello necesita constante actualización y capacitación para que se mantengan intactas sus habilidades y capacidades para dirigir.

Los mismos autores nos manifiestan que para el estudio de las técnicas de educación, útiles en la formación y desarrollo de directivos, se debe distinguir dentro de la función directiva tres dimensiones que las expresan en el siguiente cuadro con sus respectivas características Gómez Llera & Pin Arboledas (1994)

Tabla 1. Dimensiones de la función directiva

Dimensión de la función directiva	Principales motivos de los componentes de la organización, apelados por directivos	Dimensión de la organización que cuida	Tipo de relación organización/ miembro
ESTRATÉGICO/ FORMAL	EXTRÍNSECOS (Lo que recibe el agente exterior al actuar)	EFICACIA (Obtención de recursos para poder retribuir a sus miembros)	INTERÉS
PSICOSOCIAL/ EDUCATIVA	INTRÍNSECOS (Lo que se modifica el agente al actuar)	ATRACTIVIDAD (Bienestar psicológico de sus miembros)	ADHESIÓN
INSTITUCIONAL/ MORAL	TRANSCENDENTE (Lo que le importa al agente al actuar: el entorno, los demás)	UNIDAD (Convergencia de metas y objetivos)	INTEGRACIÓN

Fuente: Gómez Llera y Pin Arboledas (1994: p.241)

Estas tres dimensiones confluyen en la integración de todos y cada uno de los miembros de la organización, es importante valorar el entorno de los demás con sus prioridades internas y externas y se lo realice con eficacia que permitan alcanzar metas y objetivos comunes. Si la función directiva se encuentra plenamente

desarrollada trascenderá despertando el interés y adhesión de los dirigidos, comprometidos moralmente para alcanzar las tres dimensiones de forma favorable y ponerlas al servicio de la organización educativa.

Por su parte la formación docente deviene en aspecto fundamental, en tal sentido es necesario recordar que en nuestro país la formación docente del siglo pasado era incipiente, los alumnos que concluían el cuarto curso de los establecimientos educativos que formaban maestros, denominados “normales superiores” podían ser nombrados profesores rurales, los bachilleres de la república podían de igual forma alcanzar un nombramiento en el magisterio fiscal, luego se exigió como requisito para ser profesor de primaria por lo menos tener un título de un instituto superior de formación de maestros, y para ser docente de un colegio, tener el título de licenciado en Ciencias de la Educación.

Con la creación de las escuelas de Educación Básica de 10 años, las universidades y en especial la Técnica de Cotopaxi, han creado la carrera de Licenciatura en Educación Básica, en la que los estudiantes tienen una educación formal donde reciben las asignaturas que corresponden a un aprendizaje y preparación para poder desempeñar un cargo en cualquier institución de Educación Básica en el país; pero la formación docente ¿termina con la educación formal del futuro maestro? Al respecto Isaacs (1997, p.284) “No es deber del centro educativo enseñar al profesor nuevo tanto como ayudarlo a poner en práctica eficazmente para el centro lo que el puede ofrecer”.

En una organización educativa eficaz, la formación docente de los profesores nuevos es tarea no solo del centro educativo en el que se inicia, sino del estado, es así que el Miniasterio de Educación ha llamado a concurso de merecimientos y oposición para poder ofrecer a los docentes con experiencia, el cargo de docente-mentor, quien a decir del Ministerio de Educación del Ecuador (2015) será: “el que acompañe al nuevo docente para generar espacios de confianza y empatía para que observe sus

propias prácticas, mediante actividades de autoreflexión, que permitan el descubrimiento y planteamiento de nuevas estrategias, para lograr el aprendizaje de sus estudiantes”.

La formación docente requiere de un sinnúmero de capacidades y competencias del ser humano, a más de la dedicación y amor por la profesión y necesita de sacrificio en el tiempo de entrega a la ilustración e investigación diaria, por ello no se puede concebir las acciones contradictorias del Ministerio de Educación, por un lado llamando a ser parte del Magisterio Nacional a todo tipo de profesionales y hasta bachilleres, sin formación que en inicio no pueden aportar nada al proceso educativo y por otro ofreciendo formar a los nóveles docentes.

Debemos dejar en el pasado la frase común de algunos de nuestros padres y abuelos “Por lo menos hazte profesor” expresión que deja ver en claro la poca importancia que se daba al proceso formativo del docente, en los actuales momentos de cambio y transformación, la formación docente debe ser prioridad del estado para el desarrollo del país en el ámbito de buen vivir que tanto se pregona.

La capacitación docente incide en el desempeño, al respecto, con la expedición de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su respectivo Reglamento, se crea en nuestro país el Instituto Ecuatoriano de Evaluación, organismo encargado de realizar procesos evaluatorios a todo nivel, iniciando desde la selección de aspirantes para el ingreso al Magisterio Fiscal, hasta las evaluaciones de docentes y directivos a las que se deben someter todos los actores educativos cada cierto tiempo.

Recordemos que la primera evaluación docente, trajo mucha incertidumbre a los maestros ecuatorianos, puesto que tanto en la evaluación externa como en la interna se pusieron parámetros poco usuales para el momento, se intentó hacer una selección del personal inclusive otorgando incentivos económicos a los docentes que obtuvieron las más altas calificaciones, pero sin realizar en primera instancia una

evaluación diagnóstica, que permita al docente descubrir sus falencias, para poder prepararse y corregirse.

Este proceso evaluatorio no reflejó las deficiencias de los docentes, sino más bien las falencias del sistema educativo ecuatoriano, puesto que aún con las diversas capacitaciones que se ofreció a los docentes a través de los cursos de perfeccionamiento, no se pudo superar la barrera de haber sido producto de una educación tradicional. La evaluación del desempeño docente no debe servir para encontrar responsables del éxito o fracaso de los docentes sino más bien para proponer alternativas de buena práctica docente y desarrollar en ellos un perfil adecuado para el desarrollo de sus funciones.

La evaluación del desempeño docente fue diseñada a partir de los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación por esta razón, dentro de la creación de un modelo estructural propio, debe incluirse por lo menos un proyecto de estudio en círculos de aprendizaje, para conocer a profundidad los mencionados estándares y para enfrentar tanto la evaluación interna como la externa la que según la normativa del Ministerio de Educación del Ecuador (2015) tiene los siguientes parámetros

Evaluación interna de docentes

- a) Autoevaluación: 5%
- b) Coevaluación: 5%
- c) Evaluación de la máxima autoridad del establecimiento educativo o un miembro del Consejo Ejecutivo: 5%
- d) Observación de una hora clase: 15%
- e) Evaluación de estudiantes: 8%
- f) Evaluación de los padres y madres de familia: 12%

Evaluación externa de docentes

- a) Habilidades lingüísticas: 10%
- b) Conocimientos específicos: 30%
- c) Conocimientos de pedagogía: 10%

Es cierto que, si los docentes evaluamos a los estudiantes, también debemos ser sujetos de evaluación, y cómo podemos notar, calificados por todos los miembros de la comunidad educativa, pero no es menos cierto que el estado debe procurar la evaluación no solo de directivos institucionales, sino también del sistema educativo, incluyendo a autoridades nacionales, zonales, distritales y de circuito, sobre las competencias que les correspondan, para que el clima laboral sea el propicio.

El Ministerio de Educación en febrero del 2011 pone a disposición de docentes y público en general un documento titulado “Estándares de desempeño docente propuesta para la discusión ciudadana” en el que se plasman los principales conceptos, la fundamentación teórica y los modelos de estándares de desempeño profesional docente, documento que no ha gozado de la socialización respectiva ni siquiera en los círculos educativos nacionales, mucho menos en la ciudadanía en general, esta realidad permite responsabilizar a cada institución educativa el tratamiento del tema mediante sendos proyectos de capacitación.

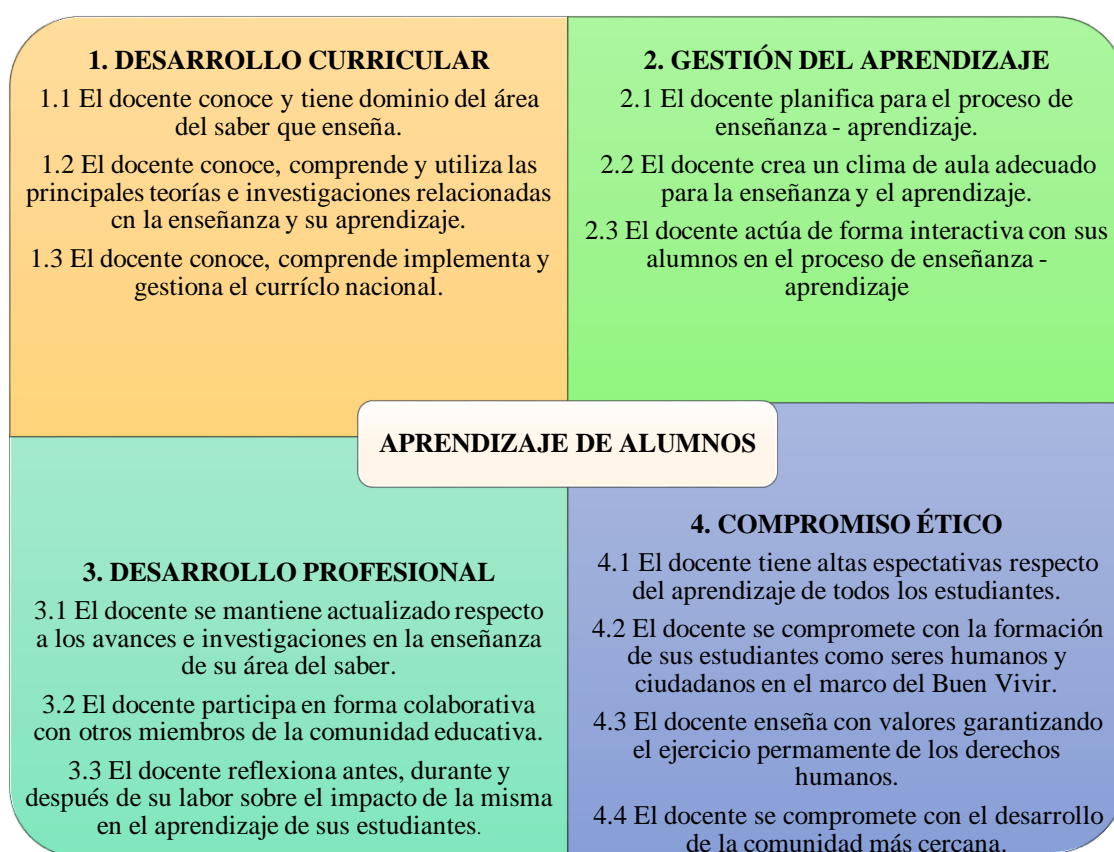
Revisando los principales conceptos el Mnisterio de Educación del Ecuador (2011) propone:

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Así, por ejemplo, cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. Por otro lado, cuando los estándares se

aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados.

Los estándares de calidad educativa giran siempre alrededor del aprendizaje de los alumnos, en cuatro parámetros en los que se involucra la actividad del docente en su desempeño profesional y que se evidencian en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. *Parámetros de Aprendizaje del alumno*



Fuentes: Ministerio de Educación del Ecuador (2011)

Es necesario conocer a más de los estándares generales los específicos, que son los que más tarde se aplicarán en la evaluación del desempeño docente motivo de profundo análisis y de capacitación de todos los miembros de la organización.

Tabla 2. Estándares de calidad

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
1.1. El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña.	1.1.1. Es competente en el manejo del área del saber que enseña. 1.1.2. Comprende cómo el conocimiento en estas materias es creado, organizado y cómo se relaciona con otras. 1.1.3. Demuestra la utilidad del área del saber que imparte para la vida cotidiana y profesional.
1.2. El docente conoce, comprende y utiliza las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje.	1.2.1. Implementa metodologías de enseñanza donde se usan los conceptos, teorías y saberes de la asignatura que imparte. 1.2.2. Usa el lenguaje y recursos propios de la asignatura que enseña y toma en cuenta los niveles de enseñanza. 1.2.3. Utiliza sus conocimientos de cómo se aprende la asignatura que enseña para organizar el aprendizaje en el aula. 1.2.4. Se apoya en diversos diseños del proceso de enseñanza-aprendizaje para brindar a sus estudiantes una atención diferenciada.
1.3. El docente conoce, comprende, implementa y gestiona el currículo nacional.	1.3.1. Desarrolla su práctica docente en el marco del currículo nacional y sus implicaciones en el aula. 1.3.2. Adapta el currículo a las necesidades, intereses, habilidades, destrezas, conocimientos y contextos de vida de los estudiantes 1.3.3. Conoce la función que cumple el currículo y su relación con la enseñanza en el aula.

Fuente: Ministerio de Educación

Tabla 3. Gestión de aprendizaje

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
2.1. El docente planifica para el proceso de enseñanza - aprendizaje.	<p>2.1.1. Planifica sus clases estableciendo metas acordes al nivel o grado de los estudiantes, tomando en cuenta los estándares de aprendizaje de su nivel.</p> <p>2.1.2. Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos de acuerdo con los objetivos de aprendizaje definidos.</p> <p>2.1.3. Selecciona y diseña recursos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>2.1.4. Utiliza TIC como recurso para mejorar su práctica docente en el aula.</p> <p>2.1.5. Ajusta la planificación a los contextos, estilos, ritmos y necesidades de los estudiantes.</p> <p>2.1.6. Planifica para hacer un uso efectivo del tiempo con el fin de potencializar los recursos y maximizar el aprendizaje.</p>
2.2. El docente crea un clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje.	<p>2.2.1. Informa los objetivos de aprendizaje al inicio de la clase/unidad y los resultados esperados del desempeño de los estudiantes en el aula.</p> <p>2.2.2. Crea un ambiente positivo y comprensivo que promueve el diálogo e interés de los estudiantes en el aprendizaje.</p> <p>2.2.3. Facilita acuerdos participativos de convivencia para la interacción social en el aula y en la institución educativa.</p> <p>2.2.4. Reconoce los logros de sus estudiantes.</p> <p>2.2.5. Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos.</p> <p>2.2.6. Organiza el espacio de aula de acuerdo con la planificación y objetivos de aprendizaje planteados.</p>
2.3. El docente actúa de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza - aprendizaje.	<p>2.3.1. Utiliza variedad de estrategias que le permiten ofrecer a los estudiantes múltiples caminos de aprendizaje colaborativo e individual.</p> <p>2.3.2. Presenta conceptos, teorías y saberes disciplinarios a partir de situaciones de la vida cotidiana de los estudiantes.</p> <p>2.3.3. Respeta el ritmo de aprendizaje de cada estudiante.</p> <p>2.3.4. Utiliza los conocimientos previos de los estudiantes para crear situaciones de aprendizaje relacionadas con los temas a trabajar en la clase.</p>

Corta y pasa a la siguiente página

Continuación de la tabla 3

Gestión de aprendizaje

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
2.3. El docente actúa de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza - aprendizaje.	2.3.5. Emplea materiales y recursos coherentes con los objetivos de la planificación y los desempeños esperados. 2.3.6. Promueve que los estudiantes se interroguen sobre su propio aprendizaje y exploren la forma de resolver sus propios cuestionamientos. 2.3.7. Usa las ideas de los alumnos e indaga sobre sus comentarios.
2.4. El docente evalúa, retroalimenta, informa y se informa de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.	2.4.1. Promueve una cultura de evaluación que permita la autoevaluación del docente y del estudiante. 2.4.2. Diagnostica las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, considerando los objetivos del currículo y la diversidad del alumnado. 2.4.3. Evalúa los objetivos de aprendizaje que declara enseñar. 2.4.4. Evalúa permanentemente el progreso individual de sus estudiantes, así como el de toda la clase como una forma de regular el proceso de enseñanza-aprendizaje y mejorar sus estrategias. 2.4.5. Utiliza positivamente los errores de los estudiantes para promover el aprendizaje. 2.4.6. Informa oportunamente a sus estudiantes respecto de sus logros y sobre aquello que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje. 2.4.7. Informa a los padres de familia y/o apoderados, así como a los docentes de los siguientes años, acerca del proceso y los resultados educativos de sus hijos y/o representados. 2.4.8. Usa información sobre el rendimiento escolar para mejorar su accionar educativo.

Fuente: Ministerio de Educación

Tabla 4. Desarrollo profesional

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
3.1. El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber.	3.1.1. Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional tanto al interior de la institución como fuera de ella. 3.1.2. Aplica los conocimientos y experiencias aprendidas en los procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella. 3.1.3. Se actualiza en temas que tienen directa relación con la realidad que involucra su entorno y la de sus estudiantes. 3.1.4. Aplica las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) para su formación profesional, práctica docente e investigativa.
3.2. El docente participa en forma colaborativa con otros miembros de la comunidad educativa.	3.2.1. Contribuye a la eficacia de la institución, trabajando colaborativamente con otros profesionales en políticas de enseñanza, desarrollo del currículo y desarrollo profesional. 3.2.2. Actúa acorde a los objetivos y filosofía del Proyecto Educativo Institucional y del Currículo Nacional. 3.2.3. Trabaja en colaboración con los padres de familia y la comunidad, involucrándolos productivamente en las actividades del aula y de la institución. 3.2.4. Genera nuevas formas de aprendizaje con sus colegas y sus estudiantes
3.3. El docente reflexiona antes, durante y después de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.	3.3.1. Examina sus prácticas pedagógicas a partir de la observación de sus propios procesos de enseñanza y la de sus pares, y los efectos de estos en el aprendizaje de los estudiantes. 3.3.2. Analiza sus prácticas pedagógicas a partir de la retroalimentación dada por otros profesionales de la educación.

Corta y pasa a la siguiente página

Continuación de la tabla 4

Desarrollo Profesional

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
3.3. El docente reflexiona antes, durante y después de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.	3.3.3. Hace los ajustes necesarios al diseño de sus clases luego de examinar sus prácticas pedagógicas. 3.3.4. Investiga sobre los procesos de aprendizaje y sobre las estrategias de enseñanza en el aula. 3.3.5. Adapta su enseñanza a nuevos descubrimientos, ideas y teorías. 3.3.6. Demuestra tener un sentido de autovaloración de su labor como docente y agente de cambio.

Fuente: Ministerio de Educación

1.3.3. Estructuras organizacionales educativas

La estructura organizacional ha estado presente en todos los tiempos, pero es en las últimas épocas que ha sido desarrollada por la industria en las empresas, idea que ha sido trasladada a la educación, hasta hace poco las instituciones educativas particulares en el país dedicaron gran parte de sus recursos para organizar sus instituciones en una forma parecida a las empresas, lo que les dio resultados positivos, pues muchas de ellas se acreditaron internacionalmente como de alto nivel educativo, alcanzando el reconocimiento y confianza de la sociedad ecuatoriana; esta idea en los actuales momentos ha adoptado el gobierno nacional y a través del Ministerio de Educación, se trata de convertir a la educación pública y a cada una de sus instituciones en organizaciones potencialmente productivas, en relación con el producto final que son los alumnos y su aprendizaje significativo. Pero ¿qué es una organización educativa? Al respecto, Simon, (1976) manifiesta que:

“Se denomina organización al conjunto ordenado de personas que aportan sus recursos para obtener un fin común”, en nuestro medio no todas las

personas aportan creativamente en la consecución de un objetivo o fin común, que en este caso sería el hecho de mejorar el desempeño profesional y por ende el nivel académico, siendo este el primer obstáculo que solucionar por medio de sendos proyectos de socialización y creación de un modelo estructural acorde con los intereses y fines comunes de los actores educativos”. Por otra parte, Barque (1969) conceptúa a la organización como:

Una organización social es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos y materiales, capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular.

La interacción del macro y meso sistemas que proponen las autoridades nacionales, zonales y distritales, deben entrelazarse en la particularización de un sistema organizacional propio, que no solamente sirva para la resolución de problemas con el aporte de recursos tangibles e intangibles, sino que representen un sistema de acciones coordinadas que transformen el quehacer educativo en un hábito agradable en donde el aporte de directivos y docentes sea el adecuado.

1.3.3.1. Tipos de estructuras

De la forma de organizar una institución educativa depende el éxito o fracaso de las mismas, en nuestro medio la estructuración muchas veces ha dependido de la buena voluntad del directivo, quien en la mayoría de veces ha organizado el quehacer educativo de acuerdo a lo que le dicte su corazón, es decir sin un conocimiento científico adecuado basado simplemente en una experiencia repetitiva de acciones de directivos ancestrales inmersos en el modelo tradicional, por esta razón es que a continuación conceptualizaremos algunos tipos de organización, con el propósito de

determinar el que probablemente le correspondería a la escuela Isidro Ayora, así la Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado, realiza a nuestro modo de ver una clasificación acertada de Catón Mayo (2015)

Organización emprendedora.- Tiene pocas personas que desempeñan muchos tipos de tareas cada una. Da un margen de libertad a sus miembros y tiene poca normativa, más tácita que expresa. Forma a sus propios miembros que van ascendiendo conforme la organización crece, y se van identificando con los objetivos comunes.

Organización burocrático-mecanicista.- Está altamente normalizada, con puestos muy definidos y tareas únicas, los integrantes tienen muy poco margen de libertad y la estructura organizativa es muy complicada y jerárquica. Tiene directivos intermedios y cúpula directiva muy diferenciados del resto de los integrantes de la organización. Su principal obsesión es el control de todo.

Organización profesional.- Se caracterizan por su alejamiento del modelo jerárquico anterior. Su forma es de pirámide invertida. La autoridad de los directivos sobre los profesionales es muy limitada y son descentralizadas. Cada profesional puede aplicar sus conocimientos de la forma que desee. Sus miembros tienen un alto nivel de formación primero académica y luego en el trabajo. Los directivos tienen mucho poder, pero sólo lo conservan hasta que sirvan eficazmente los intereses de los profesionales. El entorno es complejo pero estable y sus usuarios realizan funciones complejas y rechazan el control.

Revisando estos conceptos se puede manifestar que nuestra institución tiene algunas de las características de los cuatro tipos antes expuestos, así, existen algunos parámetros de la organización emprendedora porque se encuentra normada en función del procedimiento legal vigente y porque los miembros van ascendiendo en el transcurso de su experiencia; tiene lineamientos burocráticos-mecanicistas porque los

puestos jerárquicos se definen en la ley y existe obsesión por el control; es profesional porque los profesionales de la educación aplican los conocimientos en la forma que desean y al querer renovar se desperdician muchos recursos y fundamentalmente tiempo en el quehacer organizativo.

1.3.3.2. Políticas Nacionales

Es necesario recordar que las Políticas Nacionales referentes a la educación parten de la Constitución Política del Estado, se cristalizan en la LOEI, su Reglamento, y encuentran una fuente de financiamiento en el Código Orgánico de Planificación y finanzas Públicas. Por otro lado, en el país se han creado como lineamientos exclusivos y a nivel nacional el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional del Buen Vivir, que son instrumentos normativos y legales a los que deben alinearse todas las instancias educativas en los distintos niveles, como se lo grafica en la Propuesta de la Comunidad para el nuevo Plan Decenal de Educación 2016-2025:

Gráfico 2. Plan Decenal de Educación



Fuente: Plan Decenal 2016 - 2025

La Constitución Política del Estado en su Título VII del Régimen del Buen Vivir, en su Sección Primera, sobre Educación, desde el Art. 343 hasta el Art.349 nos proporciona los lineamientos generales que deben regirse en los distintos niveles de Educación, hasta el bachillerato, y desde el Art. 350 al 357, sobre la educación superior; de esta manera, norma los niveles de organización, nos proporciona las responsabilidades del estado, nos habla de la gratuidad de la educación, del financiamiento de la educación especial, de la estabilidad y formación del docente, pero en esta instancia todavía no se establecen las funciones de docentes y directivos. En cuanto a la educación superior es necesario resaltar que ordena la articulación del Sistema Nacional de Educación con el Plan Nacional de Desarrollo, y sobre la gratuidad de la educación superior.

En cuanto a la LOEI en el Título II, capítulo segundo nos habla de las obligaciones del Estado respecto del derecho a la educación, y específicamente el Art. 6 al normar las obligaciones adicionales nos garantizan equidad, igualdad, libertad, acceso, calidad, cercanía, espacios democráticos, convivencia pacífica; nos asegura un Sistema Intercultural, un mejoramiento continuo de la calidad, una educación integral, coeducativa, transversal y con enfoque de derechos; nos garantiza la aplicación obligatoria de un currículo nacional, en donde norma los niveles de educación y las modalidades; también manifiesta la erradicación de todas las formas de violencia, y la necesidad de velar por la integridad física, psicológica y sexual de los miembros de la comunidad educativa con énfasis en las y los estudiantes; Además nos garantiza: la alfabetización digital, la participación activa de estudiantes familias y docentes en los procesos educativos, la consecución de un currículo educativo, materiales y textos educativos libres de expresiones, contenidos e imágenes sexistas o discriminatorias, una educación para la vida, para la democracia e integral y que los planes y programas de educación inicial básica y bachillerato formen el desarrollo de competencias y capacidades.

Con este articulado el estado a través de la LOEI, empieza a concebir un sistema organizativo que va complementando el mandato constitucional descrito en el párrafo anterior.

Para complementar este sistema organizativo, la LOEI en los artículos del 7 al 18, norma los derechos y obligaciones los estudiantes, de los docentes, de las madres, padres o representantes legales y de la comunidad educativa, pero todavía no asigna ninguna atribución a los directivos. Es importante conocer también que en el capítulo cuarto artículo 27 la LOEI desconcentra los niveles territoriales en los que se gestionan y se ejecutan políticas educativas definidas en el nivel central, estos son los niveles zonales, distritales y circuitales, esta vez unificando el sistema de educación hispana con el intercultural bilingüe que hasta antes de la promulgación de esta ley estaban totalmente separados. Otra novedad es que se crea en las instituciones educativas el Gobierno Escolar como una instancia de participación y veeduría ciudadana en la gestión de las instituciones educativas públicas.

Es en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural en donde se organiza de manera efectiva la educación en el Ecuador, así en los artículos 39 y 42 se norman las clases de instituciones y el tipo de autoridades según el servicio que ofertan, artículos que textualmente dicen: (<http://educaciondecalidad.ec/>, 2017)

Art. 39.- **Instituciones educativas.**- Según los niveles de educación que ofertan, las instituciones educativas pueden ser:

1. Centro de Educación Inicial. Cuando el servicio corresponde a los subniveles 1 o 2 de Educación Inicial;
2. Escuela de Educación Básica. Cuando el servicio corresponde a los subniveles de Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media y Básica Superior, y puede ofertar o no la Educación Inicial;
3. Colegio de Bachillerato. Cuando el servicio corresponde al nivel de

Bachillerato; y,

4. Unidades educativas. Cuando el servicio corresponde a dos (2) o más niveles.

Art. 42.- **De los tipos de autoridades.**- Son autoridades en los establecimientos educativos según el servicio que ofertan:

1. En los centros de Educación Inicial:

i. El Director que es la máxima autoridad.

2. En las escuelas de Educación Básica:

i. El Director que es la máxima autoridad.

ii. El Subdirector.

iii. El Inspector general

iv. El Subinspector general.

3. En los colegios de Bachillerato:

i. El Rector que es la máxima autoridad.

ii. El Vicerrector.

iii. El Inspector general.

iv. El Subinspector general.

4. En las unidades educativas:

i. El Rector que es la máxima autoridad.

ii. El Vicerrector.

iii. El Inspector general.

iv. El Subinspector general.

La escuela Isidro Ayora tiene en funcionamiento los subniveles de Preparatoria, Básica Elemental y Básica Media y en la actualidad los alumnos que terminan el séptimo año de educación básica, pasan directamente al Colegio Primero de Abril, es decir que no se cumple con lo estipulado en la LOEI, con el hecho de conformar una escuela de Educación Básica, tampoco se ha dado cumplimiento con el anunciado repotenciación de las escuelas mediante la unificación de varias instituciones para formar una Unidad Educativa.

En la parte administrativa la escuela Isidro Ayora cuenta tanto para la Jornada Matutina como en la Vespertina con Autoridades: Director, Subdirector, Inspector General y Sub inspector, nominados por encargo, es decir incumpliendo lo que dispone el Art. 109 de la LOEI, resaltando que al inspector General y al Sub-inspector a más de desempeñar su encargo, se les ha asignado un grado. En este entorno, no existe una adecuada participación de las autoridades que tienen encargo, primero porque no son ganadores de concurso por lo tanto siguen con la misma remuneración de un docente, y en segundo lugar porque se produce a lo mejor inconscientemente la arrogación de funciones, como por ejemplo que la Subdirección controle la puntualidad y asistencia de docentes.

1.3.3.3. Políticas del Ministerio de Educación

El aporte ministerial en cuanto a las políticas a seguirse, se encuentran en el Plan decenal 2016 – 2025, que a decir del ministerio ha sido construido en forma participativa con la intervención de doscientos ochenta y seis mil ciudadanos entre docentes, estudiantes y padres de familia, y que parten de una visión y misión como metas a alcanzar en diez años y que proponen lo siguiente: Coordinación Nacional de la Red de Maestros (2017)

VISIÓN: Al 2025, el Ecuador tiene uno de los mejores sistemas educativos de América Latina, garantiza el acceso, permanencia y culminación de estudios con una gestión participativa, eficiente y eficaz.

MISIÓN: Transformar la escuela en una comunidad de aprendizaje que fortalezca la identidad de los estudiantes, desarrolle integralmente sus capacidades y su compromiso social. (p. 64)

En cuanto a las políticas a seguirse en la siguiente década a partir del dos mil dieciséis este Plan parte de los objetivos de calidad cobertura y gestión en ocho

políticas con sus respectivas metas a alcanzar hasta el año 2025 así: Coordinación Nacional de la Red de Maestros (2017)

- Garantizar oportunidades de aprendizaje para desarrollar una comunidad educativa justa, solidaria e innovadora.
- Mejorar los resultados de aprendizaje medidos a través de un sistema integral de Evaluación de la calidad.
- Garantizar que exista la oferta para la Educación Inicial en diferentes modalidades.
- Lograr que la población culmine bachillerato a la edad correspondiente.
- Garantizar y fortalecer la oferta de Educación Intercultural Bilingüe en todos los niveles del sistema educativo, con énfasis en territorios en los que la población sea mayoritariamente de una nacionalidad ancestral.
- Garantizar una oferta educativa pertinente a toda la población con necesidades educativas especiales asociadas o no a una discapacidad.
- Convertir la política educativa en una política de Estado y generar corresponsabilidad de la comunidad en su diseño, implementación y seguimiento.
- Usar eficiente y eficazmente los recursos públicos destinados a la educación. (p. 64, 65)

1.3.3.4. Políticas de la escuela Isidro Ayora

Las políticas educativas de la escuela Isidro Ayora, se centran en el Código de Convivencia Institucional, documento elaborado en base a compromisos y que en un inicio toma como base la normativa nacional, de manera textual incluye los artículos 44 del Reglamento a la LOEI, que norma las atribuciones del Director o Rector, el Art. 45 que regula las atribuciones del Subdirector o Vicerrector, el Art. 46 que regulariza las atribuciones del Inspector General, El Art. 57 de la Secretaria; el artículo 56 del Reglamento a la LOEI, que nos ilustra el concepto de docente tutor de grado o curso en concordancia con el artículo 10 de la LOEI que regula los derechos y obligaciones del docente, pero que todavía no logra especificar las demás

actividades de participación del docente, las que deben cristalizarse en la construcción de un Manual de Funciones de los actores educativos de la institución. Sin embargo, durante la elaboración del código de convivencia los docentes en el ámbito del respeto a todos los actores de la comunidad educativa acuerdan y se comprometen a:

- Respetar la alternabilidad en el trabajo de las jornadas cada año, los docentes de la jornada matutina en el siguiente año pasaran a la jornada vespertina.
- Respetar y acatar disposiciones, artículos y comunicados emitidos por nuestras autoridades superiores sobre asistencia, hojas de permanencia, atrasos, registro de biométrico, vacantes, jubilaciones, remplazos, estudiantes de pasantías, permisos.
- Pedir un curso de relaciones humanas.
- Mantener una relación interpersonal en el marco armónico, afecto y respeto con todos.
- Ser solidario y hacer práctica de la cultura de paz y que mejore el clima.
- Practicar el respeto entre todos los docentes de la institución.
- Respetar la opinión y ser tolerantes entre compañeros evitando el maltrato físico y psicológico.
- Respetar la dignidad humana, para solucionar los conflictos en sana paz.
- Usar un lenguaje adecuado entre compañeros.
- Evitar la crítica, chisme, y denuncia sin fundamento ético y legal, violencia y toda forma de agresión verbal, psicológica y física.
- No urdir planes para afectar a los compañeros.
- Estimular a los compañeros en sus logros educativos, institucionales, investigativos, deportivos, artísticos entre otros.
- Participar en las diferentes comisiones delegadas de manera responsable, positiva, colaboradora en función del adelanto institucional.

- Funcionará las comisiones de: Evaluación Institucional, Gestión de Riesgos, Medio Ambiente, Constatación Física de Bienes y Bajas, Clubes o Proyectos Escolares, Tribunal Electoral, Sociales, Deportes y Código de Convivencia.
- Respetar las programaciones micro curriculares acorde a los contenidos, tiempos con los acuerdos establecidos.
- Llevar los documentos curriculares al día, el archivo personal: libro docente, registro de asistencia, fichas de protección infantil, actividades complementarias, registros anecdóticos, registros de recuperación pedagógica, registro de atención a padres de familia.
- Presentación de documentos curriculares y otros en las fechas establecidas a las autoridades correspondientes.
- Realizar proyectos e innovaciones curriculares.
- Cumplir con los turnos diarios de vigilancia en: las puertas de ingreso y salida, recreo, patios.

Si bien es cierto que estos acuerdos y compromisos, fortifican la estructura organizacional y ayudan a que el desempeño laboral se manifieste en línea de superación, todavía no se consigue un funcionamiento institucional adecuado, porque no se han optimizado los recursos humanos; en este contexto no se encuentran todavía normadas las actividades de las distintos organismos internos, los requisitos para conformarlos, los estudios y experiencia que deben tener docentes y directivos para ocupar puestos estratégicos en la administración institucional, o la misma responsabilidad para efectuar el trabajo docente, razón suficiente para estructurar un instrumento que vaya a llenar estos vacíos, como es justamente el Manual de Funciones para Docentes y Directivos.

1.4.Fundamentos de los manuales de funciones directivas

A más de la LOEI y su respectivo reglamento, existen otros cuerpos legales que regulan la Gestión del Talento humano, es así como la Ley Orgánica de Servicio Público en el capítulo I referente al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento

Humano, en el artículo 54, nos habla de la estructuración. En el capítulo III trata del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público en especial en sus artículos 61 y 62, donde se pone énfasis en los requisitos de aptitud, la instrucción y experiencia necesarios para poder desempeñar los puestos públicos, así como también de la Obligatoriedad del Sistema de Clasificación.

Por otra parte, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, propone en los artículos 116, 137, 138, 139, 141, 145 y 146 norman el Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil, el Subsistema de clasificación de puestos, los Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos y la descripción de puestos, la descripción, clasificación y estructura de puestos, la Metodología de la estructura de puestos, en la que clasifica en tres grupos sub ocupacionales: el directivo, el profesional y el no profesional.

Es necesario recordar que el Ministerio de Educación ha lanzado en su portal, sendos concursos para ocupar las vacantes de Directivos Institucionales en todo el país, dentro de los programas Quiero ser Directivo I, II y III, de los cuales el primero se encuentra finalizado, el segundo en proceso y el tercero ha llegado solo hasta la primera fase, que es la selección de los participantes mediante las pruebas de conocimientos y las psicométricas; todo esto aplicando la Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal del Sector Público.

La escuela Isidro Ayora en los últimos diez años no ha tenido la oportunidad de tener directivos ganadores de concursos, lo que ha creado la desconfianza e inseguridad administrativa, a esto se suma la imposición de autoridades desde el Distrito Educativo que no tienen la empatía, los conocimientos, la experiencia ni el liderazgo para administrar una escuela que supera los mil quinientos alumnos y setenta docentes. Pero ¿Cómo diseñar un Manual de Funciones Directivas que solucione la problemática descrita? La manera más efectiva es siguiendo una norma

de calidad internacional referente al Sistema de Gestión de la Calidad, la ISO 9001, que a continuación detallo:

En la construcción del Manual de Funciones Directivas para la escuela Isidro Ayora se tomará en cuenta principalmente el liderazgo y el compromiso de los directivos, para lo cual la norma de la Secretaría Central de ISO (2015) manifiesta:

5. Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;

- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.
(p.3)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

1.1. Paradigma o enfoque epistemológico

El enfoque de esta investigación será el cualitativo, aunque la administración educativa en sus procesos de planificación, organización, dirección y control, se fundamentan en acciones cuantitativas, se hace necesario realizar un estudio cualitativo sobre la gestión de la función directiva y el desempeño profesional en una cadena de valor de la estructura educacional del sector público, a través de la integración de información de docentes y directivos en registros documentados, para proponer una alternativa de mejorar la calidad educativa reduciendo al máximo la desconfianza e inseguridad administrativa.

Con esta investigación se pretende conocer de cerca cómo vive y se desenvuelve el talento humano en su lugar de trabajo, cómo participa y se involucra en la construcción de normativas internas, como contribuye con el trabajo en equipo en la consecución de una buena salud ocupacional y, sobre todo, cómo se rompen los estereotipos respecto a procedimientos técnicos cualitativos contemporáneos.

Para el efecto se realizará un estudio de observación de campo durante tres semanas, las sesiones de observación se efectuarán durante la tutoría, además progresivamente se darán en otros espacios como en las jornadas de trabajo de recopilación de datos. Al final del proceso se valorarán los registros recopilados en los distintos escenarios, para luego ingresarlos en un soporte tecnológico y poder identificar todos los aspectos necesarios para la construcción de un manual de funciones que norme las actividades de directivos partiendo de las propias necesidades del talento humano institucional. No se descarta la posibilidad de realizar entrevistas principalmente a directivos como también recopilar en copias la

documentación existente en la institución para obtener información de cómo se ha venido normando las actividades del talento humano.

1.2.Modalidad de la Investigación

1.2.1. Bibliográfica - documental

El trabajo de investigación se enfocó en la modalidad bibliográfica-documental porque se acudió a fuentes secundarias de información a través de documentos válidos y confiables, libros, revistas, publicaciones impresas y virtuales para ampliar y profundizar conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre gestión administrativa en el campo educativo.

1.2.2. De campo

Esta investigación tuvo como base fundamental el estudio directo del fenómeno investigado, se acudió al lugar de los hechos para estar en contacto con los actores educativos de la escuela Isidro Ayora y obtener información que valide la propuesta de elaboración de un Manual de Funciones.

1.3.Alcance de la investigación

La falta de un Manual de Funciones ha creado un ambiente de desconfianza e inseguridad en los miembros de la comunidad educativa isidrina, esto debido al desconocimiento, por parte de las autoridades, sobre gestión y organización administrativa; no se distribuye el trabajo y se arrogan funciones lo que incide negativamente en el desempeño del talento humano de la institución.

Con esta investigación se pretende que los directivos, docentes y personal administrativo, conozcan sus funciones determinadas en la normativa vigente que respalden su gestión.

1.4.Niveles de la Investigación

1.4.1. Exploratorio

Porque se indagará sobre la estructura organizacional y el desempeño docente desde nuevas perspectivas en la comunidad educativa de la escuela Isidro Ayora, además se explorará y buscará información y datos en fuentes primarias y secundarias. Por otro lado, no existen investigaciones previas ni conocimiento claro sobre el tema a investigarse.

1.4.2. Descriptivo

Descriptivo porque especificará las propiedades, las características y los perfiles de personas, sometiendo a un análisis cualitativo para direccionar un modelo efectivo de manuales de funciones.

1.5.Asociación de Variables

Permitió establecer la relación entre la variable independiente y la variable dependiente para determinar las tendencias y el compromiso de los actores educativos dentro del proceso de la investigación.

1.6.Métodos

1.6.1. Métodos Generales

Inductivo.- Al corresponder la investigación al campo de las Ciencias Sociales, a través de este método permitirá formular la hipótesis de trabajo y la utilización de la estadística descriptiva.

Analítico.- Mediante la aplicación de este método se podrá analizar la información bibliográfica a utilizarse para la elaboración del informe final y el análisis e interpretación de resultados.

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

Científico.- La investigación es un proceso sistemático que parte de un problema, se plantean objetivos, se fundamenta en un marco teórico, se diseña y aplica instrumentos de recolección de datos, a partir de los cuales se establecen conclusiones y recomendaciones, en todo este proceso se empleará este proceso que corresponde al método científico.

1.6.2. Métodos Particulares

Descriptivo.- Este método se utilizará en la elaboración del informe porque en él, se realiza una descripción detallada del problema de investigación, para dar respuesta hipótesis de trabajo a través de la estadística descriptiva.

Histórico Comparado.- En el desarrollo de la investigación será importante los aportes de este método, porque en base a datos anteriores, nos permitirá comparar con la situación actual y proyectarlos al futuro para la estructuración de la propuesta.

Bibliográfico.- La aplicación de este método particular se centrará en el desarrollo de los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica del problema de estudio y el desarrollo de la propuesta.

Itinerarios.- Al ser la investigación un proceso, este método servirá para el marco administrativo, es decir en el cumplimiento del cronograma de actividades planificadas.

1.7.Técnicas

Los grupos focales es una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. También se denomina entrevista exploratoria grupal, donde un grupo reducido (de seis a doce participantes) con la guía de un moderador, se expresa de manera libre y espontánea sobre una temática.

Mediante esta técnica se recolectó información meritoria tanto de docentes como de directivos acerca de sus funciones y competencias que se plasmarán en el Manual de Funciones de Directivos y Docentes.

Otra técnica a emplearse es la **observación directa estructurada**, con la finalidad de registrar y valorar los comportamientos en el lugar de los hechos.

1.8.Instrumentos

Se empleará un **cuestionario** para entrevistar a los diferentes grupos focales de directivos y docentes de la institución, y de esta manera recabar información de las variables establecidas.

El registro **de observación**, es un instrumento compuesto por una serie de ítems, factores, aspectos, criterios, dimensiones o comportamientos necesarios a tomar en cuenta para evaluar el desarrollo de un proyecto o actividad, en este caso, el desarrollo de la gestión administrativa en la escuela Isidro Ayora.

1.9.Unidades de estudio (población y muestra)

1.9.1. Población

La población con la que se trabajó en esta investigación estuvo constituida por directivos, administrativos y docentes de la escuela Isidro Ayora, que se detallan a continuación:

Tabla 5. Población de la Escuela Isidro Ayora

GRUPOS	POBLACIÓN
Directivos	5
Docentes	58
DECE	3
Administrativo	1
Total	67

Fuente: Cuadro estadístico de la escuela "Isidro Ayora"

1.9.2. Muestra

El universo o población de directivos y administrativos es reducido por lo que se tomó en consideración a la totalidad de la población integrada por cinco (5) directivos y un (1) invitado especial externo. En cuanto a los docentes, se creyó pertinente realizar el trabajo investigativo con los coordinadores de grado, tanto de la sección matutina como vespertina, dando una muestra de 16 docentes. De los organismos de la institución, conformados por directivos y docentes elegidos por la Junta General de Directivos y Docentes, se consideró a los tres (3) vocales principales y, del Gobierno Escolar a un (1) representante.

Tabla 6. Muestra

GRUPOS	MUESTRA
Directivos	5
Invitado	1
Docentes	16
Vocales del Consejo ejecutivo	3
Representante del Gobierno Escolar	1
Total	26

Fuente: Cuadro estadístico de la escuela "Isidro Ayora"

1.10. Hipótesis

La confianza y la seguridad administrativa incide en el **desempeño del talento humano** de la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga.

1.11. Operacionalización de variables

Tabla 7. Variable Independiente

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas Básicas	Técnica	Instrumento
Variable independiente: Confianza y seguridad administrativa	Institucional	Reglamento interno Organigrama Manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario fortalecer la estructura organizacional en la escuela Isidro Ayora? • ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para docentes y directivos? • ¿Creen ustedes que se debe crear un Manual de Funciones tomando en cuenta la nueva norma ISO 9001-2015, poniendo énfasis en el requisito 5, del Liderazgo y Compromiso? • ¿Es necesario que en el Manual de funciones se incluya un formato en dónde se especifique: la identificación del cargo, el jefe inmediato superior, la descripción de las funciones, los conocimientos básicos para un buen desempeño, las competencias comportamentales u otros? 	Grupos focales	Cuestionario semiestructurado
	Administrativa	Liderazgo Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumple en los procesos administrativos y operativos las disposiciones legales y normativas? • El Art. 44 del Reglamento a la LOEI, expresa 21 atribuciones que tiene un Director, el Art. 45, 11 atribuciones que tiene un Subdirector, el Art. 46, 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cree usted que en el desarrollo de las funciones nuestras autoridades las han cumplido a cabalidad? 	Observación Grupos focales	Registro de Observación Cuestionario semiestructurado
	Pedagógica	Planes y programas Orientación educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Según el Art. 11 de la LOEI, son 19 obligaciones que tiene un docente. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir? 	Grupos focales	Cuestionario semiestructurado

Fuente: El maestrante

Tabla 8. Variable dependiente

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas Básicas	Técnica	Instrumento
Variable dependiente: El desempeño del talento humano	Conocimiento	Obligaciones Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> A más de las obligaciones expresadas en la LOEI ¿Que otras acciones usted debería emprender para mejorar su desempeño como docente? A más de las funciones expresadas en la LOEI y su reglamento ¿Que otras funciones usted debería cumplir para superar una supuesta desconfianza e inseguridad administrativa, sin arrogar funciones? 	Grupos focales	Cuestionario semiestructurado
	Servicio	Eficiencia Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa? 	Grupos focales	Cuestionario semiestructurado
	Practica	Competencias comportamentales Comunicación asertiva Poder de negociación Trabajo en equipo Formación académica Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Según el Art. 44 del Reglamento a la LOEI, son 21 atribuciones que tiene un Director. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir? Según el Art. 45 del Reglamento a la LOEI, son 11 atribuciones que tiene un Subdirector. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir? Según el Art. 46 del Reglamento a la LOEI, son 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir? Para el señor Subinspector: Cuáles son las funciones que le ha delegado el Sr. Director o la Sra. Inspectora? 	Grupos focales	Cuestionario semiestructurado

Fuente: El maestrante

1.12. Sistema de tareas por objetivos específicos

Tabla 9. *Tarea por objetivos específicos*

Objetivos Específicos	Sistema de Tareas
Integrar información de fuentes bibliográficas, cuerpos legales, normativos, planes estratégicos y otra documentación existente; con el análisis técnico científico para direccionar el manual de funciones de directivos y docentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagación de la información 2. Análisis de la información 3. Concepción propia de la información 4. Conclusiones
Diagnosticar el estado actual de cumplimiento de funciones de docentes y directivos de la escuela Isidro Ayora mediante la aplicación de los grupos focales para establecer los lineamientos del Manual de Funciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de las sesiones de grupos focales 2. Determinación del cronograma de ejecución 3. Desarrollo de las sesiones 4. Elaboración del informe 5. Análisis de los criterios obtenidos 6. Conclusiones
Diseñar una propuesta de manual de funciones de docentes y directivos de la escuela Isidro Ayora para mejorar la confianza y seguridad en el talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de la información 2. Contextualización de la organización 3. Análisis y diseño de funciones 4. Redacción del manual de funciones 5. Publicación del manual de funciones

Fuente: El maestrante

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Breve caracterización de la institución objeto de estudio

3.1.1. Ubicación Geográfica

La Escuela Isidro Ayora se encuentra ubicada en la república de Ecuador, provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia La Matriz, barrio San Francisco. Las principales calles que la circundan son: Quijano y Ordoñez al Oeste (Entrada principal); Hermanas Páez al Sur, Napo al Este; al Norte, Sur y Este existen propiedades particulares.

Geográficamente se encuentra ubicada a $0^{\circ} 56'$ y $06''$ de Latitud Sur y a $78^{\circ} 36'$ y $46''$ de Longitud Occidental de los hemisferios sur Occidental.

3.1.2. Creación

Según el historiador: Barriga López (1974) en su obra: Monografía de la provincia de Cotopaxi se encuentra la creación de la escuela Isidro Ayora así:

El 10 de Enero de 1934, el Director Provincial de Educación de Cotopaxi Sr. Leonardo Pasquel envía al Ministerio del ramo el oficio N° 2 en el que se solicita la creación de una Escuela Fiscal de varones, aprovechando de las cinco creaciones señaladas en el Presupuesto General del Estado para Cotopaxi; la Escuela se llamará “Venezuela” y estará ubicada al sur de la ciudad, se obtiene la aprobación Ministerial y se designa al personal docente. Inician las labores el 1° de febrero de 1934 con 82 alumnos matriculados y una asistencia mensual de 70 alumnos.

El 12 de Octubre de 1935 la I. Municipalidad de Latacunga expide la ordenanza cuyo principal texto dice: Art, 1° “Créase la Escuela Municipal de Instrucción Primaria con la denominación de “Isidro Ayora”, que cambiará lo que antes se denominaba Escuela Venezuela, en homenaje al ilustre ex mandatario del país, la

misma que funcionará en el centro de la ciudad, compuesta de seis grados con el siguiente personal: 1 Director – Profesor, 5 Profesores y 1 Conserje”. (Tomo.4. p. 41)

3.1.3. Situación Actual

La Escuela de Educación Básica “Isidro Ayora” de la ciudad de Latacunga ubicada en el sector centro, cuenta con una población estudiantil elevada, la misma que procede de los sectores urbano-marginales con una situación económica media-baja; así muchos estudiantes vienen de los sectores rurales, lo que hace que exista diversidad de comportamientos, algunos no deseados. Como resultado de esto, se hace complejo alcanzar los aprendizajes requeridos. Entre los factores que evidencian lo anteriormente dicho, tenemos:

Aspectos negativos:

- La impuntualidad de los estudiantes al inicio de la jornada educativa impide cumplir con el horario correcto de la primera hora.
- La presencia de los padres de familia con cualquier pretexto irrespetando el horario establecido para su atención, irrumpen la labor educativa de los estudiantes y maestros.
- La desorganización familiar la cual se ve reflejada con el desaseo, desatención, falta de control en las tareas, desnutrición de los estudiantes de escasos recursos económicos, etc.
- Los problemas de salud que desmejoran por la presencia de vendedores ambulantes que se encuentran en la puerta de la escuela, sin el control sanitario respectivo, afectando la salud de los niños y por consiguiente su rendimiento.
- Espacio físico reducido que contrasta con el número excesivo de estudiantes.
- Falta de interés de docentes y directivos por capacitarse seriamente e inmiscuirse en el nuevo modelo de gestión.
- Directivos encargados sin poder de decisión.

- Ausencia de políticas de administración eficiente y eficaz que den confianza y seguridad a los miembros de la comunidad educativa.
- Directivos con problemas de abrogación de funciones.
- Inspector y Subinspector con carga horaria de Docente.

Aspectos positivos:

La escuela Isidro Ayora en el año lectivo 2016 – 2017 se describe dentro de cuatro parámetros fundamentales que son: Institucional, de Docentes, de Estudiantes y de Padres de Familia.

Institucional

La Escuela Isidro Ayora se caracteriza fundamentalmente por ser:

- Una Institución Educativa de carácter Fiscal donde los únicos beneficiarios directos son los/as estudiantes de 3 a 12 años de edad, recibiendo con una educación de calidad y calidez al servicio de la colectividad.
- Entidad en donde una mayoría de padres de familia participan respetando el Sumak Kawsay cumpliendo con las normas estrictamente disciplinarias del Código del Convivencia vigente para la toma de decisiones que la benefician.
- Estudiantes que cursan los diferentes niveles del subsistema escolarizado respaldados por un currículo pertinente y por la orientación de un grupo de docentes profesionales e idóneos en su mayoría, quienes permiten por medio de los fines y principios del sistema escolarizado, desarrollar su personalidad, armonizar su espíritu y ejecutar maneras positivas de conducta.

Docentes

- Los maestros en su mayoría son responsables, entusiastas, comprometidos, innovadores, equilibrados y sobre todo con mística profesional.

- Maestros con título académico de tercero y cuarto nivel, con probada experiencia profesional docente.
- Maestros con una capacidad suficiente para el manejo de técnicas y métodos activos de enseñanza.
- Liderazgo en el manejo de grupos de trabajo y en círculos de estudio.

Estudiantes

- Con pensamiento crítico reflexivo y práctico.
- Preparados para enfrentar los retos de la problemática social.
- Personas con criterios en formación, solidarios, respetuosos, sinceros, leales y honestos.
- Estudiantes que adquieran un mayor dominio del currículo, con acceso a los conocimientos básicos de ciertas áreas que hasta hoy constituyen los mecanismos apropiados en el aprendizaje, individual y colectivo.

Padres de familia

- Responsables mayoritariamente en el proceso educativo de sus representados.
- Apoyan con decisión en toda circunstancia inherente al desarrollo del establecimiento.
- Comprometidos con la formación de su representado, atentos a su desenvolvimiento diario, parcial, quimestral y anual.
- Colaboradores y eficaces en las programaciones cívicas, sociales, culturales y deportivas, que organiza el establecimiento.

3.2.Misión

Somos en el año 2017, una institución dedicados a formar estudiantes hasta el séptimo año de Educación General Básica con un aceptable nivel académico y

humanista, eminentemente críticos, con valores educativos, culturales, cívicos y morales e investigativos para un desempeño eficiente en la continuidad de los estudios, que les permita enfrentar con éxito los retos del nuevo milenio tecnológico, competitivo desarrollando sus habilidades y capacidades en el contexto educativo y social.

3.3. Visión

Hasta el año 2019 la Escuela Isidro Ayora será parte de la Unidad del Milenio N°1 líder en Educación Fiscal e innovación curricular de la ciudad de Latacunga, y provincia de Cotopaxi orientada hacia la consecución del desarrollo integral de calidad con conocimientos, valores, destrezas y competencias en un ambiente cálido, científico tecnológico, humano y moderno; acompañado del talento humano con solvencia comprobada. Con activa participación solidaria de todos los actores bajo un liderazgo institucional pedagógico democrático y transformador, que respeta el Buen vivir generando un ambiente escolar de calidad y calidez, aplicando el diseño curricular para alcanzar aprendizajes significativos con pensamiento analítico, crítico y reflexivo donde los estudiantes puedan solucionar los desafíos de la época contemporánea con educación inclusiva y tecnologizada.

3.4. Análisis e interpretación de resultados

Se mostrarán los resultados obtenidos en el trabajo realizado con los grupos focales, complementándolo con una interpretación simple. Estos resultados se utilizarán para la elaboración del Manual de Funciones de Directivos y Docentes.

El informe resultante tiene como finalidad dar a conocer las percepciones, necesidades y expectativas que tienen los miembros de la escuela Isidro Ayora acerca de la gestión administrativa actual.

3.4.1. Grupos focales

Se realizaron tres grupos focales, uno de directivos y dos de docentes ya que la institución labora a doble jornada.

Cada grupo focal se realizó propiciando la discusión, con el adecuado uso del tiempo, posibilitando la participación de forma equitativa, además de invalidaciones y control por parte de alguno de los miembros.

Los resultados que se obtuvieron en estos grupos focales se presentan en base a los objetivos específicos que son los siguientes: recoger la valoración de docentes y directivos sobre su conocimiento de leyes y normativas que rigen su actuación en el proceso educativo; conocer los principales problemas que surgen a causa de la arrogación de funciones como también sobre el clima organizacional de la institución y plantear los principales lineamientos para la creación de un Manual de Funciones que mejoren la confianza y seguridad del talento humano acordes a la necesidad institucional.

En este análisis se engloba las observaciones, opiniones, criterios y conclusiones obtenidos en los grupos focales junto con algunas citas de los participantes. Las citas irán identificadas como del Grupo1 (G1), Grupo 2 (G2), Grupo 3 (G3).

3.4.1.1. Análisis por objetivos

OBJETIVO N° 1. Recoger la valoración de docentes y directivos sobre su conocimiento de leyes y normativas que rigen su actuación en el proceso educativo.

En lo referente a las autoridades institucionales, los docentes de los grupos focales 1 y 2 manifiestan que deben tener los conocimientos adecuados que permitan guiar con eficacia y eficiencia el proceso educativo y administrativo de la institución. Se puntualiza que la falta de conocimientos y liderazgo hace que la toma de decisiones sea desacertada, que se produzca inequidad e injusticia, lo que crea intranquilidad en

el ambiente escolar, que cuando se opera con injusticia existe resentimiento en los docentes, porque no se reconoce los méritos en el maestro y más bien se opaca las actitudes positivas que aportan al desarrollo institucional, se divide al grupo cuando se da privilegios a ciertos maestros que incumplen los acuerdos y compromisos lo que no garantiza una estabilidad laboral y peor confianza porque la falta de liderazgo hace que se vulneren los derechos de docentes.

Se pide que las autoridades sean elegidas a través de concursos de méritos y oposición, que también, que es cierto que algunos docentes son renuentes al cambio, que predomina el súper ego o súper yo, que a veces queremos hacer tabla rasa de la ley o querer hacer ley de una mala costumbre, además que los docentes deben apoyar la gestión administrativa aportando con los valiosos conocimientos que cada uno tiene.

La mayoría de docentes concuerdan en que existe contraposición de decisiones entre las autoridades al momento de solucionar problemas del diario convivir, que no conocen los alcances de cada una de sus funciones y que cada cual tiene un criterio distinto y contradictorio, ahondando más la problemática.

Todos en forma unánime manifiestan que las autoridades no cumplen sus funciones a cabalidad, que los encargos administrativos no son saludables. Se insiste en el desconocimiento de las funciones en especial en la subdirección y se evidencia que los docentes no saben a quién dirigirse para solicitar permiso para ocupar ciertas instalaciones.

Se manifiesta que debe existir el compromiso profesional de los docentes para cumplir con las obligaciones que manda la LOEI y su reglamento, que existen docentes que si cumplen, pero, que quien permite el incumplimiento se convierte en cómplice y encubridor vulnerando los derechos de los que actúan de forma correcta y disciplinada.

En cuanto a la Subdirección con la presencia de las dos autoridades de matutina y vespertina se manifiesta que, en primer lugar, se trata de asesorar a los compañeros principalmente en lo referente a las planificaciones, se reconoce que hay compañeros que tienen valiosos conocimientos y que ha existido un interaprendizaje. Se concluye que los cursos de capacitación emitidos por el Ministerio son insuficientes y que se deben fomentar los círculos de estudios para el cumplimiento de las planificaciones y demás obligaciones, se manifiesta que hace falta más diálogo para superar ciertas dificultades que se encuentren en el camino.

Algunas citas

G2. Consuelo Segovia.- “La desconfianza nace cuando las autoridades saben menos que los docentes, no se revisa y solo se firma. Se deben ver perfiles para poner a las autoridades institucionales, por ello existe desconfianza”

G2. Miguel Albán.- “Se actúa con desconocimiento a la ley incluso en la manera de elegir representante de los docentes para la construcción del Código de Convivencia, no se aplican los acuerdos ministeriales”

G3. REPRESENTANTE DE DOCENTES AL GOBIERNO ESCOLAR.-“Nos falta conocimiento de la ley y su correcta aplicación, para dirigirse a la autoridad competente...”

OBJETIVO N° 2. Conocer los principales problemas que surge a causa de la arrogación de funciones como también sobre el clima organizacional de la institución.

En los grupos focales se manifiesta que se puede crear muchos sistemas de calidad pero que en la realidad no se cumplen, lo que crea dificultades en el campo pedagógico, afectivo, cognitivo, social etc., y provoca mucha confrontación por el incumplimiento y la falta de meritocracia.

Se recalca que realmente existe un ambiente de desconfianza e inseguridad porque no existe un trabajo conjunto entre las dos secciones, lo que ha provocado una especie

de competencia desacertada que conduce al maestro a realizar comparaciones y a puntualizar equivocaciones de cumplimiento e incumplimiento.

Un docente del grupo focal 1 manifiesta que existe abuso de autoridad y un trato inadecuado a las docentes y, que además se les hace quedar mal delante de los padres de familia, actitud que vulnera los derechos de los docentes. Esto porque las autoridades desconocen las atribuciones que cada una de tiene y se arrogan funciones.

Algunas citas

G2. Alonso Guerrero: “Debemos tener un organigrama donde se especifiquen las funciones que manda la ley para cada autoridad y se evite la arrogación como ha ocurrido con la Inspección General y la Subdirección. Que se confunde lo administrativo con lo pedagógico...”

G1. Mercy Toapanta: “Que cuando existe encargo les sube el ego de ser autoridad provocando en los docentes desconfianza e inseguridad...”

G1. Patricia Quisphe: “Que los directivos deben ser titulares que duren por lo menos 4 años para que puedan desarrollar sus proyectos y brinden a los docentes confianza y seguridad.”

G1. Edwin Vásquez: “Que deben establecerse dentro de la institución reglas claras para que “venga quien venga por cualquier tiempo pueda administrar la institución de manera adecuada”.

OBJETIVO N° 3. Plantear los principales lineamientos para la creación de un Manual de Funciones que mejoren la confianza y seguridad del talento humano acordes a la necesidad institucional

Los participantes de los tres grupos focales coinciden en se debe incrementar en la institución un Manual de funciones en el que se cristalice las aspiraciones de los docentes frente al tipo de liderazgo que se requiere, en dónde vaya la normativa legal

pertinente tanto para docentes y directivos, y se vayan incrementando las acciones que no norma la ley a través de las experiencias vividas, de aquellas que han traído conflicto, en donde a más de la gestión administrativa se incremente la parte humana al momento de distribuir las tareas educativas.

La normativa internacional que regula actividades de liderazgo y compromiso debe ser la carta fundamental de toda institución no solamente en educación, razón por la cual existe la necesidad de elaborar un Manual de Funciones que sea socializado y aprobado por la Junta General de Docentes y Directivos, para su efectivo cumplimiento, esto como tarea institucional.

Los tres grupos focales coinciden en que el Manual de Funciones debe tener en cuenta la nueva norma ISO 9001-2015, poniendo énfasis en el requisito 5, del Liderazgo y Compromiso con un formato donde se especifique: la identificación del cargo, el jefe inmediato superior, la descripción de las funciones, los conocimientos básicos para un buen desempeño, las competencias comportamentales u otros.

Algunas citas

G3. DIRECTOR.- “La iniciativa de crear un Manual de Funciones es digno de felicitar porque es uno de los instrumentos que hace falta en la institución. Se debe cumplir la ley sin olvidar la parte humana para que el docente se pueda desempeñar las funciones que le corresponden con eficacia en un clima organizacional adecuado. Hay compañeros docentes que desconocer el camino legal para pedir permiso se acercan a pedir permiso a las señoras subdirectoras siendo lo correcto a Inspección General.”

G3. SUBDIRECTORA MATUTINA.- “Para cumplir con la ley debe existir diálogo, que es el que debe primar para la construcción del Manual de Funciones. Como sugerencia se debe dialogar con Inspección para que durante los recreos se

controlen los patios, porque a lo mejor existe desconocimiento de la ley y de los acuerdos ministeriales, eso debe normarse a través del manual.”

G3. SUBDIRECTORA VESPERTINA.- “El Manual de Funciones será un aporte para todos nosotros que nos ayudará a ubicarnos en donde nos corresponde. La subdirección es un trabajo estresante por cumplir doble tarea como docente y directivo. Realmente existe un ambiente de desconfianza e inseguridad por la actitud negativa de la subdirectora de vespertina. Nos falta tenernos confianza y darnos seguridad con actitudes adecuadas sin gritos ni presiones...”

G2. Alonso Guerrero. – “...que debe cristalizarse la idea de tener un Manual de funciones...”

G3. INSPECTORA GENERAL.- “Se debe brindar seguridad a los estudiantes organizando turnos de profesores que deben estar redactados en el Manual de Funciones, así como también los turnos para el Homenaje a la Patria.”

3.5.Comprobación de la hipótesis

Con la información recopilada en los Grupos Focales, que, en un inicio, se consideró una muestra de 26 participantes, pero una vez terminadas las sesiones se determina la asistencia de 24 participantes en los tres grupos focales.

Tabla 10. *Participantes en los grupos focales*

GRUPOS	PARTICIPANTES
Directivos	5
Administrativo	1
Docentes	16
Vocales del Consejo ejecutivo	1
Representante del Gobierno Escolar	1
Total	24

Fuente: Cuadro estadístico de la escuela "Isidro Ayora

De los 24 participantes, 22 que representa un 91,6% del total, consideran que existe inseguridad y desconfianza de la gestión administrativa por lo que no existe un clima apropiado para un óptimo desempeño laboral. Se comprueba así la hipótesis con un rango del 91,6%.

La confianza y la **seguridad administrativa** incide en el **desempeño del talento humano** de la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga.

3.6. Conclusiones parciales

- Es necesario fortalecer la estructura organizacional de la escuela Isidro Ayora mediante la participación de todos los actores educativos en la creación de cuerpos legales como el Código de Convivencia, Reglamento Interno, Manual de Funciones, entre otros.
- La institución debe contar con un organigrama bien estructurado en donde se visualice el plan organizacional en base a principios de unidad de mando, jerarquía y límite de control, así como también, la cadena de mando, los canales de comunicación, departamentalización y división del trabajo.
- Las autoridades deben tener conocimientos acerca de leyes, normativas y competencias comportamentales como liderazgo, comunicación asertiva, poder de mediación y negociación para actuar con equidad y justicia.
- La escuela no cuenta con un Manual de Funciones de Directivos y Docentes que organice y regule la gestión administrativa de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento.
- El Manual de Funciones de Directivos y Docentes es un instrumento fundamental para la institución porque su uso interno y diario minimiza los conflictos, marca responsabilidades y aumenta la confianza y seguridad de todos sus miembros.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.Título

Elaboración del Manual de Funciones para directivos y docentes de la escuela “Isidro Ayora” de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

4.2.Justificación

Una de las dificultades que enfrentan las instituciones educativas es la forma de su administración, debido a que muchos directivos desconocen la ciencia administrativa para el ejercicio de sus funciones con eficiencia y eficacia, situación que imposibilita el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales.

La dirección educativa de la escuela “Isidro Ayora” en los últimos años, se ha sometido en la mayoría de casos, a la intuición o por ensayo y error. Esto debido a que las autoridades están bajo encargo y desconocen sobre Administración Educativa y el Ministerio de Educación tampoco los ha capacitado.

Con el propósito de contribuir a la superación de esta falencia, se elabora el presente Manual de Funciones con la participación activa y democrática de los directivos y docentes de la institución. En el campo administrativo, es el conjunto de actividades afines y coordinadas que se llevan a cabo en una institución para el cumplimiento de sus objetivos.

El Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (1988), en la unidad modular N°5, señala que el manual de funciones “responde a la necesidad de organizar el trabajo eficazmente, ya que es indispensable conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”. El análisis de funciones de un puesto especifica las actividades que debe desempeñar un trabajador en un cargo en forma impersonal.

La importancia del Manual de Funciones, se determina en los siguientes términos:

- Delimita obligaciones
- Precisa cualidades y responsabilidades
- Facilita la planeación
- Orienta el desarrollo de las funciones
- Permite la incorporación de procedimientos modernos
- Uniforma el lenguaje dentro de la organización
- Permite al área de recursos humanos tener conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar
- Facilita la evaluación de los puestos
- Permite exigir el exacto cumplimiento del trabajo

El Manual de Funciones de la escuela “Isidro Ayora” se convertirá en un instrumento dinámico que instaure la función administrativa al organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

4.3.Objetivos

4.3.1. General

Mejorar el desempeño profesional mediante la generación de confianza y seguridad de la función directiva en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga, con la propuesta de un Manual de Funciones.

4.3.2. Específicos

- Dotar a la institución educativa de una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del recurso humano vinculado a cada uno de los cargos.

- Determinar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y sus funciones particulares, responsabilidades y requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia laboral.
- Cumplir con los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios sobre la necesidad de establecer funciones para los cargos que desempeñen los funcionarios al servicio de la institución educativa y los requisitos y responsabilidades para satisfacer las necesidades institucionales.

4.4. Estructura de la propuesta

4.4.1. Marco de referencia

El marco de referencia del Manual de Funciones se presenta dentro de los aspectos legales y funcionales y de carácter técnico consensuados en los talleres de Grupos focales con los directivos y docentes de la escuela Isidro Ayora.

4.4.2. Aspectos Legales

Se tomaron en cuenta los siguientes documentos legales que rigen el sistema educativo y de servicio público:

- 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

4.4.3. Organización del Manual de Funciones

La estructura del Manual Funciones de la escuela “Isidro Ayora” es la siguiente:

1. Datos Informativos
2. Introducción
3. Objetivos
4. Competencias
5. Organigrama
6. Descripción de funciones:
 - I. Identificación del cargo
 - II. Naturaleza del cargo
 - III. Descripción de las funciones esenciales
 - IV. Conocimientos básicos o esenciales
 - V. Identificación de competencias comportamentales; y
 - VI. Requisitos de formación académica y experiencia.

4.5.Desarrollo de la propuesta



ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “ISIDRO AYORA” MANUAL DE FUNCIONES



1. Datos Informativos

Institución:	Escuela de Educación Básica “Isidro Ayora”
Provincia:	Cotopaxi
Cantón:	Latacunga
Dirección:	Quijano Ordóñez y Tarqui
Teléfono:	032801401
Régimen:	Sierra
Distrito:	05D01
Circuito:	05D01C14_15
Sostenimiento:	Fiscal
Sector:	Urbano
Jornada:	Matutina - Vespertina
Sexo:	Mixto
Director:	Lic. Nelson Espín

2. Introducción

Toda institución educativa que se preocupa por su funcionamiento eficaz debe elaborar el organigrama y el manual de funciones. El organigrama constituye la representación gráfica de una organización formal, representa el plan organizacional para la división del trabajo.

El manual de funciones es un documento administrativo que contiene información detallada de las líneas de autoridad, las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que posibilitan la plena participación de los actores educativos en cada uno de sus ámbitos y responsabilidades.

El presente manual tiene como finalidad lograr que las actividades educativas se desarrollen de forma eficiente, ordenada y que satisfagan las aspiraciones de los usuarios. Será un instrumento de organización y control interno para evitar la improvisación y arrogación de funciones que generan conflictos, desconfianza e inseguridad laboral.

3. Objetivos

General

Mejorar el desempeño profesional mediante la generación de confianza y seguridad de la función directiva en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga, con la propuesta de un manual de funciones.

Específicos

- Dotar a la institución educativa de una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del recurso humano vinculado a cada uno de los cargos.
- Determinar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y sus funciones particulares, responsabilidades y requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia laboral.
- Cumplir con los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios sobre la necesidad de establecer funciones para los cargos que desempeñen los funcionarios al servicio de la institución educativa y los requisitos y responsabilidades para satisfacer las necesidades institucionales.

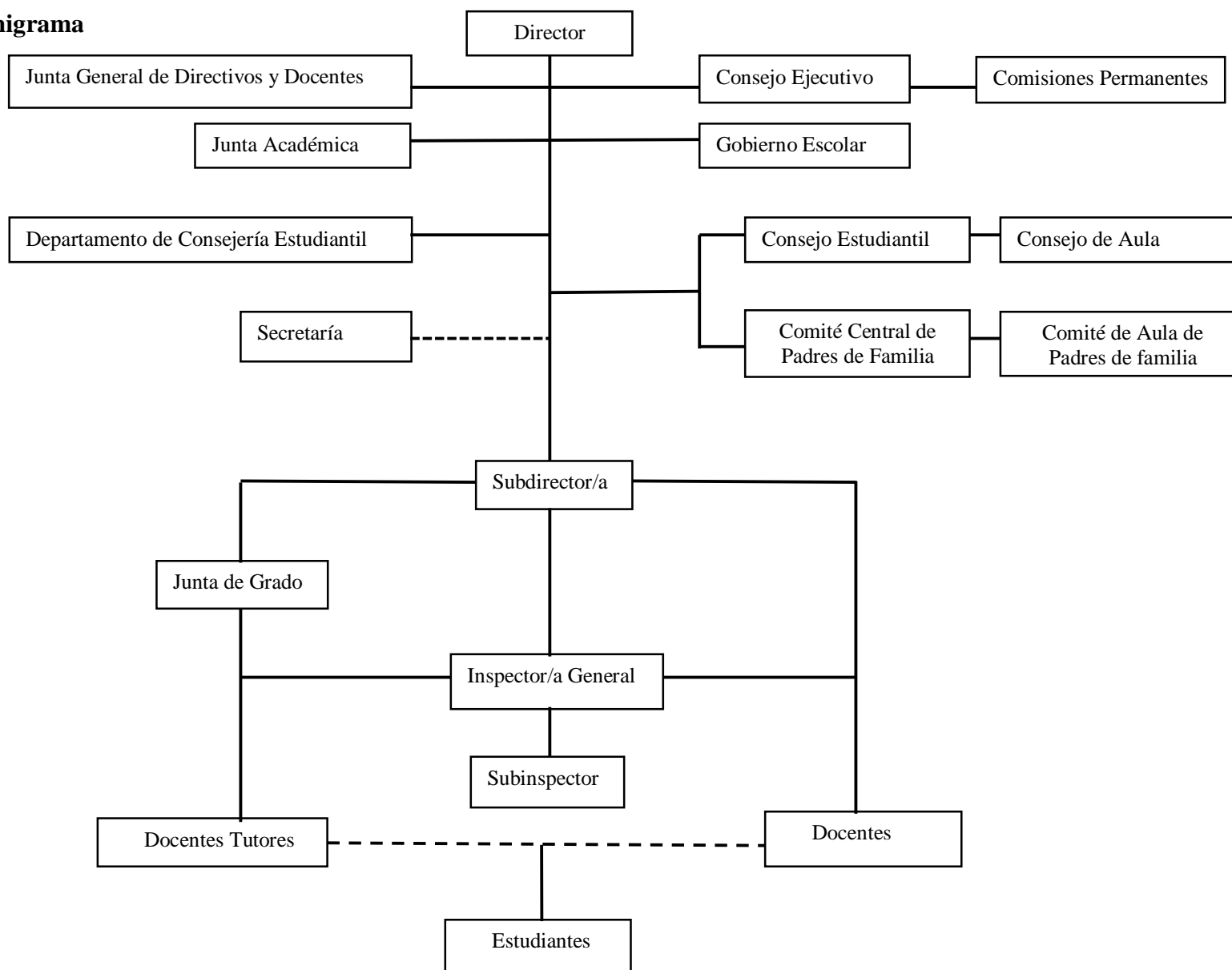
4. Competencias

Tabla 11. *Competencias*

Categoría	Competencia
Saber ser	Comunicación con efectividad
	Desarrollo de la creatividad e imaginación
	Inteligencia emocional
	Liderazgo
Saber aprender	Capacidades cognitivas
	Curiosidad intelectual
	Sentido crítico
Saber hacer	Autonomía de juicio
	Orientación al logro
	Direccionamiento estratégico
	Trabajo cooperativo
Saber convivir	Uso de la tecnología
	Democracia genuina
	Carisma personal
	Poder de negociación
	Búsqueda de la participación colectiva en la solución de problemas

Fuente: Díaz y Mayz (2004)

5. Organigrama



6. Descripción de Funciones

6.1.DEL DIRECTOR

Tabla 12. *Descripción de funciones del Director*

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo :	Director
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	Administrador/a del Circuito
Cargos bajo su mando:	Todos los cargos de la institución
Jornada de trabajo:	07H00 – 15H30

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Es la máxima autoridad de la institución, y como tal, es la responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones prescritas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento a la LOEI, el presente Manual de Funciones y demás normativas específicas que expida la Autoridad Educativa Nacional en todos sus niveles. Desempeña actividades de dirección, planeación, coordinación, administración y supervisión de los recursos (humanos u materiales) de la institución para liderar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como velar por la calidad y mejorar los procesos pedagógicos de la institución educativa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 44 del Reglamento de la LOEI y otras normas legales, el director cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Promover la creación y cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora
 - b) Ejercer un liderazgo compartido y flexible, que genere altas expectativas en la comunidad educativa.
 - c) Desarrollar los procesos de autoevaluación institucional
 - d) Gestionar el currículo para cumplir los estándares de calidad
 - e) Organizar, orientar, liderar y evaluar el trabajo técnico- pedagógico de los docentes
 - f) Garantizar que los planes educativos sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.
 - g) Conceder permisos al personal que labora en la institución de conformidad con la legislación vigente.
 - h) Establecer las condiciones apropiadas para el desarrollo integral del personal
 - i) Planificar y gestionar la obtención y distribución de recursos
 - j) Supervisar los procesos que desarrollan las diferentes comisiones, departamentos y el personal administrativo y de servicio.
 - k) Orientar y dirigir la participación activa del Comité Central de Padres de Familia y
-

del Consejo Estudiantil en proyectos de beneficio institucional.

- l) Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
- m) Demostrar en su gestión una sólida formación profesional
- n) Propiciar en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.
- o) Fortalecer lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

ÁREA DE GESTIÓN	COMPETENCIA	FUNCIONES
Directiva	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participar en dichas funciones con el Gobierno Escolar• Controlar y participar en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantizar la toma de decisiones para la mejora continua.• Establecer canales y procesos de información y comunicación para mejorar el clima institucional y dirección de la institución.• Promover el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.• Presentar informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas• Liderar el trabajo con el equipo del personal directivo, docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito del PEI.• Monitorear y evaluar las metas y objetivos del Plan Operativo Anual (POA).• Usar datos e información para tomar decisiones institucionales de manera responsable.
Académica	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• Monitorear y evaluar la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.

Administrativa	Gestión del talento humano y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto. • Garantizar los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes • Favorecer la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional. • Tramitar oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI • Tomar decisiones respecto al uso eficiente de los recursos para el cumplimiento del PEI • Desarrollar iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI • Promover y hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar, a la planta docente y administrativa, el apoyo necesario para cumplir sus funciones. • Generar una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes • Orientar la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa • Dirigir la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa • Mantenerse actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines • Promover la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes
	Clima organizacional y	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las normas de convivencia definidas para la institución y dirigir su cumplimiento. • Mantener un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección. • Promover actividades curriculares complementarias en la institución que motiven a los estudiantes y fortalezcan las relaciones en la comunidad educativa. • Gestionar, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz. • Liderar las acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
Prevención de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afecten el funcionamiento de la institución • Liderar el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afecten el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo a las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación. • Liderar la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL PUESTO

Normatividad:

- 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
-

Instructivos

- Instructivos para el inicio a clases
- Instructivo de movilidad estudiantes
- Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil
- Instructivo para autoevaluación institucional

Guías

- Guía para la construcción del Código de Convivencia
- Guía para la construcción participativa del PEI

Referentes de calidad

- Estándares de Calidad

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	<p>Ha de ejercer una autoridad que inspire confianza al personal docentes, administrativo y de servicio, así como a los estudiantes y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacción en el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p>Debe constituirse en un líder capaz de conducir al grupo mediante la motivación, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo, estimulando la creatividad y la autorrealización, aplicando como método el diálogo abierto y democrático para legitimar las decisiones. Para el efecto, entre otras, el directivo debe tener las siguientes características: espíritu de equidad, iniciativa, eficiencia organizativa, rectitud profesional, capacidad para desarrollar los procesos administrativos, capacidad para consultar y orientar, capacidad para compartir responsabilidades y capacidad para cumplir y hacer cumplir las normas.</p>
Comunicación asertiva	<p>Genera una percepción de respeto y credibilidad al comunicarse de forma asertiva, escuchando a los demás y expresando sus ideas de manera clara y oportuna, tanto en forma oral como escrita para lograr un clima propicio con respuestas claras y oportunas de sus interlocutores y alcanzar los objetivos institucionales.</p>
Trabajo en equipo	<p>Crea y participa en actividades de trabajo en equipo creando compromiso y cooperación efectiva entre los actores de la comunidad educativa.</p>
Negociación y mediación	<p>Construye una cultura de paz sustentada en la negociación, el diálogo, la mediación, el apoderamiento, la empatía y la capacidad de manejar sus propios conflictos.</p> <p>Producir los cambios de actitudes necesarias en las partes</p>

implicadas para que el conflicto aflore, sea reconocido, no discurra y se solucione con la producción de actividades, internas o externas, que influyan positivamente en el contexto del conflicto.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

Formación Académica: La que determina la LOEI y su Reglamento
Experiencia: Mínimo 5 años en cargos similares

6.2.DEL SUBDIRECTOR/A

Tabla 13. *Descripción de Funciones del Subdirector/a*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Subdirector/a
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	Director
Cargos bajo su mando:	Docentes Tutores y de Área
Jornada de trabajo:	07H00 – 15H30

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Respaldar la gestión directiva y liderar el área pedagógica, los diferentes proyectos y programas institucionales definidos en el PEI con la finalidad de asesorar y supervisar el trabajo de los docentes, implementar el apoyo pedagógico y tutorías a los estudiantes de acuerdo con sus necesidades, en estricta relación con la dirección de la institución y de las diferentes instancias de apoyo a docentes y estudiantes.

III. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 45 del Reglamento de la LOI y otras normas legales, el Subdirector cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Subrogar al director, en caso de ausencia.
 - b) Responsabilizarse de la planificación, organización, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los aprendizajes y del desempeño académico de la institución en coordinación con el Director.
 - c) Presidir la Junta Académico y asesorar a las demás comisiones académicas de la institución
 - d) Empezar y ejecutar programas de mejoramiento y actualización permanentes con los docentes de la institución.
 - e) Cuidar que el trabajo docente se desarrolle en un ambiente de calidez, respeto y cordialidad.
 - f) Presentar anualmente el informe de sus labores a la Junta General de Directivos y Docentes.
 - g) Controlar y aprobar los procesos de consejería estudiantil realizados por el
-

Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), así como también del debido proceso seguido por los docentes e inspectores.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESCENCIALES

ÁREA DE GESTIÓN	COMPETENCIA	FUNCIONES
Directiva	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Implementar y asesorar las políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.• Promover el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.• Presentar informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.• Liderar el trabajo con el equipo del personal docente y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito del PEI.
Académica	Diseño pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• Orientar, implementar, impulsar ajustes y hacer seguimiento al modelo o enfoque pedagógico, didáctico y curricular definido en el PEI• Promover el desarrollo de estrategias pedagógicas que articulen diferentes áreas, grados y niveles• Asesorar pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.• Promover y monitorear la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.• Verificar que el personal docente evalúe, de manera permanente, oportuna y precisa el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje• Supervisar y evaluar la implementación del programa de inclusión escolar.

Administrativa	Gestión del talento humano y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica. • Garantizar la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto • Identificar las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la tomar decisiones respecto a roles, funciones y formación continua. • Organizar programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales. • Implementar procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente. • Generar espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares. • Evaluar la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento. • Generar una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes • Orientar la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa. • Dirigir la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.
	Clima organizacional y	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la

convivencia escolar	<p>comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializar las normas de convivencia definidas para la institución y dirigir su cumplimiento. • Mantener un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección. • Promover actividades curriculares complementarias en la institución que motivan a los estudiantes y fortalecen las relaciones en la comunidad educativa. • Gestionar, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz • Liderar acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares
Prevención de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afecten el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo a las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación. • Apoyar la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI.

•

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL PUESTO

Normatividad:

- 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

Instructivos

- Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil
-

Instructivo para autoevaluación institucional

Guías

- Guía para la elaboración de los documentos curriculares
- Guía para la construcción del PCI

Referentes de calidad

- Estándares de Calidad

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	Ha de ejercer una autoridad que inspire confianza al personal docentes, así como a los estudiantes y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacción en el cumplimiento de sus obligaciones. Debe constituirse en un líder capaz de conducir al grupo mediante la motivación; evitando la anarquía, fomentando el compañerismo; estimulando la creatividad y la autorrealización; aplicando como método el diálogo abierto y democrático para legitimar las decisiones. Para el efecto, entre otras, el directivo debe tener las siguientes características: espíritu de equidad, iniciativa, eficiencia organizativa, rectitud profesional, capacidad para desarrollar los procesos administrativos; capacidad para consultar y orientar; capacidad para compartir responsabilidades y para cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos.
Comunicación asertiva	Genera una percepción de respeto y credibilidad al comunicarse de forma asertiva, escuchando a los demás y expresando sus ideas de manera clara y oportuna, tanto en forma oral como escrita, para lograr un clima propicio con respuestas claras y pertinentes de sus interlocutores para alcanzar los objetivos institucionales.
Trabajo en equipo	Crea y participa en actividades de trabajo en equipo creando compromiso y cooperación efectiva entre los actores de la comunidad educativa.
Negociación y mediación	Construir una cultura de paz sustentada en la negociación, el diálogo, la mediación, el empoderamiento, la empatía y la capacidad de manejar sus propios conflictos. Producir los cambios de actitudes necesarias en las partes implicadas para que el conflicto aflore, sea reconocido, no discorra y se solucionen de manera pacífica y oportuna mediante acciones, internas o externas, que influyan positivamente en el contexto del conflicto.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

Formación Académica:	La que determina la LOEI y su Reglamento
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos similares

6.3.DEL INSPECTOR/A GENERAL

Tabla 14. *Descripción de Funciones del Inspector/a General*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Inspector/a
Área a la que pertenece:	Inspección
Autoridad inmediato:	Director
Cargos bajo su mando:	Subinspector General, docentes, personal administrativo, de servicio y estudiantes
Jornada de trabajo:	07H00 – 15H30

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Contribuir en el cumplimiento de la misión institucional, fundamentalmente, a través de la dirección y orientación disciplinaria. Promover y controlar el cumplimiento de los acuerdos, compromisos y normas de convivencia; de los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores establecidos en la LOEI y su Reglamento, la LOSEP y su Reglamento, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

III. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 46 del Reglamento de la LOEI y otras normas legales, el Inspector General cumplirá con las siguientes funciones:

- h) Ejecutar acciones destinadas a orientar el comportamiento de los estudiantes y ofrecer apoyo para la solución de conflictos
 - i) Recopilar y archivar la documentación correspondiente a la asistencia, justificaciones y hoja de vida de los estudiantes, personal docente, administrativo y de servicio
 - j) Vigilar el buen uso y conservación del local, sus instalaciones y más pertenencias de la institución.
 - k) Mantener relaciones cordiales y una comunicación eficiente con los diferentes actores de la comunidad educativa.
 - l) Informar de manera oportuna las disposiciones impartidas por las autoridades de la institución al personal docente y administrativo, a los estudiantes y padres de familia
 - m) Coordinar y controlar, conjuntamente con el subinspector, las acciones
-

-
- necesarias para que los actos públicos se lleven a cabo con orden, buen comportamiento y cultivo de valores.
- n) Organizar, dirigir y supervisar el trabajo de aseo y mantenimiento de la institución.
- o) Informar al Director sobre el incumplimiento de las tareas asignadas a los miembros del personal administrativo y de servicio y sugerir las medidas correctivas pertinentes.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

ÁREA DE GESTIÓN	COMPETENCIA	FUNCIONES
Directiva	Direccionamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del plantel • Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al Director de las novedades que se presentaren • Llevar los registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, así como organizar y controlar los registros de asistencia y de disciplina de los estudiantes. • Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por siete días consecutivos. • Justificar la inasistencia de los estudiantes cuanto exceda de dos días consecutivos. • Promover el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones. • Presentar informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades educativas. • Liderar el trabajo y orientar los planes y proyectos de la institución

		<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones en ausencia circunstancial de las primeras autoridades
Administrativa	Gestión del talento humano y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes. • Generar una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al comportamiento de los estudiantes. • Reemplazar al docente en caso de ausencia
	Clima organizacional y convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. • Socializar las normas de convivencia definidas para la institución y dirigir su cumplimiento • Mantener un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección. • Promover actividades curriculares complementarias en la institución que motiven a los estudiantes y fortalezcan las relaciones en la comunidad educativa. • Gestionar de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz. • Liderar acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares
	Prevención de	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la disciplina de los

riesgos

estudiantes durante los recreos para evitar situaciones de riesgo.

- Liderar el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afecten el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo a las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación.
- Apoyar la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión de riesgos en la institución y su articulación con el PEI.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL PUESTO

Normatividad:

- 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

Referentes de calidad

- Estándares de Calidad

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	Ejerciendo una autoridad que inspire confianza al personal docente, así como a los estudiantes y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacción en el cumplimiento de sus obligaciones. Debe constituirse en un líder capaz de conducir al grupo mediante la motivación; evitando la anarquía, fomentando el compañerismo; estimulando la creatividad y la autorrealización; aplicando como método el diálogo abierto y democrático para legitimar las decisiones. Para el efecto, entre otras, el directivo debe tener las siguientes características: espíritu de equidad, iniciativa, eficiencia organizativa, rectitud profesional, capacidad para

	desarrollar los procesos administrativos; capacidad para consultar y orientar; capacidad para compartir responsabilidades y para cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos.
Comunicación asertiva	Generando una percepción de respeto y credibilidad al comunicarse de forma asertiva, escuchando a los demás y expresando sus ideas de manera clara y oportuna, tanto en forma oral como escrita, para lograr un clima propicio con respuestas claras y pertinentes de sus interlocutores para alcanzar los objetivos institucionales.
Trabajo en equipo	Crea y participa en actividades de trabajo en equipo estableciendo compromiso y cooperación efectiva entre los actores de la comunidad educativa.
Negociación y mediación	Construyendo una cultura de paz sustentada en la negociación, el diálogo, la mediación, el empoderamiento, la empatía y la capacidad de manejar sus propios conflictos. Producir los cambios de actitudes necesarias en las partes implicadas para que el conflicto aflore, sea reconocido, no discorra y se solucionen de manera pacífica y oportuna mediante acciones, internas o externas, que influyan positivamente en el contexto del conflicto.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

Formación Académica: La que determina la LOEI y su Reglamento

Experiencia: Mínimo 5 años en cargos similares

6.4. DEL SUBINSPECTOR/A

Tabla 15. Descripción de Funciones del Subinspector

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo :	Subinspector/a
Área a la que pertenece:	Inspección
Autoridad inmediato:	Inspector
Cargos bajo su mando:	Docentes, personal administrativo, de servicio y estudiantes
Jornada de trabajo:	07H00 – 15H30
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Contribuir en el cumplimiento de la misión institucional, fundamentalmente, a través	

de la dirección y orientación disciplinaria. Promover y controlar el cumplimiento de los acuerdos, compromisos y normas de convivencia; los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores establecidos en la LOEI, la LOSEP y su Reglamento General, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

III. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 47 del Reglamento de la LOEI y otras normas legales, el Subinspector General cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Cumplir las funciones delegadas por el Director y/o el Inspector General.
- b) Subrogar al Inspector General de conformidad a las disposiciones vigentes.
- c) Ejecutar acciones destinadas a orientar el comportamiento de los estudiantes y ofrecer apoyo para la solución de conflictos.
- d) Vigilar el buen uso y conservación del local, sus instalaciones y más pertenencias de la institución.
- e) Mantener relaciones cordiales y una comunicación eficiente con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- f) Informar de manera oportuna las disposiciones impartidas por las autoridades de la institución, al personal docente y administrativo, a los estudiantes y padres de familia.
- g) Coordinar y controlar las acciones necesarias para que los actos públicos se lleven a cabo con orden, buen comportamiento y cultivo de valores.
- h) Organizar, dirigir y supervisar el trabajo de aseo y mantenimiento de la institución.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

ÁREA DE GESTIÓN	COMPETENCIA	FUNCIONES
Directiva	Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del plantel• Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al Inspector General de las novedades que se presentaren• Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por siete días consecutivos, según la jornada asignada.• Justificar la inasistencia de los estudiantes cuanto exceda de dos días consecutivos, según la jornada

		<ul style="list-style-type: none"> • Promover el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones. • Presentar informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades educativas. • Liderar el trabajo y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del PEI.
Administrativa	Gestión del talento humano y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes. • General una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al comportamiento de los estudiantes. <p>Reemplazar al docente en caso de ausencia</p>
	Clima organizacional y convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Organización positiva de la disciplina y el orden institucional • Socializar las normas de convivencia definidas para la institución y dirigir su cumplimiento • Mantener un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección. • Promover actividades curriculares complementarias en la institución que motiven a los estudiantes y fortalezcan las relaciones en la comunidad educativa. • Gestionar de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz. • Liderar acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y

Previsión de riesgos	<p>psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la disciplina de los estudiantes durante los recreos para evitar situaciones de riesgo. • Liderar el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afecten el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo a las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación. • Apoyar la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión de riesgos en la institución y su articulación con el PEI.
----------------------	--

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL PUESTO

Normatividad:

- 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

Referentes de calidad

Estándares de Calidad

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	Ejerciendo una autoridad que inspire confianza al personal docente, así como a los estudiantes y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacción en el cumplimiento de sus obligaciones. Debe constituirse en un líder capaz de conducir al grupo mediante la motivación; evitando la anarquía, fomentando el compañerismo; estimulando la creatividad y la autorrealización; aplicando como método

	el diálogo abierto y democrático para legitimar las decisiones. Para el efecto, entre otras, el directivo debe tener las siguientes características: espíritu de equidad, iniciativa, eficiencia organizativa, rectitud profesional, capacidad para desarrollar los procesos administrativos; capacidad para consultar y orientar; capacidad para compartir responsabilidades y para cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos.
Comunicación asertiva	Generando una percepción de respeto y credibilidad al comunicarse de forma asertiva, escuchando a los demás y expresando sus ideas de manera clara y oportuna, tanto en forma oral como escrita, para lograr un clima propicio con respuestas claras y pertinentes de sus interlocutores para alcanzar los objetivos institucionales.
Trabajo en equipo	Crea y participa en actividades de trabajo en equipo estableciendo compromiso y cooperación efectiva entre los actores de la comunidad educativa.
Negociación y mediación	<p>Construyendo una cultura de paz sustentada en la negociación, el diálogo, la mediación, el empoderamiento, la empatía y la capacidad de manejar sus propios conflictos.</p> <p>Producir los cambios de actitudes necesarias en las partes implicadas para que el conflicto aflore, sea reconocido, no discorra y se solucionen de manera pacífica y oportuna mediante acciones, internas o externas, que influyan positivamente en el contexto del conflicto.</p>

VII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

Formación Académica: La que determina la LOEI y su Reglamento

Experiencia: Mínimo 5 años en cargos similares

6.5. DE LOS DOCENTES

Tabla 16. Descripción de Funciones de los Docentes

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo :	Docente
Área a la que pertenece:	Académica
Autoridad inmediato:	Inspector General

Cargos bajo su mando:
Jornada de trabajo:

Alumnos y Padres de Familia
07H00 – 15H30

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Proveer de oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes para que alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes establecidos en el Currículo Nacional. Un docente de calidad, además de dominar el área que enseña, evidencia otras características como: proactividad, actualización permanente, efectividad; buen trato a los estudiantes y padres de familia, una sólida ética profesional, entre otras.

III. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el Art. 11 de la LOEI y otras normas legales, el docente cumplirá las siguientes funciones:

- a) Conocer, comprender y dominar el área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica.
- b) Conocer el Currículo Nacional.
- c) Implementar procesos de enseñanza-aprendizaje en un clima que promueva la participación y el debate.
- d) Evaluar, retroalimentar e informar acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.
- e) Estar actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber
- f) Participar de forma colaborativa en la construcción de una comunidad de aprendizaje.
- g) Reflexionar antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.
- h) Tener altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes
- i) Cultivar una actitud creativa, de permanente motivación pedagógica, científica y tecnológica, para ser fiel a la misión de la institución y a las exigencias de la sociedad actual.
- j) Ser un testimonio de valores en el ejercicio docente y en todas las actividades que la institución organice, dentro o fuera de la escuela.
- k) Poner en conocimiento de las autoridades correspondientes, con oportunidad, cualquier forma de maltrato, abuso o explotación sexual de niños y adolescentes.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

ÁREA DE GESTIÓN	COMPETENCIA	FUNCIONES
Directiva	Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Participar en la elaboración de planes, proyectos y propuestas.• Participar activamente en los procesos de seguimiento y evaluación del PEI.• Asistir puntualmente y cumplir con los horarios

			<p>establecidos por la institución para las actividades escolares y extraescolares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en todas las reuniones, jornadas pedagógicas, momentos cívicos y demás actos culturales que se programen, manteniendo una presencia cercana y activa con los estudiantes. • Solicitar permiso al Director para salir de la institución durante la jornada de trabajo por alguna emergencia. En caso de ausencia por un día, por razones justificadas, deberá solicitar permiso por escrito al Director, presentar en Inspectoría la justificación legal correspondiente y coordinar el reemplazo durante su ausencia.
Académica	Dominio disciplinar y curricular		<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia. • Conocer la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías de investigaciones educativas que la sustentan. • Conocer la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas. • Comprender los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula. • Conocer el currículo anterior y posterior al grado que imparte. • Conocer los ejes transversales que propone el currículo nacional • Conocer los ejes transversales que propone el Currículo Nacional. • Tratar a los estudiantes con la exigencia disciplinaria que el proceso de aprendizaje lo requiere, dentro de una comprensión razonable.
	Gestión de aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje. • Incluir en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos. • Seleccionar y diseñar recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

Desarrollo
Profesional

- Planificar sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje.
 - Crear un ambiente positivo que promueva el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
 - Responder a situaciones críticas que se generen en el aula y actúe como mediador de conflictos.
 - Organizar y emplear el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados.
 - Evaluar de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales con estrategias específicas.
 - Comunicar a los estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesita hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.
 - Informar a los padres de familia o representantes legales y directivos, de manera oportuna y periódica acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.
 - Estimular la superación y la participación de los alumnos en actividades académicas, deportivas y sociales.
 - Participar en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella.
 - Investigar y actualizarse permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes.
 - Aplicar y compartir experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa.
 - Trabajar con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa, involucrándolos en las actividades del aula y de la institución.
 - Generar un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo a los estudiantes con
-

	Compromiso Ético	<p>necesidades educativas especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar en los estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas de todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales. • Estimular el acceso, permanencia y promoción en el proceso educativo de los estudiantes dentro del sistema educativo. • Fomentar en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, las individualidades y las necesidades educativas especiales. • Tomar acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos. • Promover y reforzar prácticas que contribuyen a la construcción del Buen Vivir. • Promover acciones que sensibilicen a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social. • Conducir responsablemente las reuniones con los alumnos, padres de familia y juntas de grado. • Educar en la verdad, respeto, confianza, diálogo, libertad, autoestima, solidaridad, tolerancia, autodisciplina, servicio y justicia. • Respetar la libre expresión y el disenso respetuoso, así como atender, con actitud dialogante a los estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.
Administrativa	Apoyo a la administración de la planta física y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a que la institución reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas placenteras. • Recurrir a los recursos tecnológicos y de apoyo pedagógico de la institución para el desarrollo de la práctica en el aula. • Plantear y argumentar la integración de nuevos recursos a la institución que potencien la práctica pedagógica en el aula. • Utilizar continuamente el potencial didáctico de las TIC teniendo en cuenta los objetivos y contenidos de la educación básica.
Comunitaria	Proyección a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear la ejecución de actividades extracurriculares en la institución que favorezcan el desarrollo de la comunidad. • Vincular en el proceso de enseñanza aprendizaje el conocimiento del entorno que rodea al

-
- | | |
|----------------------|--|
| Previsión de riesgos | <p>estudiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los riesgos físicos y psicosociales de los estudiantes para incluirlos en el Manual de Gestión de Riesgos de la institución. • Plantear acciones de seguridad para que se incluyan en el Manual de Gestión de Riesgos de la institución que garanticen la integridad de los estudiantes. • Cumplir con el turno diario y de rango, tanto en la perla, como en el recreo para prevenir alguna situación de riesgo. |
|----------------------|--|

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL PUESTO

Normatividad:

- 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

Instructivos

- Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil
- Instructivo para autoevaluación institucional

Guías

- Guía para la elaboración de los documentos curriculares

Referentes de calidad

- Estándares de Calidad

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	<p>Ejerciendo una autoridad pedagógica que inspire confianza personal a los estudiantes y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacción en el cumplimiento de sus obligaciones. Debe constituirse en un líder capaz de conducir al grupo mediante la motivación; evitando la anarquía, fomentando el compañerismo; estimulando la creatividad y la autorrealización; aplicando como método el diálogo abierto y democrático. Para el efecto, entre otras, el docente debe tener las siguientes características: espíritu de equidad, iniciativa, eficiencia organizativa, rectitud profesional, capacidad para desarrollar los procesos educativos; capacidad para consultar y orientar; capacidad para compartir responsabilidades y para cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y</p>

Comunicación asertiva	reglamentos. Generando una percepción de respeto y credibilidad al comunicarse de forma asertiva, escuchando a los demás y expresando sus ideas de manera clara y oportuna, tanto en forma oral como escrita, para lograr un clima propicio con respuestas claras y pertinentes de sus interlocutores para alcanzar los objetivos institucionales.
Trabajo en equipo	Crea y participa en actividades de trabajo en equipo creando compromiso y cooperación efectiva entre los actores de la comunidad educativa.
Negociación y mediación	Construyendo una cultura de paz sustentada en la negociación, el diálogo, la mediación, el empoderamiento, la empatía y la capacidad de manejar sus propios conflictos. Producir los cambios de actitud necesarios en las partes implicadas para que el conflicto aflora, sea reconocido, no discurra y se solucionen de manera pacífica y oportuna mediante acciones, internas o externas, que influyan positivamente en el contexto del conflicto.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

Formación Académica:	La que determina la LOEI y su Reglamento
Experiencia:	Con o sin experiencia

6.6. DE JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Tabla 17. Descripción de Funciones de la Junta General de Directivos y Docentes

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Junta General de Directivos y Docentes
Área a la que pertenece:	Académica
Autoridad inmediato:	Director
Cargos bajo su mando:	Autoridades y Docentes

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Tratar asuntos específicos y tomar decisiones consensuadas acerca de la planificación y administración institucional de acuerdo a la normativa vigente y el Código de Convivencia.

III. CARACTERÍSTICAS DEL ORGANISMO

CONFORMACIÓN

Según el Art. 49 del Reglamento de la LOEI, la Junta de Directivos y Docentes se integra con todas las autoridades y docentes de la institución. La preside el Director y actúa como secretaria la Titular del establecimiento. Se debe reunir de forma

ordinaria al inicio y al final del año lectivo y de manera extraordinaria, por decisión del presidente o a petición de las de las dos terceras partes de sus miembros.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Responsabilidad y honestidad en la toma de decisiones, conocimiento de la organización, administración y realidad institucional; poder de negociación; conocimiento de la LOEI y su reglamento, LOSEP y su reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Plan Decenal, Código de Convivencia y acuerdos ministeriales e interministeriales. Además, demostrar creatividad e innovación y compromiso con la visión y misión institucional.

IV. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 49 del Reglamento de la LOEI y otras normas legales, la Junta General de Directivos y Docentes cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Conocer el PEI y demás planes y programas institucionales para sugerir modificaciones o actividades para su cumplimiento efectivo.
 - b) Conocer el informe anual de labores presentado por las autoridades y formular recomendaciones
 - c) Proponer reformas al Código de Convivencia que estimaren conveniente para garantizar un ambiente armónico.
 - d) Elegir a los vocales principales y suplentes del Consejo Ejecutivo
 - e) Analizar y tomar decisiones consensuadas sobre los asuntos que fueren sometidos a consideración por el Director.
-

6.7.DEL CONSEJO EJECUTIVO

Tabla 18. *Descripción de Funciones del Consejo Ejecutivo*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Consejo Ejecutivo
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	Director
Cargos bajo su mando:	Autoridades, DECE y comisiones

II. NATURALEZA DEL CARGO

Es una instancia directiva y de orientación académica y administrativa del establecimiento que vigila el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales

III. CARACTERÍSTICAS DEL ORGANISMO CONFORMACIÓN

Está conformado por el Director, quien la preside, el subdirector y tres vocales principales con sus suplentes, elegidos por la Junta General de Directivos y Docentes. Como secretaria actúa la Secretaria Titular. Se reúne de manera ordinaria una (1) vez al mes y de forma extraordinaria cuando la convoque el Director o por pedido de tres (3) de sus miembros.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Eficacia y eficiencia en la solución de problemas y corresponsabilidad en la organización y administración; conocimiento de la LOEI y su reglamento, LOSEP y su reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia, Plan Decenal y acuerdos ministeriales e interministeriales.

IV. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 53 del Reglamento de la LOEI y otras normas legales, el Consejo Ejecutivo cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Diseñar el PEI y poner en consideración de la Junta General de Directivos y Docentes, así como realizar la evaluación y las reformas que considere necesarias.
 - b) Reunirse una vez al mes o cuando la situación lo amerite para tratar asuntos relacionados con la buena marcha institucional
 - c) Asesorar al Director en la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la escuela
 - d) Adjudicarse la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta vulnerado.
 - e) Conformar las comisiones permanentes establecidas en el Código de Convivencia Institucional
 - f) En caso de ser necesario, solicitar informes a los diferentes responsables de la institución para tomar decisiones oportunas.
 - g) Ser la instancia de solución de conflictos que se dieran entre los actores educativos.
 - h) Formular políticas de protección integral de los estudiantes para que sean implementadas por el DECE.
-

6.8.DE LA JUNTA DE GRADO O CURSO

Tabla 19. *Descripción de Funciones de la Junta de Grado*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Junta de Grado o Curso
Área a la que pertenece:	Académica
Autoridad inmediato:	Docente Tutor
Cargos bajo su mando:	Docentes, estudiantes e inspector

II. NATURALEZA DEL CARGO

Es el cuerpo encargado de analizar el rendimiento académico de los estudiantes, de conformidad con la normativa ministerial e institucional. Esta junta propone acciones educativas para mejorar el desempeño de estudiantes y docentes.

III. CARACTERÍSTICAS DEL ORGANISMO

CONFORMACIÓN

El docente tutor, quien la preside, todos los docentes de grado o curso, un representante del DECE, el inspector General y es supervisada por el Subdirector

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Dinamismo, efectividad y honestidad en la toma de decisiones; conocimiento de la realidad académica del grado o curso; solución pacífica de los conflictos y corresponsabilidad; creatividad, innovaciones constantes y compromiso institucional. Conocimiento de Pedagogía, Didáctica, Procesos de Evaluación, la LOEI y su reglamento, LOSEP y su reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia, Plan Decena y acuerdos ministeriales e interministeriales.

IV. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 54 del Reglamento de la LOEI y otras normas legales, la junta de grado cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Analizar, de acuerdo con las políticas de evaluación, el rendimiento académico y comportamental de conformidad con el currículo nacional y los estándares de calidad.
 - b) Proponer acciones educativas que puedan aplicarse, de manera individual o colectiva, a estudiantes y docentes para mejorar su desempeño
 - c) Analizar los casos especiales de comportamiento y asistencia de los estudiantes con el fin de que se tomen los correctivos del caso.
 - d) Examinar los informes de aprendizaje de los docentes y realizar las recomendaciones psicopedagógicas necesarias.
 - e) Consignar acuerdos y comunicaciones a los padres de familia, sobre las resoluciones y nómina de estudiantes que deben presentarse al refuerzo académico.
 - f) Conocer los informes de asistencia y justificaciones presentadas por el inspector general
 - g) Recoger el informe de calificaciones del comportamiento de los estudiantes, realizadas por el inspector en casos especiales.
-

6.9.DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA ESTUDIANTIL

Tabla 20. Descripción de Funciones del DECE

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Departamento de Consejería Estudiantil
Área a la que pertenece:	Académica
Autoridad inmediato:	Subdirector
Cargos bajo su mando:	Docentes, estudiantes, inspector, padres de familia

II. NATURALEZA DEL CARGO

Es el organismo encargado de implementar acciones para la atención integral de los estudiantes y velar por los derechos e intereses de los estudiantes mediante el trabajo coordinado con todos los miembros de la comunidad educativa.

III. CARACTERÍSTICAS DEL ORGANISMO CONFORMACIÓN

Los DECE de las instituciones educativas estarán conformados respetando la proporción de un (1) profesional por cada cuatrocientos cincuenta (450) estudiantes.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Proactividad, efectividad y honestidad en la toma de decisiones; conocimiento de la realidad estudiantes/docente y estudiante/familia; solución de problemas y corresponsabilidad; creatividad, innovación constante y compromiso institucional.

Conocimiento de Pedagogía, Didáctica, Procesos de Evaluación, la LOEI y su reglamento, LOSEP y su reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia, Plan Decena y acuerdos ministeriales e interministeriales, Código de derechos Humanos, psicología del niño y adolescente, principios de convivencia familiar.

IV. FUNCIONES

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

- a) Planificar programas de atención integral y presentar al Consejo Ejecutivo para su análisis y aprobación.
 - b) Asistir, en coordinación con las autoridades, los casos de ausentismo y otras situaciones de los estudiantes.
 - c) Participar en círculos de estudio, reuniones de equipos de trabajo, talleres con padres o representantes legales que requieran de su colaboración.
 - d) Mantener una comunicación asertiva y permanente con los directivos, docentes y padres de familia para conocer y solucionar problemas que afecten a los estudiantes
 - e) Actualizar cada año el registro de estudiantes con necesidades educativas especiales y entregar el informe a la dirección.
 - f) Llevar el debido proceso para la aplicación de las acciones educativas disciplinarias a
-

-
- estudiantes que han incurrido en faltas establecidas en la LOEI
- g) Mantener fichas de seguimiento y hojas de vida de los estudiantes reportados en el departamento.
 - h) Realizar el acompañamiento a los estudiantes que han cometido alguna falta y emitir el informe respectivo.
-

6.10. DE LA JUNTA ACADÉMICA

Tabla 21. *Descripción de Funciones de la Junta Académica*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Junta Académica
Área a la que pertenece:	Académica
Autoridad inmediato:	Consejo Ejecutivo
Cargos bajo su mando:	Subdirectores, Docentes

II. NATURALEZA DEL CARGO

Asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad educativa y hacer propuestas innovadoras relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica, de acuerdo al PEI para mejorar la calidad educativa. Gestionar el diseño, desarrollo y evaluación de las planificaciones institucionales, apoyar la función pedagógica, así como todas las actividades académicas y de desarrollo profesional que se generen en la institución educativa.

III. CARACTERÍSTICAS DEL ORGANISMO

CONFORMACIÓN

Según el Art.4 del acuerdo ministerial 2016-00060-A, 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

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Proactividad, efectividad y honestidad; conocimiento y dominio del currículo, solución de problemas didáctico-pedagógicos y corresponsabilidad; creatividad, innovación constante y compromiso institucional. Conocimiento de Pedagogía, Didáctica, Procesos de Evaluación, Investigación Educativa, Administración y Supervisión, la LOEI y su reglamento, LOSEP y su reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia, Plan Decena y acuerdos ministeriales e interministeriales.

IV. FUNCIONES

Además de las funciones que establece la LOEI y otras normas legales, la Junta Académica cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Elaborar y ejecutar el plan anual de trabajo, previamente aprobado por el Consejo Ejecutivo.
 - b) Analizar y actualizar permanentemente el currículo y los procesos metodológicos de aprendizaje y evaluación para desarrollar destrezas, capacidades, competencias y valores con la colaboración de los docentes coordinadores de los niveles.
 - c) Facilitar, de manera oportuna, asesoramiento técnico pedagógico a los organismos académicos y docentes para fortalecer y mejorar el trabajo académico.
 - d) Organizar programas de capacitación para asegurar la calidad educativa de la institución
 - e) Presentar observaciones a la planificación didáctica e instrumentos de evaluación presentados por los docentes
-

6.11. DEL GOBIERNO ESCOLAR

Tabla 22. *Descripción de Funciones del Gobierno Escolar*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Gobierno Escolar
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	
Cargos bajo su mando:	Docentes, estudiantes e inspector

II. NATURALEZA DEL CARGO

Es la instancia primaria de participación y veeduría ciudadana de la gestión administrativa de la institución y la rendición social de cuentas. Se debe reunir ordinariamente por lo menos tres veces al año, y extraordinariamente, cuando convoque el presidente, debe contar con la presencia del 75% de sus miembros.

III. CARACTERÍSTICAS DEL ORGANISMO

CONFORMACIÓN

Según el Art. 79 del Reglamento de la LOEI, este organismo está integrado por el Director, un delegado de los docentes elegido por la Junta General de Directivos y Docentes, un delegado de los estudiantes y uno de los representantes legales de los

estudiantes. El secretario será el titular de la secretaría del plantel.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Liderazgo, eficiencia y honestidad; compromiso institucional. Conocimiento de Administración y Supervisión, Constitución de la República, la LOEI y su reglamento, LOSEP y su reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia, Plan Decena y acuerdos ministeriales e interministeriales.

IV. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 34 de la LOEI y otras normas legales, el Gobierno Escolar cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, la LOEI y su reglamento y demás disposiciones ministeriales
- b) Controlar el buen desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa.
- c) Liderar la veeduría ciudadana de la gestión administrativa y la rendición social de cuentas de la institución educativa.
- d) Proteger los derechos y demandar el cumplimiento de los deberes de todos los actores educativos.
- e) Garantizar la participación ciudadana en los procesos de veeduría de la gestión administrativa.

6.12. DE LA SECRETARÍA

Tabla 23. *Descripción de Funciones de la Secretaria*

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo :	Secretaría
Área a la que pertenece:	Administrativa
Autoridad inmediato:	Director
Cargos bajo su mando:	Estudiantes y padres de familia

II. NATURALEZA DEL CARGO

Soporte y apoyo a la gestión administrativa de la Dirección.

III. HABILIDADES ESENCIALES

Dominio de procesos de atención al cliente, manejo y control de archivos; conocimiento de programas informáticos; orientación al cliente interno y externo; transparencia, compromiso con la institución; sistema de Gestión de Calidad

IV. FUNCIONES

Además de las funciones consagradas en el art. 57 del Reglamento de la LOEI y otras

normas legales, la secretaria cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Elaboración y seguimiento de la agenda de trabajo del Director
 - b) Organizar, liderar y ejecutar los procesos de admisión y matrícula
 - c) Apoyar a la gestión documental y manejo de correspondencia de la Dirección
-

CONCLUSIONES GENERALES

- La función administrativa de la escuela Isidro Ayora carece de un modelo de estructura organizacional pues no cuenta con un organigrama, no se han diseñado manuales de funciones y de procedimientos, no cuenta con un reglamento interno, etc., situación que impide el buen funcionamiento de la institución.
- La institución goza de gran prestigio a nivel local y provincial, razón por la cual es necesario una reingeniería de procesos que transforme desde sus bases administrativas, sus procesos y su cultura organizacional.
- La escuela debe vincularse con las necesidades de la sociedad actual mediante el ejercicio eficiente de sus funciones, sean estas administrativas o pedagógicas.
- La elaboración del Manual de Funciones de Directivos y Docentes de la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, se llevó a efecto con la participación activa y democrática de los todos los actores educativos para dar respuesta a sus necesidades.
- El Manual de Funciones es un instrumento valioso y fundamental para la institución, ya que los procesos de gestión del talento humano se desarrollarán a cabalidad y en un mejor ambiente de trabajo en donde el grado de confianza y seguridad sea elevado y el desempeño del talento humano cumpla con las expectativas de los usuarios que buscan calidad y calidez.

- Tanto el personal docente como el directivo están comprometidos en mejorar el clima organizacional para alcanzar las metas establecidas con efectividad y eficiencia.

RECOMENDACIONES

- Implementar estrategias de trabajo colaborativo o de división del trabajo que se convierta en un insumo para la elaboración del organigrama, del manual de funciones y de procedimientos, así como de los demás planes y programas necesarios para mejorar la función administrativa y pedagógica.
- Para conservar el prestigio de la institución es necesario la incorporación de conocimientos, selección y organización de los niveles administrativos, la asignación y delegación de autoridad y responsabilidad aseguran la calidad y cantidad de funcionamiento institucional. Estimular la labor de los miembros de la institución, prever los cambios y evaluar constantemente los resultados en función de los objetivos planteados.
- Para asegurar la vinculación de la escuela con las necesidades sociales es necesario modificar el estilo de planificación y administración.
- Poner en conocimiento de la Junta General de Directivos y Docentes el Manual de Funciones para su análisis y aprobación.
- Revisar periódicamente para dar respuesta a las necesidades de todos de acuerdo con la realidad. Al líder institucional, velar por su seguimiento y mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación.

(19 de 05 de 2017). *www.educacion.gob.ec*. Obtenido de

[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf)

[Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf)

ACURIO HOYOS, M. J., & ASIMBAYA MONTAGUANO, N. J. (06 de 2013).

Repositorio Digital: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de

<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1710>

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *CONSTITUCION POLITICA DEL*

ECUADOR. MONTECRISTI: S/E.

ASAMBLEA NACIONAL . (2011). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACION*

INTGERCULTURAL. QUITO: REGISTRO OFICIAL N° 417.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2012). *REGLAMENTO GENERAL*

A LA LER ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL. QUITO:

REGISTRO OFICIAL.

BARONA VALENCIA, D. W., & TKATCHENKO, L. (2010). *Repositorio digital:*

Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/browse?type=author&value=Tkatchenko%2C+Lioub>

ov

Barriga López, F. (1974). *Moografía de la Provincia de Cotopaxi*. Ambato:

Primicias.

BENÁLCAZAR MEDINA , D. F., & HERRERA SALINAS, J. A. (16 de 03 de 2011). *Repositorio Digital: Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/369>

CARPIO PANCHANA, S. R. (14 de 01 de 2014).

dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf.

Obtenido de

<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1634/1/DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20EL%20COLEGIO%20%20DR.%20FRANCISCO%20CAMPOS%20RIVADENEIRA%20DE%20LA%20PARROQUIA%20CHANDUY%20C%20CANT%20C3%93N%20%20SANTA%20ELENA%20C%20A%20C3%91O%20201>

Coordinación Nacional de la Red de Maestros. (05 de 03 de 2017).

www.educacion.gob.ec. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-DECENAL-PROPUESTA.pdf>

E. R. (30 de 06 de 2009). *niveldostic.blogspot.com*. Obtenido de

<http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

GALLEGOS ARIAS, T. P. (22 de 07 de 2015).

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5483>. Obtenido de

[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5483/TPUCE5710.pdf?](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5483/TPUCE5710.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5483/TPUCE5710.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<http://educaciondecalidad.ec/>. (12 de 02 de 2017). <http://educaciondecalidad.ec/>.

Obtenido de [http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-](http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html)

[menu/reglamento-loei-texto.html](http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html)

LOZANO LEÓN, L. A. (12 de 2013). *Repositorio Digital: Universidad Politécnica*

Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8344>

Mnisterio de Educación del Ecuador. (19 de 08 de 2011). *Estándares de desempeño*

profesional docente propuesta para la discusión ciudadana. Obtenido de

<http://www.educacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Docente_Prope
deutico.pdf

MONREAL NÁJERA, G. d. (06 de 01 de 2007). *Universidad Pedagógica de
Durango*. Obtenido de file:///C:/Users/ADMIN-
MINEDUC/Downloads/Dialnet-
EstructuraOrganizacionalYFormacionDocente-2293013.pdf

ORBE CÁRDENAS, L. F. (06 de 2001). *Repositorio digital.UPS*. Obtenido de
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4960>

PID - Practicum E.F. . (s.f.). *www.ugr.es*. Obtenido de
http://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm

Secretaría Central de ISO. (15 de 09 de 2015). Norma Internacional ISO 9001 Quinta
edición. Ginebra, Suiza.

Textos citados

Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación.

(19 de 05 de 2017). *www.educacion.gob.ec*. Obtenido de
[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-
Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf)

ACURIO HOYOS, M. J., & ASIMBAYA MONTAGUANO, N. J. (06 de 2013).
Repositorio Digital: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1710>

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR*. MONTECRISTI: S/E.

ASAMBLEA NACIONAL . (2011). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACION INTGERCULTURAL*. QUITO: REGISTRO OFICIAL N° 417.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2012). *REGLAMENTO GENERAL A LA LER ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. QUITO: REGISTRO OFICIAL.

BARONA VALENCIA, D. W., & TKATCHENKO, L. (2010). *Repositorio digital: Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/browse?type=author&value=Tkatchenko%2C+Lioubov>

Barriga López, F. (1974). *Moografía de la Provincia de Cotopaxi*. Ambato: Primicias.

BENÁLCAZAR MEDINA , D. F., & HERRERA SALINAS, J. A. (16 de 03 de 2011). *Repositorio Digital: Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/369>

CARPIO PANCHANA, S. R. (14 de 01 de 2014).

dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf.

Obtenido de

<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1634/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20EL%20COLEGIO%20%20DR.%20FRANCISCO%20CAMPOS%20RIVADENEIRA>

%20DE%20LA%20PARROQUIA%20CHANDUY%2C%20CANT%C3%93
N%20%20SANTA%20ELENA%2C%20A%C3%91O%20201

Coordinación Nacional de la Red de Maestros. (05 de 03 de 2017).

www.educacion.gob.ec. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-DECENAL-PROPUESTA.pdf>

E. R. (30 de 06 de 2009). *niveldostic.blogspot.com*. Obtenido de

<http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

GALLEGOS ARIAS, T. P. (22 de 07 de 2015).

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5483>. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5483/TPUCE5710.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://educaciondecalidad.ec/>. (12 de 02 de 2017). <http://educaciondecalidad.ec/>.

Obtenido de <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>

LOZANO LEÓN, L. A. (12 de 2013). *Repositorio Digital: Universidad Politécnica*

Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8344>

Mnisterio de Educación del Ecuador. (19 de 08 de 2011). *Estándares de desempeño*

profesional docente propuesta para la discusión ciudadana. Obtenido de

http://www.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Docente_Profedeutico.pdf

MONREAL NÁJERA, G. d. (06 de 01 de 2007). *Universidad Pedagógica de*

Durango. Obtenido de <file:///C:/Users/ADMIN->

MINEDUC/Downloads/Dialnet-

EstructuraOrganizacionalYFormacionDocente-2293013.pdf

ORBE CÁRDENAS, L. F. (06 de 2001). *Repositorio digital.UPS*. Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4960>

PID - Practicum E.F. . (s.f.). *www.ugr.es*. Obtenido de

http://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm

Secretaría Central de ISO. (15 de 09 de 2015). Norma Internacional ISO 9001 Quinta

edición. Ginebra, Suiza.

ANEXOS

ANEXO 1

Solicitud del cronograma para la realización de los grupos focales



Latacunga 21 de agosto del 2017

Sr. Lic.
NELSON ESPÍN
DIRECTOR (E) DE LA ESCUELA ISIDRO AYORA
Presente

De mi consideración:

Respetuosamente me dirijo a usted, para saludarle y desearle éxitos en tan delicadas funciones.

Con el propósito de concretar la investigación en mi Proyecto de Investigación y Desarrollo en opción al Grado Académico de Magister en Planeamiento y Administración Educativos con el tema "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", muy respetuosamente le solicito incluir en el calendario de reuniones, cuatro encuentros con los siguientes grupos focales de autoridades y docentes:

- 1.- Grupo focal de las 5 autoridades institucionales.
- 2.- Grupo focal del Consejo Ejecutivo.
- 3.- Grupo focal de coordinadores de Año de EGB de la sección matutina.
- 4.- Grupo focal de coordinadores de Año de EGB de la sección vespertina.

En todos los encuentros se dará una breve explicación de la metodología de trabajo y se desarrollará mediante el tratamiento de varias preguntas acerca del marco legal sobre el cual docentes y directivos actuamos, además de perfilar la construcción del manual de funciones para docentes y directivos.

Con la seguridad que este pedido sea aceptado anticipo mi agradecimiento y reitero el sentimiento de alta consideración y estima

Atentamente:

Lic. Jorge G. Jiménez M.
Maestrante

ANEXO 2

Cronograma establecido por la institución para la realización de los grupos focales

ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "ISIDRO AYORA"

CREADA EL 12 DE OCTUBRE DE 1935

TELF 032 801 - 401

Oficio N° 004 – DEEBIA

Latacunga 24 de agosto 2017

Señor Licenciado:

Jorge Guillermo Jiménez Morales

DOCENTE DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ISIDRO AYORA

Presente.-

De mi consideración:

En mi calidad de Director encargado de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, le presento un cordial saludo y el deseo ferviente que concluya con éxitos su investigación para obtener su título de cuarto nivel en educación.

Dando contestación a su oficio de fecha 21 de agosto del 2017, le comunico que, reunidos con las autoridades institucionales, se decidió aprobar el siguiente cronograma para el desarrollo de su investigación:

PRIMER GRUPO FOCAL: (lunes 4-09-2017, a partir de las 10H00)

- 1.- Lic. Mercy Toapanta: coordinadora de iniciales de la sección vespertina
- 2.- Lic. Sandra López: Coordinadora de primeros años de EGB de la sección vespertina
- 3.- Lic. Patricia Quisphe: Coordinadora de segundos años de EGB de la sección vespertina
- 4.- Lic. Lilián Chiluisa: Coordinadora de terceros años de EGB de la sección vespertina
- 5.- Lic. Martha Ayala: coordinadora de cuartos años de EGB de la sección vespertina
- 6.- Lic. Luis Escobar: Coordinador de quintos años de EGB de la sección vespertina
- 7.- Lic. Edwin Vásquez: Coordinador de sextos años de EGB de la sección vespertina
- 8.- Lic. Mary Amaya: Coordinadora de séptimos años de EGB de la sección vespertina

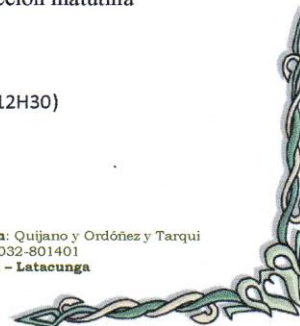
SEGUNDO GRUPO FOCAL: (lunes 4-09-2017, a partir de las 12H30)

- 1.- Lic. Johana Cedeno Coordinadora de iniciales de la sección matutina
- 2.- Silvia Coello: Coordinadora de primeros años de EGB de la sección matutina
- 3.- Consuelo Segovia Coordinadora de segundos años de EGB de la sección matutina
- 4.- Lic. Mirian Ortiz: Coordinadora de terceros años de EGB de la sección matutina
- 5.- Lic. Esmeralda Anchatipán: Coordinadora de cuartos años de EGB de la sección matutina
- 6.- Miguei Albán: Coordinador de quintos años de EGB de la sección matutina
- 7.- Lic. Jorge Jiménez: Coordinador de sextos años de EGB de la sección matutina
- 8.- Alonso Guerrero: Coordinador de séptimos años de EGB de la sección matutina
- 9.- Fernando Segovia: INVITADO ESPECIAL -CONSULTOR EXTERNO-

TERCER GRUPO FOCAL PRIMER DÍA: (Lunes 11-09-2017, a partir de las 12H30)

- 1.-Lic. Nelson Espín: DIRECTOR
- 2.- Prof. Consuelo Molina SUBDIRECTORA MATUTINA
- 3.- Lic. Rocío Caiza: SUBDIRECTORA VESPERTINA
- 4.- Lic. Marcelo Guanín: PRIMER VOCAL DEL CONSEJO EJECUTIVO

Dirección: Quijano y Ordóñez y Tarqui
Telefax: 032-801401
Cotopaxi - Latacunga



ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "ISIDRO AYORA"

CREADA EL 12 DE OCTUBRE DE 1935

TELF 032 801 - 401

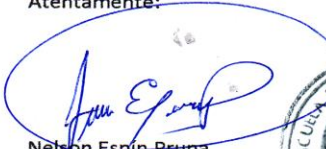
5.- Lic. Magali Chipugsi: REPRESENTANTE DE DOCENTES AL GOBIERNO ESCOLAR.


TERCER GRUPO FOCAL SEGUNDO DÍA: : (Martes 12-09-2017, a partir de las 12H30)

- 1.-Lic. Nelson Espín: DIRECTOR
- 2.- Prof. Consuelo Molina SUBDIRECTORA MATUTINA
- 3.- Lic. Rocío Caiza: SUBDIRECTORA VESPERTINA
- 4.-Lic. Lorena Molina INSPECTORA GENERAL.
- 5.- Lic. Hugo Rivera: SUBINSPECTOR
- 6.- Lic. Marcelo Guanín: PRIMER VOCAL DEL CONSEJO EJECUTIVO

Esperando que esta investigación contribuya a mejorar los procesos administrativos y la salud institucional, informo mediante el presente, para los fines consiguientes.

Atentamente:


Nelson Espín Pruna
DIRECTOR (E)



Dirección: Quijano y Ordóñez y Tarqui
Telefax: 032-801401
Cotopaxi - Latacunga



ANEXO 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 1

SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga septiembre 4, 2017

MGs Hugo Fernando Segovia Albarracín
CEO DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS "GRUSAM"
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: "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"

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

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

Atentamente,

Jorge Guillermo Jiménez Morales.
RESPONSABLE DE LA INVERSIÓN



ANEXO 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 1

SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga septiembre 4, 2017

MGs Hugo Fernando Segovia Albarracín
CEO DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS "GRUSAM"
Presente

De mi consideración:

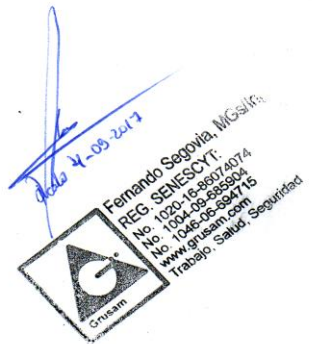
A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez, conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: "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"

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

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

Atentamente,

Jorge Guillermo Jiménez Morales.
RESPONSABLE DE LA INVERSIÓN



ANEXO 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 2
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS”

3 = MUY SATISFACTORIO 2 = SATISFACTORIO 1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
1. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none"> Identificación de la propuesta. Originalidad. Impacto. 	X			
2. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> Determinación clara y concisa. Factibilidad. Utilidad. 	X			
3. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a mejorar la organización. Contribuye un aporte para la institución o empresa. 	X			
4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none"> Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas. Los conceptos son de fácil comprensión. Utiliza terminología básica y específica. 	X			
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none"> Presenta un orden lógico. Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta. Se ajusta a la realidad del contexto social. Es sugestivo e interesante. Es de fácil manejo. 	X			
TOTAL	5	0	0	

VALIDADO POR:	Nombre: Hugo Fernando Segovia Albarracín		
Área de Trabajo: Dirección y Planificación	Título Profesional: MGs. en Dirección y Planificación Estratégica	Cargo u Ocupación. CEO Investigador	Año de Experiencia. 20 años
Observaciones: Es un tema de investigación interesante que puede solucionar la problemática institucional educativa extendiéndose a otros centros a nivel local y nacional.			
Fecha: 11-05 2017	Telf.: 0996840067	Dirección del Trabajo: Latacunga, Teniente Hugo Ortiz Y Cueva de los Tayos.	C.C: 0501955660

Fernando Segovia MGs.
VALIDADOR



Fernando Segovia, MGs/Ing.
REG. SENESCYT:
No. 1020-18-86074074
No. 1004-09-885904
No. 1046-06-894715
www.grusam.com
Trabajo, Salud, Seguridad

ANEXO 6



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 1
SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN

Latacunga septiembre 4, 2017.

MSc.
Hugo Fernando Segovia Albarracín
CEO DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS "GRUSAM"
Presente

De mi consideración:

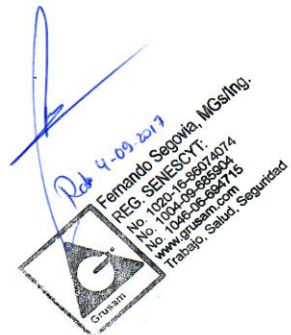
A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre: "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA ESCUELA ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS"

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

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

Atentamente,

Jorge Guillermo Jiménez Morales
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN





ANEXO 2
INSTRUCCIONES PARA VALIDACIÓN

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE:

Lea detenidamente los objetivos, la matriz de operacionalización de variables y el cuestionario de opinión.

1. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos, variables, e indicadores con los ítems del instrumento.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos a nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A. Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores e ítems.

P PERTINENCIA

NP NO PERTINENCIA

En caso de marcar **NP**, por favor pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B. Calidad técnica y representatividad

Marque en la casilla correspondiente:

O OPTIMA

B BUENA

R REGULAR

D DEFICIENTE

En caso de marcar **R** o **D**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C. Lenguaje

Marque en la casilla correspondiente:

A ADECUADO

I INADECUADO

En caso de marcar **I**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones


 ANEXO 4
 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ÍTEMS
<u>Independiente:</u> Confianza y seguridad administrativa	Institucional	Reglamento interno Organigrama Manual de funciones	Técnica: Grupos focales. Instrumento: Cuestionario semiestructurado	1 6 7 8-16
	Administrativa	Liderazgo	Técnica: Observación. Instrumento: Registro de Observación	9
		Compromiso	Técnica: Grupos focales. Instrumento: Cuestionario semiestructurado	5
	Pedagógica	Planes y programas Orientación educativa	Técnica: Grupos focales. Instrumento: Cuestionario semiestructurado	3
<u>Dependiente</u> Desempeño del talento humano	Conocimiento	Obligaciones Atribuciones	Técnica: Grupos focales. Instrumento: Cuestionario semiestructurado	4-15
	Servicio	Eficiencia/eficacia	Técnica: Grupos focales. Instrumento: Cuestionario semiestructurado	2-14
	Práctica	Competencias comportamentales. Comunicación Asertiva. Poder de negociación. Trabajo en equipo. Formación Académica. Experiencia	Técnica: Grupos focales. Instrumento: Cuestionario semiestructurado	10 11 12 13

Elaboración: Autor

ANEXO 9



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 5

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

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

f. 
 Fernando Segovia MGs.
 VALIDADOR
 CC: 0501955660



Fernando Segovia, MGs/lc.
 REG. SENESCYT:
 No. 1020-16-88074074
 No. 1004-09-685904
 No. 1046-06-694715
 www.grusam.com
 Trabajo, Salud, Seguridad



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 6
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD
(DEBE COSNTAR TODOS LOS ITEMS PARA LA
ENREVISTASEMIESTRUCTURADA)

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR D= DEFICIENTE
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	0	
2	0	
3	0	
4	0	
5	0	
6	0	
7	0	
8	0	
9	0	
10	0	
11	0	
12	0	
13	0	
14	0	
15	0	
16	0	

f. 
 Fernando Segovia MGs.
 VALIDADOR
 CC: 0501955660



Fernando Segovia, MGs/Ing.
 REG. SENESCYT:
 No. 1020-16-86074074
 No. 1004-09-885904
 No. 1046-06-694715
 www.grusam.com
 Trabajo, Salud, Seguridad

ANEXO 11



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 7

LENGUAJE

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


 Fernando Segovia MGs.
 VALIDADOR
 CC: 0501955660

 Fernando Segovia, MGs/Ing.
 REG. SENESCYT:
 No. 1020-16-86074074
 No. 1004-09-685904
 No. 1046-06-694715
 www.grusam.com
 Trabajo, Salud, Seguridad

ANEXO 12



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 1

SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga septiembre 5, 2017

MGs. Hernán Amílcar Pruna Carrera
EX DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ISIDRO AYORA
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez, conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: "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"

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

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

Atentamente,

Jorge Guillermo Jiménez Morales.
RESPONSABLE DE LA INVESTICIÓN

Recibido
5-sept-17
10:00
M.sc. Jorge Amador P.
D. Pruna

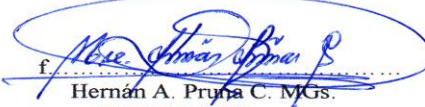

 ANEXO 2
 INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS"

3 = MUY SATISFACTORIO 2 = SATISFACTORIO 1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
6. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none"> Identificación de la propuesta. Originalidad. Impacto. 	x			
7. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> Determinación clara y concisa. Factibilidad. Utilidad. 	x			
8. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a mejorar la organización. Contribuye un aporte para la institución o empresa. 	x			
9. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none"> Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas. Los conceptos son de fácil comprensión. Utiliza terminología básica y específica. 	x			
10. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none"> Presenta un orden lógico. Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta. Se ajusta a la realidad del contexto social. Es sugestivo e interesante. Es de fácil manejo. 	x			
TOTAL	5	0	0	

VALIDADO POR:	Nombre: Hernán Amílcar Pruna Carrera		
Área de Trabajo: Docencia	Título Profesional: MGs. en Gerencia de la Educación Abierta	Cargo u Ocupación. Docente de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora	Año de Experiencia. 38 años
Observaciones: Se pretende normar las actividades que deben realizar docentes y directivos, lo que constituye una verdadera guía para evitar la frecuente arrogación de funciones.			
Fecha: 12-09-2017	Telf.: 0999807662	Dirección del Trabajo: Latacunga, Quijano y Ordoñez y Tarqui	C.C: 050095174-4


 f. Hernán A. Pruna C. MGs.
 VALIDADOR



ANEXO 1
SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN

Latacunga septiembre 5, 2017.

MGs.
Hernán Amílcar Pruna Carrera
EX DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ISIDRO AYORA
Presente

De mi consideración:
A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre: "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"

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

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

Atentamente,

Jorge Guillermo Jiménez Morales
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

*Recibido
5-sept-17
Mae. Amílcar Pruna Carrera*



ANEXO 5

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

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

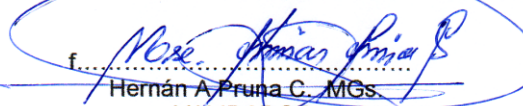
f. 
 Hernán A. Piña C. MGs.
 VALIDADOR
 CC: 050095174



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 6
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD
(DEBE COSNTAR TODOS LOS ITEMS PARA LA
ENREVISTASEMIESTRUCTURADA)

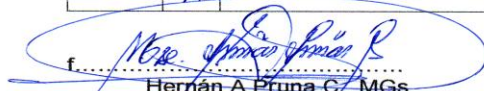
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	B	OBSERVACIONES	
1	0		
2	0		
3	0		
4	0		
5	0		
6	0		
7	0		
8	0		
9	0		
10	0		
11	0		
12	0		
13	0		
14	0		
15	0		
16	0		

f. 
Hernán A Pruna C. MGS.
VALIDADOR
CC: 050095174



ANEXO 7
LENGUAJE

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


 f.
 Hernán A. Pruna C. MGs.
 VALIDADOR
 CC: 050095174



ANEXO 1

SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga septiembre 6, 2017

MGs.

Cristóbal Alonso Guerrero Guevara

EX DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ISIDRO AYORA

Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: "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"

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

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

Atentamente,

Jorge Guillermo Jiménez Morales.
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

RECIBIDO
06-09-2017



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 2
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS"

3 = MUY SATISFACTORIO 2 = SATISFACTORIO 1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
11. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none"> Identificación de la propuesta. Originalidad. Impacto. 	X			
12. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> Determinación clara y concisa. Factibilidad. Utilidad. 	X			
13. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a mejorar la organización. Contribuye un aporte para la institución o empresa. 	X			
14. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none"> Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas. Los conceptos son de fácil comprensión. Utiliza terminología básica y específica. 	X			
15. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none"> Presenta un orden lógico. Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta. Se ajusta a la realidad del contexto social. Es sugestivo e interesante. Es de fácil manejo. 	X			
TOTAL	05	00	00	

VALIDADO POR:	Nombre: Cristóbal Alonso Guerrero Guevara		
Área de Trabajo: Docencia	Título Profesional: MGs. En Educación y Desarrollo Social	Cargo u Ocupación. Docente de la Escuela Isidro Ayora	Año de Experiencia. 25 años
Observaciones: Los directivos educativos deben ser educadores: El Manual de Funciones pondrá las pautas para que nuestra institución sea administrada por líderes capacitados. Es un documento que debe ir a la par con un organigrama institucional			
Fecha: 12-09-2017	Telf.: 0995042691	Dirección del Trabajo: Latacunga, Quijano y Ordoñez y Tarqui	C.C: 0501256523

f. 
Cristóbal A. Guerrero G. MGs.
VALIDADOR

RE



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 1

SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN

Latacunga septiembre 6, 2017.

MGs.

Cristóbal Alonso Guerrero Guevara
EX DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ISIDRO AYORA
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre: "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"

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

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

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Jiménez'.

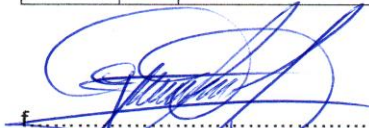
Jorge Guillermo Jiménez Morales
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN



ANEXO 5

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

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

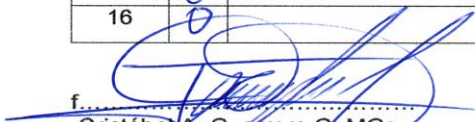

 f. Cristóbal A. Guerrero G. MGs.
 VALIDADOR
 CC: 0501256523



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ANEXO 6
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD
(DEBE COSNTAR TODOS LOS ITEMS PARA LA
ENREVISTASEMIESTRUCTURADA)

		CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA		B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE	
ITEMS	B	OBSERVACIONES			
1	0				
2	0				
3	0				
4	0				
5	0				
6	0				
7	0				
8	0				
9	0				
10	0				
11	0				
12	0				
13	0				
14	0				
15	0				
16	0				

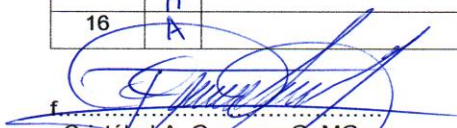
f.....

 Cristóbal A. Guerrero G. MGs.
 VALIDADOR
 CC: 0501256523



ANEXO 7

LENGUAJE

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

f. 
Cristóbal A. Guerrero G. MGs.
VALIDADOR
CC: 0501256523



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA MAESTRIA
PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

**REGISTRO IAD - LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
CUALITATIVA DE CAMPO**

REG. No. 001

INSTITUCIÓN: LUGAR Y FECHA: RESPONSABLE: PROCESO INVESTIGADO: No. DIRECTIVOS: OBJETIVO: ENTRADA: Nómina de talento humano SALIDA: REGISTRO IAD / REG No.001	DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN INVESTIGADOR: TECNICA DE INVESTIGACIÓN: VIGENCIA: EXCLUSIONES: Procesos ajenos al descrito y al área correspondiente. ALCANCES: Administración () Operación () Otro() INTERACCIÓN: Cadena de valor	
N	PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
o.	ADMINISTRATIVO	
	LIDERAZGO	
	COMINICACIÓN	
	PODER DE NEGOCIACIÓN	



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

**DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA MAESTRIA
PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

HERRAMIENTA DE GRUPOS FOCALES

1. Objetivos

Objetivo(s) Investigación

Objetivo(s) Grupo Focal

2. Hipótesis

3. Identificación del moderador

Nombre del Moderador

Nombre del Observador

4. Participantes

Lista de asistentes al Grupo Focal

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

5. Preguntas - temáticas estímulo

Preguntas estímulo

1	
---	--

2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

6. Pautas de chequeo (evaluación)

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)		
	SI	NO
Lugar adecuado en tamaño y acústica		
Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del grupo focal		
Asistentes sentados en U		
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema		
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada		
Se cumple con los objetivos planteados para esta reunión		
Permite que todos participen		
Reunión entre 60 y 120 minutos		
Registro de la información (grabadora, filmadora)		
Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.		
Escarapela con identificación de asistentes		

Lugar y fecha.....

ANEXO 26

	Universidad Técnica de Cotopaxi	DIRECCIÓN DE POSGRADO PROGRAMA MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS GRUPO FOCAL 1-2 DOCENTES
---	--	--

PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL 1 Y 2

Fecha:	
Lugar:	
Actividad:	
Tema:	
Nombre del moderador:	
Nombre del observador:	
Nº Participantes :	

Cuestionario Semiestructurado

1. ¿Es necesario fortalecer la estructura organizacional en la escuela Isidro Ayora?
2. ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa?
3. Según el Art. 11 de la LOEI, son 19 obligaciones que tiene un docente. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
4. A más de las obligaciones expresadas en la LOEI ¿Que otras acciones usted debería emprender para mejorar su desempeño como docente?
5. El Art. 44 del Reglamento a la LOEI, expresa 21 atribuciones que tiene un Director, el Art. 45, 11 atribuciones que tiene un Subdirector, el Art. 46, 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cree usted que en el desarrollo de las funciones nuestras autoridades las han cumplido a cabalidad?
6. ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para docentes y directivos?
7. ¿Creen ustedes que se debe crear un Manual de Funciones tomando en cuenta la nueva norma ISO 9001-2015, poniendo énfasis en el requisito 5, del Liderazgo y Compromiso?
8. ¿Es necesario que en el Manual de funciones se incluya un formato en dónde se especifique: ¿La identificación del cargo, el jefe inmediato superior, la descripción de las funciones, los conocimientos básicos para un buen desempeño, las competencias comportamentales u otros?

ANEXO 27

	Universidad Técnica de Cotopaxi	DIRECCIÓN DE POSGRADO PROGRAMA MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS GRUPO FOCAL 3 DIRECTIVOS
---	--	---

PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL 3

Fecha:	
Lugar:	
Actividad:	
Tema:	
Nombre del moderador:	
Nombre del observador:	
Nº Participantes :	

Cuestionario Semiestructurado

9. ¿Se cumple en los procesos administrativos y operativos las disposiciones legales y normativas?
10. Según el Art. 44 del Reglamento a la LOEI, son 21 atribuciones que tiene un Director. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
11. Según el Art. 45 del Reglamento a la LOEI, son 11 atribuciones que tiene un Subdirector. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
12. Según el Art. 46 del Reglamento a la LOEI, son 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
13. Para el señor Subinspector: ¿Cuáles son las funciones que le ha delegado el Sr. Director o la Sra. Inspectora?
14. ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa?
15. A más de las funciones expresadas en la LOEI y su reglamento ¿Que otras funciones usted debería cumplir para superar una supuesta desconfianza e inseguridad administrativa, sin arrogar funciones?

16. ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para Directivos?

ANEXO 28



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

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

PROCESO DE ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL N.....

Buenas tardes y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por sacar un tiempo para participar en esta discusión del Tema:

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA ESCUELA ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS”.

Objetivo

Explorar la opinión y el grado de confianza y seguridad que tienen los docentes y directivos frente a la estructura organizacional y la necesidad de contar con un Manual de Funciones.

Indicaciones

- La información que ustedes provean es muy importante para determinar los lineamientos adecuados para elaborar un Manual de Funciones.
- En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista.
- Favor sentirse en libertad de expresar su opinión, aun cuando esta difiera con la que expresan sus compañeros
- Se les pide por favor hablen alto, estaremos grabando sus respuestas, ya que no queremos perder ningún comentario
- En el informe final no constarán los nombres, para asegurar la confiabilidad

Fecha:	
Lugar:	
Nombre del moderador:	
Nombre del observador:	
Nº y tipo de participantes :	

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS

P1.

Resumen breve/aspectos claves	Frases notables

P2.

Resumen breve/aspectos claves	Frases notables

ANEXO 29



AVAL DE TRADUCCIÓN

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 artículo científico al Idioma Inglés presentado por el señor maestrante: JIMÉNEZ MORALES JORGE GUILLERMO, cuyo título versa “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”, lo realizo 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 estimaren conveniente.

Latacunga, noviembre del 2017

Atentamente,

Msc. Alison Mena Barthelotty
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 0501801252



INFORME EJECUTIVO DE GRUPOS FOCALES

1. TEMA

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA ESCUELA ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS”

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL.

Explorar la opinión y el grado de confianza y seguridad que tienen los docentes y directivos frente a la estructura organizacional y la necesidad de contar con un Manual de Funciones.

2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recoger la valoración de docentes y directivos sobre su conocimiento de leyes y normativas que rigen su actuación en el proceso educativo.
- Conocer los principales problemas que surge a causa de la arrogación de funciones como también sobre el clima organizacional de la institución.
- Plantear los principales lineamientos para la creación de un Manual de Funciones que mejoren la confianza y seguridad del talento humano acordes a la necesidad institucional

3. METODOLOGÍA

Se realizaron en primera instancia cuatro grupos focales de la siguiente manera:

Grupo Focal N°1: Docentes Coordinadores de la Sección Vespertina.

Grupo Focal N°2: Docentes Coordinadores de la Sección Matutina.

Grupo Focal N°3: Directivos de las dos secciones.

Grupo Focal N°4: Miembros del Consejo Ejecutivo.

Luego de una reunión con los directivos y analizando que algunos participantes pertenecían a dos grupos focales, se decidió unificar los grupos focales 3 y 4 para aprovechar el diálogo e integrarlos en este análisis cualitativo conjunto a Directivos, Vocales principales del Concejo Ejecutivo y representantes del Gobierno Escolar.

En el desarrollo de los grupos focales se dio a conocer en primera instancia el tema de la investigación, el objetivo general, la hipótesis y se estructuraron las siguientes preguntas para el desarrollo del debate:

Para los grupos focales 1 y 2

Objetivo General

Elaborar un Manual de Funciones de docentes y directivos con el diagnóstico e investigación de la estructura y recursos organizacionales, para mejorar la confianza y seguridad administrativa de la función directiva y el desempeño profesional en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga.

Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de cumplimiento de las funciones de docentes y directivos de la escuela Isidro Ayora.

Hipótesis

La **confianza y la seguridad administrativa** inciden en el **desempeño del talento humano**, en la escuela Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga

Variable: Criterio profesional.

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO

1. ¿Es necesario fortalecer la estructura organizacional en la escuela Isidro Ayora?
2. ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa?
3. Según el Art. 11 de la LOEI, son 19 obligaciones que tiene un docente. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
4. A más de las obligaciones expresadas en la LOEI ¿Que otras acciones usted debería emprender para mejorar su desempeño como docente?
5. El Art. 44 del Reglamento a la LOEI, expresa 21 atribuciones que tiene un Director, el Art. 45, 11 atribuciones que tiene un Subdirector, el Art. 46, 10

atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cree usted que en el desarrollo de las funciones nuestras autoridades las han cumplido a cabalidad?

6. ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para docentes y directivos?
7. ¿Creen ustedes que se debe crear un Manual de Funciones tomando en cuenta la nueva norma ISO 9001-2015, poniendo énfasis en el requisito 5, del Liderazgo y Compromiso?
8. ¿Es necesario que en el Manual de funciones se incluya un formato en dónde se especifique: ¿La identificación del cargo, el jefe inmediato superior, la descripción de las funciones, los conocimientos básicos para un buen desempeño, las competencias comportamentales u otros?

Para el grupo focal 3

Como en los dos grupos anteriores se da a conocer a través de una proyección el tema de la investigación, el objetivo general, el objetivo específico la hipótesis, la variable y las siguientes consultas.

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO

Para: Director, Subdirector, Inspector General y Subinspector:

9. ¿Se cumple en los procesos administrativos y operativos las disposiciones legales y normativas?
10. Según el Art. 44 del Reglamento a la LOEI, son 21 atribuciones que tiene un Director. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
11. Según el Art. 45 del Reglamento a la LOEI, son 11 atribuciones que tiene un Subdirector. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
12. Según el Art. 46 del Reglamento a la LOEI, son 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?
13. Para el señor Subinspector: ¿Cuáles son las funciones que le ha delegado el Sr. Director o la Sra. Inspectora?

14. ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa?
15. A más de las funciones expresadas en la LOEI y su reglamento ¿Que otras funciones usted debería cumplir para superar una supuesta desconfianza e inseguridad administrativa, sin arrogar funciones?
16. ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para Directivos?

Nota: Las preguntas siete y ocho del Grupo Focal 1 y 2 se aplican también al Grupo Focal 3.

DESARROLLO

GRUPOS FOCALES 1 Y 2 (REPRESENTANTES DE LOS DOCENTES DE LA SECCIÓN MATUTINA Y VESPERTINA)

Frente a la pregunta: ¿Es necesario fortalecer la estructura organizacional en la escuela Isidro Ayora? Todos coinciden que los encargos administrativos han causado una elevada desconfianza e inseguridad administrativa, y que se debe procurar pedir que las autoridades sean nominadas a través de un concurso como establece la ley. Se manifiesta que una de las formas de fortalecer la estructura organizacional es la participación de todos los docentes en la creación de cuerpos legales como por ejemplo el Código de Convivencia, que lo han construido muy pocas personas y no han sido socializado, que la creación de un Manual de Funciones debe hacerse con la participación de todos, como se pretende con esta investigación. Se hace notar que cuando un compañero docente es ascendido a autoridad, este cambia de actitud y su ego sube teniendo actitudes poco amables al momento de exigir cumplimiento.

Se manifiesta que existe la necesidad de tener un organigrama o actualizarlo, en donde se visualice la estructura organizacional de la institución que especifique las funciones de cada actor educativo porque se mezclan las funciones administrativas con lo pedagógico.

Frente a la pregunta: ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa? Los docentes manifiestan:

Se reflexiona sobre las autoridades que nos rigen en los estamentos superiores, las que deben tener títulos de alto nivel acordes a la actividad educativa y que en lo

referente a las autoridades institucionales deben tener los conocimientos adecuados que permitan guiar el proceso educativo y administrativo de la institución.

Se puntualiza que la falta de liderazgo hace que la toma de decisiones es desafortunada, se produce inequidad, e injusticia, lo que crea intranquilidad en el ambiente escolar, que cuando se opera con injusticia existe resentimiento en los docentes, porque no se reconoce los méritos en el maestro y más bien se opaca las actitudes positivas que aportan al desarrollo institucional, se divide al grupo cuando se da privilegios a ciertos maestros que incumplen los acuerdos y compromisos lo que no garantiza una estabilidad laboral y peor confianza porque la falta de liderazgo hace que se vulneren los derechos de docentes.

Se insiste que las autoridades deben ser escogidas a través de concurso de merecimientos, que también es cierto que los docentes algunos somos renuentes al cambio, que predomina el super ego o super yo, que a veces queremos hacer tabla rasa de la ley o querer hacer ley de una mala costumbre, además que los docentes debemos apoyar la gestión administrativa aportando con los valiosos conocimientos que cada uno tiene.

La desconfianza afecta cuando un directivo no realiza su trabajo de manera adecuada, por esto que se deben observar los perfiles de los docentes para ponerlos de autoridades, porque ha llegado el caso que el desconocimiento de la ley ha hecho que no se elijan ni se escojan de manera adecuada los representantes de docentes a los diferentes estamentos como por ejemplo al Código de convivencia.

Existe contraposición de decisiones de nuestras autoridades al momento de solucionar problemas del diario convivir docente, que no conocen los alcances de cada una de sus funciones y que cada cual tiene un criterio distinto y contradictorio, ahondando más bien la problemática.

Se manifiesta que en la sección inicial se ha sentido la desconfianza e inseguridad que existe abuso autoridad y un trato inadecuado a las docentes, y que además se las hace quedar mal delante de los padres de familia, esto porque no se conoce las atribuciones que cada una de tiene. Se pide respeto de parte y parte, que se emplee el

diálogo para la solución de problemas y que no se llame la atención en público o a través del micrófono porque esta actitud vulnera los derechos de los docentes.

Frente a la pregunta: Según el Art. 11 de la LOEI, son 19 obligaciones que tiene un docente. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir? Los docentes responden:

El MSc. Fernando Segovia invitado como asesor externo manifiesta que en todos los sistemas educativos ventajosamente existen problemas porque donde hay problemas hay vida, pero que cuando los problemas se transforman en amenazas y se convierten en riesgos, porque no solo se puede atentar con la dignidad de los actores educativos, sino que sobrepasa las barreras de la LOEI convirtiéndose en problemas de tipo legal, penal y otros; por ello debemos tener un sistema integrado de calidad que funciona a nivel internacional a través de un sistema de gestión, partiendo de un marco lógico es decir que se concreta con una planificación.

Se manifiesta que debe existir el compromiso profesional de los docentes para cumplir con las obligaciones que manda la LOEI que existe docentes que, si cumplen, pero, que quien permite el incumplimiento se convierte en cómplice y encubridor vulnerando los derechos de los que actúan de forma correcta y disciplinada

Frente a la inquietud: El Art. 44 del Reglamento a la LOEI, expresa 21 atribuciones que tiene un director, el Art. 45, 11 atribuciones que tiene un subdirector, el Art. 46, 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cree usted que en el desarrollo de las funciones nuestras autoridades las han cumplido a cabalidad?

Todos en forma unánime manifiestan que no, que los encargos administrativos no son saludables porque en el oficio se manifiesta que permanecerán como autoridades hasta que llegue el titular y que esto hace que nuestras autoridades no realicen un trabajo efectivo en cuanto a sus funciones al sentirse inestables. Se insiste en el desconocimiento de las funciones en especial en la subdirección y se evidencia que los docentes no saben a quién dirigirse para solicitar permiso para ocupar ciertas instalaciones, por tanto, se sugiere leer el Código de Convivencia en dónde se expone un Manual de Procedimientos Administrativos.

Frente a la pregunta: ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para docentes y directivos? Lo docentes responden:

Se debe incrementar en la institución un Manual de funciones en el que se cristalice las aspiraciones de los docentes frente al tipo de liderazgo que queremos, en dónde vaya la normativa legal pertinente tanto para docentes y directivos y se vaya incrementando las acciones que no norma la ley, a través de las experiencias vividas de aquellas que han traído conflicto, en donde a más de la gestión administrativa se incremente la parte humana al momento de distribuir las tareas educativas.

Se analizan en conjunto las dos últimas inquietudes al preguntar: ¿Creen ustedes que se debe crear un Manual de Funciones tomando en cuenta la nueva norma ISO 9001-2015, poniendo énfasis en el requisito 5, del Liderazgo y Compromiso? Y ¿Es necesario que en el Manual de funciones se incluya un formato en dónde se especifique: ¿La identificación del cargo, el jefe inmediato superior, la descripción de las funciones, los conocimientos básicos para un buen desempeño, las competencias comportamentales u otros?, a los que los docentes líderes responden:

Las normativa internacional que regula actividades de liderazgo y compromiso debe ser la carta fundamental de toda institución no solamente en educación, razón por la cual existe la necesidad de comprometer a docentes y directivos el cumplimiento de los parámetros que vayan en la elaboración del Manual de Funciones es decir que en cuanto tengamos el documento elaborado, socializarlo y aprobarlo en Junta General de Docentes y Directivos, para su efectivo cumplimiento, esto como tarea institucional. Se manifiesta que podemos crear muchos sistemas de calidad pero que en la realidad no se cumplen lo que crea dificultades en el campo pedagógico, afectivo, cognitivo, social etc., que existe mucha confrontación por el incumplimiento, y la falta de meritocracia. Se aceptan los parámetros expuestos en la pregunta 8 y se comprometen a incluir los necesarios cuando se elabore el documento final.

GRUPO FOCAL 3 (AUTORIDADES)

En este grupo focal no se pudo terminar el tratamiento de todas las cuestiones en un solo día por lo tanto se extendió al siguiente, y luego de los protocolos anticipatorios, se debatieron en conjunto las siguientes preguntas:

9.- ¿Se cumple en los procesos administrativos y operativos, las disposiciones legales y normativas?

10.- Según el Art. 44 del Reglamento a la LOEI, son 21 atribuciones que tiene un Director. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?

11.- Según el Art. 45 del Reglamento a la LOEI, son 11 atribuciones que tiene un Subdirector. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?

12.- Según el Art. 46 del Reglamento a la LOEI, son 10 atribuciones que tiene un Inspector General. ¿Cuál o cuáles de ellas se le hace más difícil cumplir?

13.- Para el señor Subinspector: ¿Cuáles son las funciones que le ha delegado el Sr. Director o la Sra. Inspectora?

El señor director manifiesta que ha adquirido experiencia durante su trayectoria y que no se le hace difícil cumplir las atribuciones del Art. 44, que ha tratado por un lado de manejar la ley y por otra la parte humana. Dice que al mayor de los problemas que ha tenido al inicio de su gestión, es el de las justificaciones, porque los maestros desconocen a que autoridad deben acudir, por lo que se evidencia la falta de un Manual de Funciones, que se pide permiso a Subdirección, siendo el trabajo de esta instancia solo el pedagógico. Manifiesta que existe conflicto en la elaboración y el cumplimiento del distributivo al inicio de año, que existen intereses porque una vez elaborado el distributivo por quien corresponde, se insertan otros nombres por disposiciones superiores situación que vulnera derechos de los compañeros que han sido asignados a alguna función a desempeñarse. Se aclara que el distributivo en este año lo realizó el Consejo Académico y no la Junta Académica como corresponde, porque esta última dura tan solo un año, pero se enfatiza también que la Junta debería actuar hasta que se posesione la nueva.

En cuanto a la Subdirección con la presencia de las dos autoridades de matutina y vespertina se manifiesta que en primer lugar se trata de asesorar a los compañeros

principalmente en lo referente a las planificaciones, se reconoce que hay compañeros que tienen valiosos conocimientos y que ha existido un interaprendizaje. Se concluye que los cursos de capacitación emitidos por el Ministerio son insuficientes y que se deben fomentar los círculos de estudios para el cumplimiento de las planificaciones y demás obligaciones, se manifiesta que hace falta más diálogo para superar ciertas dificultades que se encuentran en el camino.

Al preguntar: ¿Cómo le afecta a usted la desconfianza e inseguridad administrativa?, se puntualiza que la subdirección en la actualidad es un trabajo estresante y limitante por el hecho de ser docente con carga completa y ser autoridad a la vez, y que físicamente no se puede cumplir a cabalidad ninguna de las dos funciones. Se recalca que realmente existe un ambiente de desconfianza e inseguridad porque no existe un trabajo conjunto entre las dos secciones, lo que ha provocado una especie de competencia desacertada que conduce al maestro a realizar comparaciones y a puntualizar equivocaciones de cumplimiento e incumplimiento.

Se manifiesta que como autoridad y entre autoridades se debe controlar el timbre de voz y la manera de dirigirse a la otra persona, que los diálogos deben ser constructivos, pero que primero debe existir cumplimiento, que no se tiene la seguridad y la confianza para trabajar las dos subdirecciones en una misma oficina, que la falta de confianza y seguridad ha hecho que se pretenda incluso pensar seriamente en la renuncia. Se comenta que por parte de Inspección General sólo se hace oficina y que no existe un control efectivo en los patios durante los recreos y que se arroga funciones.

El clima organizacional no es el mejor porque existe rumores de cambio de la primera autoridad, frente a ello se aclara que nadie pretende alcanzar la dirección y se acuerda continuar con el diálogo para superar diferencias, aclarando que lo primero que debemos hacer es cumplir y respetar las normas establecidas en los diversos cuerpos legales que nos rigen.

El representante del Consejo Académico pide unirse a docentes y directivos para exigir respeto por parte de las autoridades de circuito y de distrito, que son las que deben ser elegidas mediante concursos para que sus actuaciones sean las que los

docentes y directivos puedan desempeñar sus funciones respaldados por verdaderos líderes.

Con respecto a la pregunta: A más de las funciones expresadas en la LOEI y su reglamento ¿Que otras funciones usted debería cumplir para superar una supuesta desconfianza e inseguridad administrativa, sin arrogar funciones? El señor director manifiesta que, si bien es cierto que, aunque la ley esté estructurada, siempre habrá vacíos en los que los docentes debemos llegar a acuerdos y realizar alcances a la ley que regulen o corrijan cualquier circunstancia que falte. La señora inspectora comenta que es cierto que en los cuerpos legales no existe la adjudicación de turnos que los maestros deben realizar tanto en las puertas como en los patios que tan solo se dice en el Código de Convivencia sobre la responsabilidad para cumplirlos pero que se tiene que normar mediante el Manual de Funciones

El señor Director pide normar quien debe revisar los instrumentos de evaluación porque antes lo hacían en Subdirección, pero mediante un acuerdo se delega esta función a la Junta Académica, se propone que Subdirección sea un filtro. Se propone además que se fije quien debe realizar el PEI, el PCI y demás documentos institucionales y si se tiene potestad para delegar.

Con respecto a las preguntas: ¿Qué parámetros cree usted que se debería tomar en cuenta para la elaboración de un Manual de Funciones para Directivos?, ¿Creen ustedes que se debe crear un Manual de Funciones tomando en cuenta la nueva norma ISO 9001-2015, poniendo énfasis en el requisito 5, del Liderazgo y Compromiso? y ¿Es necesario que en el Manual de funciones se incluya un formato en dónde se especifique: ¿La identificación del cargo, el jefe inmediato superior, la descripción de las funciones, los conocimientos básicos para un buen desempeño, las competencias comportamentales u otros? Los directivos se expresan:

Se enuncia la necesidad de tener un organigrama estructural y otro funcional que sirva de guía a todos los docentes y directivos para conocer responsabilidades, reconocer errores, corregirlos y realizar compromisos de cumplimiento no por imposición sino por convicción recolectando todos los cuerpos legales e incluyendo los Acuerdos y compromisos.

Se pide normar las atribuciones que tiene cada comisión a través de Consejo Ejecutivo en base a lo que determina la ley y que se permita delegar funciones que las autoridades no alcanzan a realizar.

Se manifiesta que los docentes deben conocer hacia que instancia acudir para realizar las distintas acciones como por ejemplo que se ha tenido problema en el registro de asistencia para determinar los días asistido del primer mes, que se consulta a todos menos a Inspección General que es quien tienen potestad o, se presenta planificaciones en Dirección en vez de en Subdirección, esto debe realizarse de manera efectiva incluso sin contar con un Manual de Funciones, pero que se hace necesario la creación de este.

Frente al requerimiento de que las autoridades deben cumplir con la ley respecto a los títulos que deben ostentar para ser nominados, se manifiesta que se debe tomar en cuenta también otros requerimientos, como por ejemplo la experiencia o la actuación positiva que un maestro ha tenido en el cumplimiento de sus funciones, valores que son necesarios mucho más que un título para convertirse en líder institucional. Se menciona que las leyes pueden derogarse como ha sucedido con la terna que antes se enviaba para encargos administrativos, no obstante, se rectifica que son las autoridades superiores las que ya han normado este parámetro.

Se analiza el requisito 5 de la norma ISO 9001 sobre liderazgo y compromiso y se acepta construir el Manual de funciones en base a proponer y mejorar un sistema de gestión de calidad; por otro lado, se acepta la propuesta de realizar un documento en el que vayan los siguientes parámetros:

- Identificación del cargo
- Jefe inmediato superior
- Descripción de las funciones
- Conocimientos básicos para un buen desempeño
- Competencias comportamentales
- Otros

ANEXO 31

REUNIÓN DEL GRUPO FOCAL 1- DOCENTES VESPERTINA



REUNIÓN DEL GRUPO FOCAL 2- DOCENTES MATUTINA



REUNIÓN DEL GRUPO FOCAL 3- DIRECTIVOS

