



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN**  
**EDUCATIVOS**  
**Cohorte 2014**

**Tema**

LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA CLUB ROTARIO. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

**Autora:** Karolys Tovar, Alexandra Elizabeth. Lic.

**Tutor:** Viera Zambrano, Ángel Rodrigo. Mgs.

**Latacunga – Ecuador.**

**Julio – 2016**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

Latacunga – Ecuador

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, la aspirante a magister **KAROLYS TOVAR ALEXANDRA ELIZABETH** con el título de tesis: **Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos.** Ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga Julio, 2016.

Para constancia firman:

Msc. Nelson Rodrigo Chiguano Umajinga

C.I. ....

**PRESIDENTE**

PhD. Raúl Bolivar Cardenas Quintana

C.I. ....

**MIEMBRO**

MSc. Maruja Alejandrina Reinoso Salazar

C.I. ....

**MIEMBRO**

PhD. Juan Mato Tamayo

C.I. ....

**OPONENTE**



## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del tema de tesis de investigación y desarrollo titulado **LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA CLUB ROTARIO. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.** de la postulante:

**APELLIDOS:** Karolys Tovar

**NOMBRES:** Alexandra Elizabeth

**PROGRAMA:** Maestría en Planeamiento y Administración Educativos

#### **CERTIFICO:**

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

**Revisado por:** Mgs. Angel Rodrigo Viera Zambrano

**Cédula de ciudadanía N°:** 0501154660

Sugiero su aprobación y permita continuar con el diseño de tesis de investigación y desarrollo.

Latacunga, julio del 2016

-----  
Mgs. Angel Rodrigo Viera Zambrano  
C.I. 0501154660

## **RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS**

Del contenido y los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Alexandra Elizabeth Karolys Tovar

C.I.: 0502363500

## **Agradecimiento**

La reciprocidad es un valor de los humildes, gracias a la confianza y apoyo de la Universidad Técnica de Cotopaxi Alma Mater de la educación ecuatoriana quienes hicieron lo mejor para perfeccionar los conocimientos.

A los catedráticos de la maestría que con verdadera mística y profesionalismo aportaron con sus valiosos conocimientos.

Al PhD Raúl Cárdenas Quintana por su dedicación y paciencia en la duración del proceso de la tesis, en las que tuve el soporte profesional y logístico para alcanzar los objetivos propuestos.

Al Mgs. Ángel Viera Zambrano por compartir sus conocimientos y experiencias.

**Alexandra Karolys Tovar**

## **Dedicatoria**

A mis padres, que son la fuente de inspiración y el respaldo para continuar buscando nuevos horizontes y ponerlos al servicio de la comunidad.

A la razón de los ideales más altos, a mis adorados hijos Kristen, Dayana y Esteban.

**Alexandra**

# ÍNDICE GENERAL

Portada externa.....	i
Aprobación del Tribunal de Grado .....	ii
Responsabilidad por la Autoría de la Tesis.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General.....	vii
índice De Tablas.....	xi
Índice De Gráficos .....	xiii
Resumen.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
Introducción .....	1

## CAPITULO I

<b>MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO .....</b>	<b>.....</b>
1.1 Plantiamiento del problema.....	3
1.2. Delimitación del problema.....	6
Justificación.....	.....
Objetivo General .....	7
Objetivos específicos .....	.....
1.3 Antecedentes de la investigación.....	8
1.4 Caracterización detallada de objeto de investigación.....	9
1.5 Marco teórico de la investigación.....	.....
1.6 Fundamentación de la investigación.....	11
1.7 Bases teóricas particulares de la investigación .....	12
1.7.1 Definición de administración educativa .....	.....
1.7.2 Administración o gerencia educativa.....	14
1.7.3 Tipos de administradores .....	16
1.7.3.1 Por su nivel en la organización .....	.....
1.7.4 Destrezas administrativas.....	17
1.7.5 Principios de la administración.....	.....
1.7.6 Relación entre la planificación y las demás funciones administrativas	19
1.7.7 Metodología de la planificación.....	20
1.7.9. Enfoques de la planificación.....	22
1.7.9.1 Enfoque normativo .....	.....
1.8. La organización como entidad social.....	.....
1.8.1 Comportamiento Organizacional.....	25
1.8.2 La Organización Educativa.....	26
1.8.3 La organización como función administrativa .....	28
1.8.3.1 División del trabajo.....	30
1.8.3.2 Organigrama.....	31
1.8.3.3 Unidad de mando .....	.....

1.8.3.4	Jerarquía .....	
1.8.3.5	Límite de control .....	32
1.8.3.6	Canales de comunicación .....	
1.8.3.7	Manuales de organización .....	
1.8.3.8	Manual de procedimientos .....	
1.9	Cultura organizacional .....	33
1.9.1	Clima organizacional .....	34
1.9.2	Organización administrativa .....	35
1.10	Definición de dirección .....	
1.10.1	Estilos de dirección .....	37
1.10.2	Poder .....	38
1.10.3	Autoridad .....	39
1.10.3.1	Tipos de autoridad .....	41
1.10.4	Comunicación .....	43
1.10.4.1	El proceso de la comunicación .....	
1.10.5	Motivación .....	44
1.10.6	Liderazgo .....	45
1.10.6.1	Toma de decisiones .....	47
1.10.6.2	Pasos de toma de decisiones .....	48
1.11	El control como función administrativa .....	49
1.11.1	Tipos de control .....	50
1.11.2	Pasos en el proceso de control .....	52
1.11.2.1	Establecimiento criterios .....	
1.11.2.2	Medición del desempeño .....	53
1.11.2.3	Comparación del desempeño con el estándar establecido .....	54
1.11.2.4	Corrección de las desviaciones .....	

## CAPÍTULO II

<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>55</b>
2.1. Modalidad de la investigación: .....	55
2.1.1. Bibliográfica – documental .....	
2.1.2. De campo .....	
2.2. Paradigma o enfoque epistemológico: .....	
2.3. Alcance de la investigación: .....	56
2.4. Nivel de la investigación .....	
2.4.1. Exploratorio .....	
2.4.2. Descriptiva .....	
2.4.3. Asociación de variables .....	
2.5. Métodos .....	57
2.5.1. Métodos generales .....	
2.5.2. Métodos particulares .....	
2.6. Técnica .....	58
2.7. Instrumentos .....	59
2.8. Unidades de estudio (población y muestra) .....	
2.8.1. Población. ....	59



2.8.2. Muestra.....	62
2.9. Hipótesis.....	63
2.10. Operacionalización de variables .....	66
2.11. Sistema de tareas por objetivos específicos: .....	66

### **CAPITULO III**

<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	
3.1. Contextualización de la Institución.....	67
3.2 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas fueron dirigidas a los señores autoridades y administrativos de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga. ....	68
3.3 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los señores docentes de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga. ....	78
3.4 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los estudiantes de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.....	88
3.5 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los señores padres de familia de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga. ....	98
3.6 Comprobación de la hipótesis, Chi cuadrado.....	108
3.7. Conclusión e interpretación del Chi cuadrado .....	109
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	111

### **CAPITULO IV**

<b>Propuesta .....</b>	
4.1. Título:.....	112
4.2. Justificación: .....	
4.3 Objetivos: .....	113
4.3.1. General .....	
4.3.2. Específicos .....	
4.4. Estructura de la propuesta.....	
4.5 Desarrollo de la propuesta.....	
4.5.1. Símbolos para elaborar diagramas de flujo.....	
4.5.2. Proceso de la propuesta.....	116
1. ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL .....	117
2. ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE CLASES .....	119
3. CONVOCAR A JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES	121
4. DIRIGIR EL CONSEJO EJECUTIVO .....	123
5. REALIZAR SUPERVISIÓN ACADÉMICA .....	125
6. PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DOCENTE .....	127
7. ANALIZAR RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES .....	129
8. CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ DE GRADO DE PADRES DE FAMILIA .....	131
9. CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA.....	133
10. CONVOCAR A ELECCIÓN DEL CONSEJO ESTUDIANTIL.....	135
11. APROBAR INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	137

12.	CONTROL DE ASISTENCIA DE DOCENTES.....	139
13.	RECEPTAR EXAMENES ATRASADOS .....	141
14.	REVISIÓN Y RECALIFICACIÓN DE NOTAS.....	143
15.	REALIZAR ENTREVISTA CON PADRES DE FAMILIA .....	145
16.	POR 25 AÑOS DE SERVICIO .....	147
17.	POR JUBILACIÓN .....	149
18.	POR PUBLICACIÓN DE OBRAS .....	151
19.	SANCIÓN CON AMONESTACIÓN ESCRITA.....	153
20.	CON MULTAS.....	155
21.	CERTIFICADOS DE ASISTENCIA Y DE DISCIPLINA.....	157
22.	RETIRO DE DOCUMENTOS.....	159
	Conclusiones .....	161
	4.6 Evaluación socio – económico – ambiental de la propuesta.....	162
	Referencias.....	163
	ANEXOS .....	164

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 POBLACIÓN Y UNIVERSO.....	59
Tabla 2 MUESTRA.....	62
Tabla 3 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	63
Tabla 4 VARIABLE DEPENDIENTE.....	64
Tabla 5 CANALES Y PROCESOS DE INFORMACIÓN .....	68
Tabla 6 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	69
Tabla 7 APLICACIÓN DE LEYES EDUCATIVAS .....	70
Tabla 8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	71
Tabla 9 MANUALES DE SUPERVISIÓN .....	72
Tabla 10 MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	73
Tabla 11 PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	74
Tabla 12 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	75
Tabla 13 ALTERNATIVAS Y TOMA DE DECISIONES.....	76
Tabla 14 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	77
Tabla 15 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	78
Tabla 16 TRÁMITES EDUCATIVOS .....	79
Tabla 17 MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL.....	80
Tabla 18 PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	81
Tabla 19 CLIMA INSTITUCIONAL .....	82
Tabla 20 EJERCEN AUTORIDAD .....	83
Tabla 21 PROCEDIMIENTOS DE UNA .....	84
Tabla 22 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	85
Tabla 23 EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	86
Tabla 24 INFORMES PERIÓDICOS .....	87
Tabla 25 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	88
Tabla 26 TRAMITES EDUCATIVOS .....	89
Tabla 27 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	90
Tabla 28 PLANES DE SEGURIDAD .....	91
Tabla 29 TRÁMITES ADMINISTRATIVO.....	92
Tabla 30 SISTEMA EFECTIVO DE COMUNICACIÓN .....	93
Tabla 31 PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES.....	94
Tabla 32 ACCIONES DE PREVENCIÓN.....	95
Tabla 33 PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.....	96
Tabla 34 CREATIVIDAD Y AUTORREALIZACIÓN .....	97
Tabla 35 TRÁMITE ADMINISTRATIVO .....	98
Tabla 36 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	99
Tabla 37 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	100
Tabla 38 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	101
Tabla 39 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	102
Tabla 40 EJECUCIÓN DE INICIATIVAS .....	103
Tabla 41 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	104
Tabla 42 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES .....	105

Tabla 43 EQUIDAD .....	106
Tabla 44 COMPARTEN RESPONSABILIDADES .....	107
Tabla 45 ADMINISTRATIVOS.....	108
Tabla 46 DOCENTES.....	108
Tabla 47 ESTUDIANTES.....	108
Tabla 48 PADRES DE FAMILIA .....	109
Tabla 49 ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL .....	117
Tabla 50 ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE CLASES .....	119
Tabla 51 CONVOCAR A JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES.....	121
Tabla 52 DIRIGIR EL CONSEJO EJECUTIVO.....	123
Tabla 53 REALIZAR SUPERVISIÓN ACADÉMICA.....	125
Tabla 54 PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DOCENTE .....	127
Tabla 55 ANALIZAR RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES.....	129
Tabla 56 CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ DE GRADO DE PADRES DE FAMILIA .....	131
Tabla 57 CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA.....	133
Tabla 58 CONVOCAR A ELECCIÓN DEL CONSEJO ESTUDIANTIL .....	135
Tabla 59 APROBAR INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	137
Tabla 60 CONTROL DE ASISTENCIA DE DOCENTES .....	139
Tabla 61 RECEPTAR EXÁMENES ATRASADOS .....	141
Tabla 62 REVISIÓN Y RECALIFICACIÓN DE NOTAS .....	143
Tabla 63 REALIZAR ENTREVISTA CON PADRES DE FAMILIA .....	145
Tabla 64 POR 25 AÑOS DE SERVICIO .....	147
Tabla 65 POR JUBILACIÓN .....	149
Tabla 66 POR PUBLICACIÓN DE OBRAS .....	151
Tabla 67 SANCIÓN CON AMONESTACIÓN ESCRITA.....	153
Tabla 68 CON MULTAS.....	155
Tabla 69 CERTIFICADOS DE ASISTENCIA Y DE DISCIPLINA.....	157
Tabla 70 RETIRO DE DOCUMENTOS .....	159

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2	CANALES Y PROCESOS DE INFORMACIÓN .....	68
Gráfico 3	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	69
Gráfico 4	APLICACIÓN DE LEYES EDUCATIVAS .....	70
Gráfico 5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	71
Gráfico 6	MANUALES DE SUPERVISIÓN .....	72
Gráfico 7	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	73
Gráfico 8	PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	74
Gráfico 9	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	75
Gráfico 10	ALTERNATIVAS Y TOMA DE DECISIONES.....	76
Gráfico 11	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	77
Gráfico 12	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	78
Gráfico 13	TRÁMITES EDUCATIVOS .....	79
Gráfico 14	MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL .....	80
Gráfico 15	PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	81
Gráfico 16	CLIMA INSTITUCIONAL.....	82
Gráfico 17	EJERCEN AUTORIDAD.....	83
Gráfico 18	PROCEDIMIENTOS DE UNA.....	84
Gráfico 19	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	85
Gráfico 20	EVALUACIÓN DEL PROCESO .....	86
Gráfico 21	INFORMES PERIÓDICOS.....	87
Gráfico 22	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	88
Gráfico 23	TRAMITES EDUCATIVOS .....	89
Gráfico 24	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	90
Gráfico 25	PLANES DE SEGURIDAD .....	91
Gráfico 26	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	92
Gráfico 27	SISTEMA EFECTIVO DE COMUNICACIÓN .....	93
Gráfico 28	PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES.....	94
Gráfico 29	ACCIONES DE PREVENCIÓN.....	95
Gráfico 30	PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.....	96
Gráfico 31	CREATIVIDAD Y AUTORREALIZACIÓN.....	97
Gráfico 32	TRÁMITE ADMINISTRATIVO .....	98
Gráfico 33	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	99
Gráfico 34	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	100
Gráfico 35	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	101
Gráfico 36	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	102
Gráfico 37	EJECUCIÓN DE INICIATIVAS .....	103
Gráfico 38	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	104
Gráfico 39	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES .....	105
Gráfico 40	EQUIDAD .....	106
Gráfico 41	COMPARTEN RESPONSABILIDADES .....	107
Gráfico 42	ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL – POA.....	118
Gráfico 43	ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE CLASES .....	120

Gráfico 44 CONVOCAR A JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES .....	122
Gráfico 45 DIRIGIR EL CONSEJO EJECUTIVO .....	124
Gráfico 46 REALIZAR SUPERVISION ACADEMICA.....	126
Gráfico 47 PROYECTOS DE CAPACITACION DOCENTE .....	128
Gráfico 48 ANALIZAR RENDIMIENTO ACADEMICO DE ESTUDIANTES...	130
Gráfico 49 CONVOCAR A ELECCION DEL COMITÉ DE GRADO DE PADRES DE FAMILIA .....	132
Gráfico 50 CONVOCAR A ELECCION DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA .....	134
Gráfico 51 CONVOCAR A ELECCION DEL CONSEJO ESTUDIANTIL.....	136
Gráfico 52 APROBAR INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	138
Gráfico 53 CONTROL DE ASISTENCIA DE DOCENTES.....	140
Gráfico 54 RECEPTAR EXAMENES ATRASADOS .....	142
Gráfico 55 REVISIÓN Y RECALIFICACIÓN DE NOTA .....	144
Gráfico 56 REALIZAR ENTREVISTA CON PADRES DE FAMILIA .....	146
Gráfico 57 POR 25 AÑOS DE SERVICIO .....	148
Gráfico 58 POR JUBILACIÓN .....	150
Gráfico 59 POR PUBLICACIÓN DE OBRAS .....	152
Gráfico 60 SANCIÓN CON AMONESTACIÓN ESCRITA.....	154
Gráfico 61 CON MULTA.....	156
Gráfico 62 CERTIFICADOS DE ASISTENCIA Y DE DISCIPLINA.....	158
Gráfico 63 RETIRO DE DOCUMENTOS .....	160



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

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

”LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA CLUB ROTARIO. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”

**Autora:** Karolys Tovar, Alexandra Elizabeth. Lic.

**RESUMEN**

En esta investigación el objetivo fue un manual de procedimientos administrativos para la estructura orgánico–funcional de la escuela Club Rotario de Latacunga, en aras de lograr un desarrollo organizacional, orientado a directivos, personal docentes, docente, servicio y padres de familia. La fundamentación teórica se basó en las principales teorías administrativas. Se hizo referencia a los procesos administrativos analizando sus fases para alcanzar un desarrollo de la organización, dando prioridad al liderazgo para obtener un adecuado clima organizacional que es un factor muy importante si se quiere conseguir un desarrollo armónico en pos de lograr la eficacia, la eficiencia y efectividad del elemento humano. La organización es el punto estratégico que actúa entre la planeación y la ejecución. Se observaron los objetivos del establecimiento educativo que deberán estar acordes a los lineamientos de misión, visión, políticas y filosofía de la institución. Los elementos que intervinieron tanto los humanos como los materiales y tecnológicos en el diseño organizacional se observó la división del trabajo, la definición de organismos, el establecimiento de relaciones, la definición de cargos, la selección de métodos de trabajo y el mantenimiento del ambiente humano. La parte teórica y práctica de la investigación, se la manejó dentro del enfoque filosófico de las principales teorías de la administración que tengan relación con las variables: liderazgo y gestión y organización administrativa porque consideramos que en la administración todos los elementos que la integran constituyen engranajes que mueven un gran motor que es la organización, y que los administradores educativos deben aplicar las destrezas conceptuales, humanas y técnicas; por cuanto la destreza técnica es considerada fundamental dentro de los niveles mínimos de administración, la capacidad humana es también fundamental en cualquier nivel ya que la capacidad conceptual incrementa acorde a lo que la persona desarrolla un sistema administrativo.

**Descriptores:**

Liderazgo, Gestión, Desarrollo organizacional por procesos.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI  
POSGRADO DEPARTMENT**

**MASTERS PROGRAM IN EDUCATIONAL  
PLANNING AND MANAGEMENT**

**”LEADERSHIP AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE  
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AT CLUB ROTARIO SCHOOL.  
DESIGNING A MANUAL OF ADMINISTRATIVE PROCEDURES”**

**Author:** Karolys Tovar, Alexandra Elizabeth.

**ABSTRACT**

In this research the aim was a manual of administrative procedures for the organic-functional structure at Club Rotario School of Latacunga, in order to get an organizational development oriented managers, teachers, workers and parents. The theoretical part was based on the main management theories. It was about the administrative processes analyzing its phases to get an organizational development, prioritizing the leadership to get an appropriate climate that is a very important factor if you want to achieve a harmonious development to achieve the effectiveness, efficiency and effectiveness of the human element. The organization is the strategic point which acts between the planning and the execution. The objectives of the educative institution must be considered according to the mission, vision, policies and philosophy of the institution. The elements involved are humans, materials and technological are divided in the work, the definition of departments and their functions, the relationships between people, the definitions of functions, the selections of working methods and maintenance of the human environment . The theory and practice of this investigation was in the philosophical approach of the main theories of management that are related to variables: leadership and management and administrative organization because we believe that all the elements that are a great engine that is the organization, and that administrators should apply the conceptual, human and technical skills; because the technical skill is considered essential inside at lower levels of administration, human capacity is important too in all levels and the conceptual human capacity is increased according the activities that a person develops in an administrative system.

**Keywords:**

Leadership, Management. Organizational Development by process, Administrative Process Management



## **Introducción**

El reto que tienen las Instituciones educativas en los actuales momentos es lograr verdaderos cambios estructurales introduciendo innovaciones en el arte de administrar, utilizando mecanismos que permitan una verdadera reingeniería de los procesos para de esta manera incrementar la calidad educativa la educación de la que tanto se habla en la actualidad.

Problema frecuente en las instituciones educativas es el poco conocimiento que tienen los administradores y el recurso humano en general, acerca de los principios administrativos que son los instrumentos teóricos, que llevados a la práctica diaria hacen que se cumplan los objetivos institucionales a cabalidad. Sin embargo de nada serviría un vasto conocimiento de principios administrativos si por otro lado no existe un apoyo normativo legal de carácter interno que refleje las necesidades particulares de la institución.

Ese es el problema que afronta la escuela de educación básica “Club Rotario” de la ciudad de Latacunga, Institución que tiene 33 años al servicio de la educación y sus actividades desarrolla sujetándose exclusivamente a Leyes y Reglamentos de carácter general, por la no existencia de instrumentos normativos específicos como es: La Estructura Orgánico – Funcional

Se debe reconocer el protagonismo que ha tenido y tiene la escuela de educación básica “Club Rotario” con la educación provincial, por lo tanto es compromiso de todos los que integran la Institución poner todo el empeño, con una actitud mental positiva encaminada a trabajar con dedicación y disciplina asumiendo responsabilidades, tomando decisiones compartidas y sobre la base de un

compromiso institucional lograr eficacia, eficiencia y efectividad a fin de alcanzar un positivo desarrollo organizacional.

De lo expuesto se deduce el motivo del planteamiento del presente trabajo que pretende solucionar el problema de cómo la aplicación exclusiva de la estructura general afecta el desarrollo organizacional de la escuela de educación básica “Club Rotario” .

Sin lugar a dudas la creación de un manual de procedimientos constituirá instrumento valioso para poder alcanzar el desarrollo institucional y lo que es más servirá de referente para otras instituciones educativas.

La presente investigación, se trata de un proyecto viable que está basado en una indagación documental y de campo, para su diagnóstico se aplicará un cuestionario a personas que pertenecen a la escuela de educación básica “Club Rotario” .

El presente proyecto de investigación está constituido por cuatro capítulos:

**EL PRIMER CAPÍTULO**, contiene el Marco Contextual y Teórico, los Antecedentes de la Investigación, la Caracterización detallada del Objeto de la indagación, el Marco Teórico, la Fundamentación y las Bases Teóricas Particulares del Proyecto.

**EN EL SEGUNDO CAPÍTULO**, considera la Metodología.

**EN EL TERCER CAPÍTULO**, Comprende los Resultados del Proyecto, la Población y su Muestra, la Operacionalización de Variables, las Técnicas e Instrumentos de Investigación; la Metodología para el Desarrollo de la Información y el Análisis de los Resultados.

Se presentan las Conclusiones y Recomendaciones del Proyecto de Investigación realizado.

**Y EN EL CUARTO CAPÍTULO**, se presenta la Propuesta definitiva de aplicación posterior a los resultados obtenidos y analizados.

# CAPITULO I

## MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

El tema de investigación es “Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos”

### 1.1 Plantiamiento del problema

En el presente siglo se han producido cambios acelerados en todos los órdenes; la humanidad ha presenciado innovaciones que sorprenden aun a los mismos científicos, y todos los países se encuentra en un acelerado proceso de transformación con el propósito de mejorar las condiciones de vida de sus integrantes.

Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social.

Se piensa en los niños y adolescentes, en aquellos que el día de mañana tomaran el relevo de las generaciones adultas, la educación es por tanto un clamor de amor por la infancia, por la juventud, por los adultos; integrándose a la sociedad en el lugar que les corresponde; en el sistema educativo, en la familia, en la comunidad, en la nación.

En los últimos tiempos se ha escuchado mucho de la calidad de la educación. La **Constitución de nuestro país, el ministerio de educación y diferentes organismos**, buscan mejorar la calidad educativa en las instituciones, la idea es facilitar los procesos dentro y fuera del plantel con implementaciones acorde al medio, tomando en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa, con una educación

centrada en procesos administrativos eficientes que permitan la consecución de logros institucionales conjuntamente con las leyes, reglamentos y acuerdos ministeriales vigentes.

La organización educativa, constituye tema de debate permanente tanto a nivel interno de los países como a nivel regional y mundial, así lo demuestra el proyecto principal de educación para América Latina, diseñado en 1979 en México por los ministros de educación.

Toda organización que se preocupa por su funcionamiento eficaz debe elaborar los manuales correspondientes. Los manuales de organización, son documentos administrativos que contienen información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una dependencia o unidad.

El manual de procedimientos responde a la necesidad de organizar el trabajo eficazmente, para conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para serlo bien.

El manual de procedimientos es un instrumento de información que contiene una descripción ordenada y secuencial de los pasos y actividades que deben seguirse en el cumplimiento de las funciones de una unidad administrativa.

Por lo tanto el manual de procedimientos administrativos que debe ser elaborado y relacionado con los **estándares educativos** y particularmente en este caso con los de liderazgo y **gestión administrativa**, el mismo que en determinado momento será parte de un proceso de trabajo coherente, controlado, sistematizado y crítico, y posteriormente sometidos a una evaluación.

En los últimos años el Ministerio de Educación ha elaborado en el sistema educativo, una nueva Ley de Educación con el objetivo de mejorar la calidad del liderazgo y gestión, para el mejoramiento institucional y social.

Las instituciones educativas han hecho muy poco para mejorar sus procesos administrativos, constituyéndose en simples cumplidores de disposiciones emitidas sin considerar el contexto que les rodea.

Una de las dificultades que afrontan las Instituciones Educativas es la forma de su administración, en razón de desconocimiento de la ciencia administrativa para el ejercicio de la autoridad con eficiencia y eficacia, situación que impide el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales.

En los educadores debe existir mayor conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de la educación, de llegar a la excelencia académica, de mejorar los procesos para lograr la eficiencia y efectividad; pero debe también existir la decisión política de los gobiernos para reformular los esquemas en relación con la realidad, capacitar al magisterio, dotar de la infraestructura necesaria, revalorizar la función del docente; para lo cual se debe remplazar el concepto de gasto con el de inversión; es decir, atender presupuestariamente las demandas de la educación.

El no disponer de medios que guíen ordenadamente sus actividades provoca un permanente desajuste en los procesos administrativos y como resultado una ruptura en el trabajo coherente entre los miembros de la Comunidad Educativa.

Se torna fundamental la elaboración de un manual de procedimientos administrativos que viabilice el trabajo de los miembros de la Comunidad Educativa en el cumplimiento eficiente, eficaz, ordenado y responsable de funciones.

## 1.2. Delimitación del problema

Es frecuente en las instituciones educativas, dar poca importancia a la utilización de métodos administrativos para alcanzar una correcta administración, que dé como resultado la mayor eficacia y eficiencia en el Desarrollo Organizacional.

Este fenómeno administrativo, se presentó en la escuela de educación básica “Club Rotario” , de la ciudad de Latacunga, por lo que es indispensable, la formulación de un instrumento específico que norme y regule los procedimientos para alcanzar un equilibrio en el elemento humano y por lo tanto, se logre un Clima Organizacional acorde al prestigio institucional que ha mantenido esta prestigiosa institución; lo que nos llevó a la **formulación del problema de investigación**; ¿Cómo implementar un adecuado desarrollo organizacional en la escuela de educación básica “Club Rotario” para un mejor liderazgo y gestión administrativa?.

### Justificación

La investigación tendrá un aporte práctico para resolver problemas de liderazgo y Gestión Administrativa a través de un manual de procesos administrativos en la comunidad educativa Club Rotario que contribuya a un desempeño eficiente y responsable de los procesos administrativos por parte de todos quienes forman parte de la Institución.

La investigación tiene **novedad científica** ya que no ha existido un manual de procedimientos administrativos en la escuela de educación básica “Club Rotario” .

El presente trabajo investigativo es **factible** se realizará en la escuela de educación básica “Club Rotario” , ya que existe la apertura respectiva por parte de las autoridades de la Institución Educativa.

La investigación que proponemos cuenta con los debidos sustentos bibliográficos y enmarcado dentro de un presupuesto económico que lo podemos solventar sin ningún problema además del respaldo familiar permanente.

A través de esta investigación se alcanzara una **relevancia social**, en la medida que se conseguirá una educación de calidad, calidez e identidad permitirá contribuir al desarrollo de la sociedad y de sus miembros, esto logramos con clima organizacional-institucional de alto grado y con la participación de todos los miembros del plantel.

Para alcanzar el prestigio de un establecimiento educativo se requiere la acción positiva y persistente, en un tiempo más o menos largo, de todos sus miembros; en cambio, para su desprestigio basta la acción negativa de uno de sus miembros, en un momento determinado.

Dentro de las limitaciones podemos considerar:

El tiempo disponible en horas laborables por estar trabajando en el magisterio, así también por las dificultades que pueden presentarse en los padres de familia y la estabilidad de las autoridades educativas del distrito y la escuela.

### **Objetivo General**

Nos propusimos como objetivo general de la investigación el fortalecer el liderazgo en la gestión administrativa que permita mejorar el desarrollo organizacional en el distrito 05D01 circuito 0813 en la escuela de educación básica “Club Rotario” 05H00024.

### **Objetivos específicos**

Fundamentar los elementos del proceso administrativo, diagnosticar las fortalezas y debilidades que presenta el liderazgo y la gestión administrativa así como su incidencia en el desarrollo organizacional y diseñar un manual de procedimientos para mejorar el desarrollo organizacional.

Llevándonos a la hipótesis que el liderazgo y la gestión mejorará la organización administrativa de la escuela de educación básica “Club Rotario” .

### **1.3 Antecedentes de la investigación**

En la Universidad Técnica del Norte Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas se realizó una investigación con el tema “Manual de Procedimientos Administrativos, para el colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura” con los autores Benalcázar Medina Diego Felipe; Herrera Salinas Jaime Antonio, concluyeron que es muy importante para el colegio Nacional Ibarra contar con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que sintetice las funciones y 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.

En la Universidad Politécnica Salesiana se realizó una investigación con el tema “Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” con la Autora Luisa América Lozado León, concluyó que los estilos de liderazgo que se practiquen en la institución inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar. Las puntuaciones obtenidas en cada grupo de informantes dejan entrever que la percepción difiere según el grupo.

Dentro de los estilos de liderazgo, tanto estudiantes, docentes y padres de familia manifiestan que existe un alto grado de liderazgo transformacional en la institución, aseguran una buena motivación y comunicación que es una fortaleza; al mismo tiempo resaltan que se debe mejorar algunos aspectos como mayor participación en la programación de todos los eventos que organiza la misma.

En la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, unidad de Postgrado maestría en educación con mención en gestión educativa, se realizó una investigación con el Tema el liderazgo para la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” la Tola, en el año 2013-2014, con los autores Hinojosa Neira, Iván Alexander, Melendres



Lucero, Marjori Sulema, Mora Quinaucho, Hugo Patricio, Tipán Ruiz, José Ricardo concluyeron que El liderazgo, entendido como parte de las nuevas tendencias en las direcciones de las organizaciones, lo que incluye también a la escuela como una institución que, si bien tiene fines muy concretos que la distinguen de otras, es finalmente una organización que cada día se adecúa más a las exigencias de una sociedad cambiante donde el conocimiento es un bien de alto valor en todos los sentidos.

El clima laboral es básicamente un concepto de carácter subjetivo determinado por la percepción que tengan los sujetos acerca de su entorno de trabajo y de las relaciones personales y con el líder. En las Instituciones educativas por el carácter de la actividad que en ella se realiza son muy importantes las relaciones personales y los estados que predominan en las personas que conducen el proceso que en ellas se realiza.

#### **1.4 Caracterización detallada de objeto de investigación.**

El problema a resolverse surgió como resultado de la observación entorno a las vivencias compartidas en la institución, siendo algo prioritario y emergente solucionar la exclusiva aplicación de la normativa general a través de un manual de procedimientos que es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y procedimientos de una institución que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

#### **1.5 Marco teórico de la investigación.**

En el ámbito social se fundamenta en el Plan Nacional del Buen Vivir, Educación para la Democracia del Buen Vivir, departamento de consejería estudiantil, instructivo del programa de participación estudiantil, fortalecen la parte social y participativa de sus miembros.

En el área de calidad se fundamentan en los estándares de calidad educativa, estándares de desarrollo profesional, sus estándares de gestión, estándares de aprendizajes, estándares de infraestructura que mejoran la calidad de la educación.

En el ámbito político se fundamenta en la Constitución Política del Estado, en su disposición sesión 5 educaciones art. 26, 27, 28, 29 que hablan de la calidad de educación, derecho de educación, de la Ley de Educación y en Reglamento General de la Ley de Educación, Código de la niñez y adolescencia, Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, entre otros.

Dentro de la ley Orgánica de Educación es necesario dar cumplimiento de manera particular a sus principios artículo 2, a sus fines artículo 3, sus objetivos artículos 19-20 y a su correspondiente reglamento.

Es necesario además significar que los estamentos institucionales deben estar íntimamente ligados para su trabajo conjunto es decir el órgano administrativo, pedagógico, de apoyo, de consejería, de coordinación estudiantil, de gobierno escolar y en realidad toda la Comunidad educativa.

Los manuales son instrumentos para organizar, controlar el trabajo educativo dentro de las instituciones, en función de esto podemos elaborarlos para que nos permitan respaldarnos y optimizar el progreso enseñanza-aprendizaje. La elaboración de manuales de procedimiento contribuyen a mejorar el clima de trabajo con toda la unidad educativa de esta manera podemos estar íntimamente relacionados con lo que dispone nuestra constitución política, nuestras leyes, reglamentos y acuerdos y otras disposiciones legales para insertamos o incluimos en una sociedad con valores, con igualdad, justicia y sobre todo con una educación de calidez que ayude a solucionar las dificultades que se presentan en nuestro diario vivir.

El contar con manuales de procedimientos nos permite elevar el trabajo de todas las instancias de la comunidad educativa, cada miembro de la misma perfeccionará su

tarea educativa de manera de que todos los procesos se desarrollen con absoluta normalidad.

## 1.6 Fundamentación de la investigación

### **Variable independiente** Liderazgo y gestión

- Administración educativa
- Liderazgo y gestión

### **Variable Dependiente** Organización administrativa

- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Organización administrativa
- Procesos administrativos

En la escuela de educación básica “Club Rotario” existe un deficiente **liderazgo y una gestión administrativa en el desarrollo organizacional** y que aún existe en la actualidad y pese a los esfuerzos no se enmarca en el mejoramiento de los desempeños directivos, menos aún se implementa desde la iniciativa del resto de los integrantes de la unidad educativa, hecho que desmejora la calidad de la administración.

Según el diagnóstico a través de la observación, el liderazgo y la gestión en la institución, se expresa como un problema que requiere la pronta intervención, puesto que en este contexto educativo la gestión no promueve un desarrollo organizacional, que consolide el trabajo en equipo, sino que más bien, los integrantes de la comunidad educativa individualmente sigan viendo que el cumplimiento de su rol es un hecho que debe ser asumido desde la parte institucional, y que la institución con todos sus integrantes deben adecuarse a cada uno; mientras que el desarrollo organizacional óptimo, debe ser percibido y generado desde la acción efectiva, desde

el liderazgo y gestión como uno de los principales elementos de la calidad educativa, y que para alcanzar un nivel importante como institución de calidad y calidez, es necesario la conformación de un equipo de trabajo con todos los integrantes de dicha comunidad educativa, en la que todos conozcan de manera acertada las políticas, y los valores institucionales y los hagan suyos, para consolidarle a su institución y sea el vivo ejemplo de la calidad educativa. Con la aplicación del nuevo modelo de gestión se viabiliza la opción para a través de un manual de procedimientos consolidar una efectiva gestión directiva direccionada a un desarrollo organizacional.

## **1.7 Bases teóricas particulares de la investigación**

### **1.7.1 Definición de administración educativa**

Considerándole a la administración educativa como ciencia aplicada que es utilizada dentro de la administración general para el esclarecimiento de la conducta de dicha organización educativa, además es un conjunto de métodos adaptables a la dirección de estas organizaciones para obtener como meta eficacia y eficiencia.

Etimológicamente, la palabra administración proviene de las voces latinas ad = dirección, tendencia, y minister = subordinación u obediencia. Es decir, administración es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

La percepción de la administración se ha transformado radicalmente, por el desarrollo de su actividad así como por su enfoque. En continuidad de esta definición se citan afirmaciones de algunos expertos contemporáneos.

Terry G. y Franklin S.,( 1985) manifiesta que: La Administración es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos; (p. 22).

Estos autores dicen: Patrick J y Montana, (2010) La Administración es una actividad mental de pensar, intuir, sentir, realizada por personas en un ámbito de organización (p. 6).

Según: David, (2013) La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control (p. 8).

Manifiesta. Robbins,( 2010) La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (p. 4).

Esta última definición es ampliada por el mismo autor con las siguientes reflexiones:

- Los administradores realizan las funciones de planeación, planificación, organización, integración de personal de recursos humanos o gestión de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

En las definiciones anotadas se pueden identificar los siguientes elementos básicos: dirección hacia objetivos, a través de las personas, mediante técnicas y dentro de una organización.

La administración educativa, al igual que la de cualquier otra empresa de producción debe observar los niveles de planeación, dirección, organización y control para que se

cumpla el transcurso cíclico en el que el elemento humano tiene un rol importante en la obtención de los objetivos de la administración.

La educación y la comunidad educativa requieren de un proceso que ayude a conseguir los objetivos planteados. Aquí la administración general se deriva en administración educativa, la misma que impone orden a las actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones educativas para alcanzar sus objetivos.

La administración educativa está orientada a la organización de esfuerzos, establecimiento de objetivos académicos y políticas externas e internas, elaboración y aplicación de una correcta normativa para los estudiantes, personal administrativo, personal docente, con el objetivo de instituir en la institución educativa las normas de enseñanza aprendizaje y un gobierno escolar eficaz y triunfante.

La mayoría de autores identifica a la Administración como ciencia, técnica y arte.

### **1.7.2 Administración o gerencia educativa**

La Gerencia Educativa aplica los contenidos de la Administración General para dar detalles sobre el comportamiento de la organización educativa; además es un vinculado de técnicas que se pueden aplicar a la conducción de las organizaciones educativas para llegar a la eficacia y eficiencia.

Siempre la educación se ha considerado con un enfoque administrativo. En tiempos pasados se introdujo la expresión de Gerencia Educativa. Lo que concuerda en establecer diferencias de los conceptos con la finalidad de mantener los términos más acordes, suprimiendo aberraciones tradicionalistas excusadas.

Al respecto, Perez. A, y Jaime. J, (2010) expresa que, "etimológicamente administrar viene del latín ad que significa a y ministrare que quiere decir servicio; mientras que gerente proviene del latín genere que se traduce como dirigir, generar" (p.p.7-8).

Desde este punto de vista, se concluye que administrar quiere decir "servir a" y gerencia se relaciona con "generar" recursos económicos.

En esta sociedad las organizaciones que obtienen beneficios económicos son privadas; al contrario de las públicas, tienen como objetivo el servicio social.

En el campo de la educación, se requiere plantear diferencias entre la educación pública que tiene que administrar los recursos del estado en beneficio de la sociedad, con la educación particular para conseguir ganancias. Es por eso que, cuando se utiliza el término de Administración Educativa, se plantea Educación Pública.

La estrategia de los detentadores del poder político y económico a través del neoliberalismo se orienta a privatizar las instituciones públicas, entre las que se incluyen las áreas estratégicas, educación y salud; es decir, se pretende cambiar su finalidad de servicio por la de beneficio económico o al menos deslindar al Estado de su responsabilidad mediante la autogestión.

Según Perez. A, y Jaime. J, (2010) nos indica que, a manera de conclusión sobre este tema, dice: Eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad son términos ligados a la gerencia. Una organización que se aleje de estas expresiones, según esta interpretación, está más ligada a la administración (p. 11).

En la realidad, no siempre la organización privada ha alcanzado los niveles citados; muchas han quebrado y otras han sido abanderadas de la corrupción. Pero, en verdad, lo común en ellas es tratar de alcanzar la eficiencia, efectividad, productividad,

excelencia y calidad, con un solo objetivo: incrementar las ganancias en beneficio de los empresarios, sin importar las condiciones inhumanas de los trabajadores.

Del análisis precedente se concluye que la palabra más apropiada para la educación es Administración, sin embargo; es indistinto que se lo califique como Gerencia; ya que distintamente de las formas el fin sea este de servicio y ganancia social, No obstante no tiene que haber beneficio económico, que su actividad se oriente hacia la efectividad, calidad y excelencia por medio de una planificación, organización, dirección y control adecuados.

### **1.7.3 Tipos de administradores**

Los administradores pueden ser clasificados por su nivel en la organización: de nivel primario, de nivel medio y de alto nivel; y, por la clase de actividades organizacionales de que se encargan: administradores funcionales y generales. Según Stoner. J y Freeman, E (1996) caracterizan a los diferentes tipos de administradores bajo la siguiente concepción.

#### **1.7.3.1 Por su nivel en la organización**

Manifiestan, Stoner. J y Freeman, E, (1996) que, Administradores de nivel primario, "es el más bajo de la organización, donde los individuos que son responsables del trabajo reciben el nombre de administradores de primera línea o de primer nivel. Los empleados de este nivel no supervisan a otros administradores, son operativos" (p.10).

Indican los autores, Stoner. J y Freeman, E, (1996) que Administradores de nivel medio, "dirigen las actividades de otros administradores y, algunas veces, también las de los empleados de operación" (p. 11).



Stoner. J y Freeman, E, (1996) Manifiestan que. Administradores de alto nivel, "son los responsables de la dirección global de la organización. Establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización con su ambiente externo" (p. 11).

Trasladando esta clasificación a la escuela Clun Rotario podría concretarse así: los profesores, secretaria y conserjes, conforman la administración de primera línea, de primer nivel, pues su responsabilidad no radica en la supervisión de otros administradores. El subdirector y el inspector general constituyen la administración del nivel medio; a ellos le corresponden supervisar las actividades del personal docente, administrativo y de servicio, como parte de su responsabilidad. El director es el administrador de alto nivel responsable de toda la escuela en lo administrativo y académico.

#### **1.7.4 Destrezas administrativas**

Kats R como se citó en Stoner. J y Freeman, E, (1996), quien afirma que la importancia relativa de las destrezas descritas depende del rango que ocupe el administrador en la administración.

Las funciones de organización, planificación, control y dirección deben cumplirse en cada uno de los niveles administrativos. Sin embargo, de acuerdo con la clase de organización y del nivel jerárquico que desempeñan, difiere el tiempo que dedican los administradores a estas actividades, para lo cual aplican destrezas técnicas, humanas y conceptuales.

#### **1.7.5 Principios de la administración**

En general, los principios se especifican en descriptivos y prescriptivos. Los descriptivos establecen el vínculo que hay entre algunas variables; así por decir; el

principio gravitacional universal. Los principios normativos son los que fueron contruidos en de tal manera que muestran lo que debe realizarse; como muestra de ello, el principio administrativo, "lo que no está prohibido, está permitido".

Terry G. y Franklin S., (1985) ILCE, (1987) define al principio administrativo como "una verdad esencial que facilita una guía para el pensamiento o la acción" (p 27), definición que se refiere al principio normativo o prescriptivo y que será utilizada para determinar qué resultados se espera cuando se aplica el principio.

Los principios administrativos han sido clasificados según los distintos enfoques de las escuelas administrativas. Para efectos de este estudio, se detallan los siguientes principios: congruencia, pertinencia, practicidad y flexibilidad.

La **congruencia**, tiene que ver con las acciones que se aplican en organizaciones de condiciones similares en donde se persiguen resultados similares.

La **pertinencia**, tiene relación a las formas generales de la estructura organizativa.

La **practicidad**, se refiere a que las orientaciones deben ser apropiadas, que pueden ser aplicadas en cualquier momento de la vida de la organización.

La **flexibilidad**, se refiere a que la aplicación de acciones debe tomar en cuenta las diferencias o cambios particulares que afectan a las diferentes entidades.

Al aplicar estos principios se tiene como propósito fundamental simplificar el trabajo administrativo, porque constituyen la base o guía que orienta esta acción en todas las organizaciones.

### **1.7.6 Relación entre la planificación y las demás funciones administrativas**

El proceso administrativo es cíclico, es decir no es lineal; pues ninguna función es una acción aislada, que al terminar ésta siga la otra. En este sentido se puede hablar de planificación de: la organización, planificación, control y dirección. En otras palabras, la planificación participa e incide en todas las funciones administrativas, incluyendo a la misma planificación; y, a su vez, todo el proceso administrativo incide en la planificación.

A continuación se analiza el vínculo de la planificación con el resto de las funciones administrativas.

Según Megginson, M. y Pietri Jr, (1992), Planificación y Organización: explican que "organizar es el proceso de ver que los recursos financieros, físicos y humanos de la organización trabajen juntos" (p. 158).

La planificación, por su parte, proporciona los hechos y relaciona esos recursos con el propósito de lograr la efectividad organizacional. Resultaría ilógico adquirir bienes o tener la contratación de empleados sin que existan esas necesidades en la organización. La planificación se preocupa de facilitar una información clara.

**Planificación y dirección:** Entre estas dos funciones existe una relación muy estrecha. La planificación orienta a la dirección para la toma de decisiones y para la motivación de los subordinados, aquella le proporciona los datos y determina la mejor forma de coordinar los factores externos con los internos.

**Planificación y control:** Estas dos funciones están relacionadas íntimamente. Al definir la planificación se puso de manifiesto que el control sin la planificación no tiene sentido y la planificación sin control pueden fallar. Este criterio es evidente, pues el control actúa como criterio para evaluar el desempeño real de los planes.

### 1.7.7 Metodología de la planificación

Para cualquier tipo o nivel de planificación, su proceso contiene una serie de pasos, que varían de acuerdo con el autor.

La Metodología de la Planeación desarrollada por el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE).

**Análisis situacional:** En esta etapa, el planificador, según Chiavenato (1995), "respondería a preguntas como:

- ¿Cuáles son los principales problemas y cuáles son sus causas?
- De seguir así, ¿qué futuro espera a la unidad educativa a corto, mediano y largo plazo?" (p. 141).

La primera pregunta, obviamente, corresponde al diagnóstico; y, la segunda, al pronóstico.

El diagnóstico permite conocer el nivel de la eficiencia y las deficiencias de la organización.

El pronóstico, en cambio, es la proyección de la situación a futuro.

**Determinación de objetivos:** En esta etapa se declaran los objetivos tanto cualitativos como cuantitativos. A los cuantitativos se los identifica como metas. Para este efecto el planificador educativo debe responder a preguntas de este tipo:

¿Qué desea lograr la organización educativa en términos de:

- atención escolar,
- número y calidad de alumnos,
- personal adecuado,

- mejoras al proceso enseñanza-aprendizaje,
- vinculación con la comunidad.

**Plan de acción:** Para el Perez. A y Jaime. J, (2010), “es la documentación que permite encaminar los esfuerzos de los miembros de la institución, hasta encontrar la solución de las deficiencias primordiales detectadas en el diagnóstico operacional”(p. 142). El mismo autor aclara que los productos fundamentales de esta etapa son:” la estrategia, las tácticas y la programación de la acción misma". (p.143 )

Conforme quedó definido en el tema anterior, la estrategia se ocupa del plan general para poder alcanzar los objetivos definidos de la organización; mientras que la táctica precisa las acciones específicas para cada actividad del plan general. Es decir, tanto la táctica como la estrategia se refieren al cómo se harán las cosas.

**Planeación del control:** En esta etapa, el planificador, según el ILCE, (1987), "responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se vigilará el cumplimiento de los planes?,
- ¿Quién vigilará su cumplimiento?,
- ¿Qué indicadores vigilará? ¿Con qué los relacionará?,
- ¿A quién, cómo, cuándo y cuánto informará?,
- ¿Qué acciones autocorrectivas podrán realizarse?, etc." (p. 87).

Sin embargo, es pertinente señalar los pasos que se deben seguirse en la planificación del control:

1. Determinar los aspectos a medirse;
2. Fijar los estándares;
3. Definir los instrumentos de medición cuestionarios, guías, entrevistas, observación directa, etc;
4. Definir los responsables del control y las instancias jerárquicas.

### **1.7.9. Enfoques de la planificación**

Entendiendo como enfoque al conjunto de conceptos, categorías y criterios que sustentan una propuesta, en la planificación se pueden identificar dos enfoques: normativo y estratégico, cuyas características se exponen a continuación.

#### **1.7.9.1 Enfoque normativo**

La concepción normativa, clásica o tradicional sobre planificación, según Arias G. (2010) es "el conjunto de procedimientos que nos anticipa a la acción" (p.1).

### **1.8. La organización como entidad social**

La sistematización de la organización como entidad social planteada por Schein, podría aclararse señalando que todas las entidades en las que los miembros interceden entre ellos para lograr los objetivos específicos. Las organizaciones sociales que se rigen a una división de trabajo racional, poseen objetivos explícitos que son establecidos en niveles jerárquicos que se catalogan con el nombre de organizaciones formales; y, las organizaciones que se constituyen entre los miembros de una misma organización formal pero con ideales distintos a los que fueron planteados en ella, se mencionan como informales.

Según Schein, E. (1994) "Las organizaciones sociales son catalogados como "modelos de coordinación que nacen de manera espontánea en la relación humana sin que implique relación racional alguna para alcanzar los objetivos comunes y evidentes" (p. 15).

Ejemplos de la organización social son: la familia, los clubes, las pandillas y comunidades. Las organizaciones formales; a diferencia de la organización social se reconoce por la formulación evidencial de sus objetivos, se manejan por ciertos

modelos de coordinación e instituyen niveles jerárquicos; como es el caso de las unidades educativas, organizaciones comerciales, hospitales, sindicatos, etc.

Schein, E., (1994) indica que la organización informal, "se rige a modelos de coordinación que aparecen de entre los integrantes de una organización formal y que no están convenidos en el manual de roles y actividades" (p. 15). Las reuniones que se ejecutan entre algunos miembros de una organización para conversar, almorzar y hacer deporte muchas otras formas de establecer relaciones que trascienden las que se requieren, son formas de organización informal.

Es decir, que además de las organizaciones formales e informales, existen otras organizaciones también sociales que no tienen las características de aquellas, como es el caso de la familia, los clubes, etc. Para efectos de este estudio, se hará referencia a la organización formal.

Como se podrá notar, la definición corresponde a una organización formal, en la que se pondrá énfasis por las características del estudio. Este tipo de organización consta indistintamente de quien la forma y subsiste así se sustituyan a todos sus miembros. Si las funciones que la organización necesita se guardan en documentos o en memorias de dirigentes, representantes de los estudiantes o maestros, la organización puede seguir funcionando de generación en generación solo con determinar roles funcionales a los nuevos miembros de la organización; en consecuencia, la organización varía únicamente cuando se redefinen los roles y actividades.

Según Koontz Harold y O'donnell Cyril. (1995) coinciden con la definición planteada en los párrafos anteriores en los que se detalla a la organización de una manera formal, señalando que:

Organizar se considera una agrupación de actividades ineludibles para cumplir algunos de los objetivos planteados. (p. 252).

Ahora al hablar de las teorías de la organización, se afirma que en su mayoría las organizaciones crean sus propias estructuras orientadas por la teoría clásica, la misma que se relaciona con elementos básicos de una organización, así por mencionar a: el poder, la división del trabajo, la responsabilidad, la interdependencia de sus partes y la especialización.

Las teorías de la actualidad se han visto modificadas por la teoría clásica, manteniendo a sus elementos básicos, susceptibles a una disminución de su estructura y autoridad.

La teoría clásica brinda un gran apoyo a la tarea, por consiguiente el apoyo psicológico es muy bajo; sin embargo, el enfoque moderno de organización incita a las relaciones horizontales por medio de las cadenas de mando por creerse que son importantes para obtener la eficiencia. En la actualidad se tiende a un diseño organizacional de contingencia, el mismo que reconoce según Arias G. ( 2010)

Se requiere distintas funciones y procesos de la organización para lograr la eficiencia en situaciones alternas. He aquí algunos factores que influyen en la organización de la estructura: su tecnología, su tamaño, estrategia de la empresa e incluso la preferencia de sus directivos de alto nivel. (p. 393).

En este sentido se han elaborado investigaciones fundamentales que reconocen varias teorías y ambientes. Una técnica flexible de organización es la estructuración matricial, que resguarda los requerimientos de una organización dinámica.

El análisis realizado indica la importancia de los miembros dentro de una organización, de tal forma que exista en sus relaciones humanas y su acción liderizante interviene notoriamente en el desempeño y rendimiento laboral.



### **1.8.1 Comportamiento Organizacional.**

Según, Robbins, (2010) es "una doctrina que indaga el influjo que existe entre los miembros, grupos y estructuras; que influye en la conducta los mismos dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar esas preparaciones y mejorar su eficiencia " (p.6).

Para lograr el reconocimiento de una unidad educativa se necesita de la acción positiva y persistente, de todos los integrantes de la organización; pero para obtener el desprestigio de la entidad educativa solo se requiere de una acción negativa de alguno de sus miembros, en un tiempo determinado; frente a esto es el administrador educativo quien debe buscar soluciones para este problema, aportando con relaciones humanas apropiadas, lo que contiene la capacidad de poder entender a todas las piezas clave de la institución y ayudarse de este conocimiento para alcanzar una participación eficaz y eficiente.

Son algunos los instrumentos que se utilizan para el mejoramiento del desempeño organizacional. Moyer Meguigan, (2011), en el documento utilizado en el curso para los administradores de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito sobre "La Gestión del Cambio" analiza tres (3) de ellas:

- Redimensionamiento Organizacional.- Esta es la opción más común en nuestro país, para lograr la reducción del tamaño del Estado. Consiste en reducir la organización tanto en bienes e inversiones como en personal para llegar a tener el mínimo posible para mantenerse operando eficazmente.

A consecuencia de esto se obtiene el ahorro en gastos generales y por ende la deflación de presupuestos.

- Mejoramiento continuo: Dentro de esta categoría entran: Círculos de calidad, calidad en el servicio, mejoramiento del servicio y calidad Total.

Generalmente se requieren mejoras dentro de los procesos de producción, entrega de productos y servicios, orientados a la necesidad del cliente, promoviendo el trabajo grupal y suprimiendo el desperdicio por medio de un proceso racional de resolución de problemas.

- Reingeniería de Procesos: se trata de aplicar un instrumento que conlleve al cambio total de una Organización: empezando por sus bases administrativas, sus procesos y cultura organizacional (p. 6).

De esas alternativas, el redimensionamiento organizacional no cabe en las instituciones públicas, peor en el campo educativo; por su identificación ideológica de corte neoliberal, modelo de la burguesía que incrementa la desocupación, consecuentemente la pobreza.

### **1.8.2 La Organización Educativa**

La organización educativa, constituye un argumento de debate permanente, a nivel central de los países como a nivel regional y del mundo, así lo demuestra la investigación realizada con el tema de Educación para América Latina, diseñado en 1979 en México por los Ministros de Educación; en el que se propone "eliminar el analfabetismo hasta el año 2000, universalizar la Educación Básica de 8 a 10 años y la optimización de la calidad de la Educación" (Tomado del documento reproducido por la Dirección Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento Docente sobre Cursos de Perfeccionamiento para Administradores Educativos s.p.i. p. 9).

En esta misma dirección se realiza la Conferencia Mundial "Educación para Todos" en Tailandia en 1990 citada por la Organización de las Naciones Unidas para la

Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) con el apoyo del Banco Mundial, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); la misma que estableció "que las metodologías aplicadas a los sistemas educativos no eran funcionales y que los contenidos de aprendizaje no eran pertinentes; planteándose como estrategia para la optimización de la calidad educativa: la complacencia de las necesidades básicas del aprendizaje" (DINAMED, s.p.i. p. 9).

En este contexto también se inscribe la reunión de los Ministros de Educación de América Latina y el Caribe citados en 1991 por la UNESCO, para evaluar los objetivos logrados con el esparcimiento educativo durante los últimos diez años, consumando el convenio de la Declaración de Quito; la que en su numeral 4 dice: Para afirmar su relación con los requerimientos sociales y la representación intersectorial de las actividades educativas, es primordial la modificación significativa de los estilos de Planificación y Administración.

La Administración tradicional del sistema educativo ecuatoriano no asegura la participación total de los actores principales del transcurso pedagógico, no se responsabiliza también por los pésimos resultados brinda sistema, además no se enfocan las acciones en los sectores primarios de la población y por último no incita la creatividad e innovación de los profesores.

Al acudir a este último documento no se pretende, simplemente, constatar una realidad regional; sino confirmar la importancia de la educación y el grado de lirismo en el análisis; pues su realidad no sólo se mantiene, sino que se agrava por la desatención de los gobiernos de turno, que se encuentran en mora sobre deuda social.

El consenso del conocimiento y la tecnología, la elección y la organización de los grados administrativos, la concesión y delegación de la autoridad cercioran la calidad del buen funcionar institucional. Con la estimulación del trabajo de los miembros de

la organización, se prevén los cambios y se evalúan periódicamente los resultados acorde a los objetivos, se reconoce en base a la Administración Educativa.

A partir de este análisis, como referencia se señala que la organización educativa, conformando la superestructura, es el reflejo de una sociedad en crisis, donde la corrupción de la administración pública es el denominador común, es por el pago incrementad de intereses ocasionados por la deuda externa se priva a los ecuatorianos mejores condiciones de educación, salud y la posibilidad de vivir con dignidad; donde la política de privatizaciones provoca masivamente la desocupación y la entrega del patrimonio nacional a los grupos monopólicos criollos o transnacionales. En este marco socio-económico se desenvuelve la educación del país; razón por la que su esfuerzo es titánico.

### **1.8.3 La organización como función administrativa**

Para Chiavenato I. , (1995) es "la acción de organizar, integrar y estructurar los organismos pertinentes de la administración y plantear relaciones entre los miembros de la organización" (p. 107).

En la función administrativa, el administrador es el encargado de la creación de un modelo estructural de la organización: diseña los manuales de organización: análisis de los puestos, manual de funciones y manual de procedimientos, reglamento interno, etc., es el encargado de mantener en funcionamiento la estructura global de organización y por ende la secuencia general, a forma de que el desfase entre lo que se planifico y lo que se ejecuto sea lo más mínimo.

Megginson, M. y Pietri Jr, (1992) ponen en consideración los puntos más importantes:

1. División laboral,

2. Utilizar organigramas formales,
3. Cadena de mando,
4. Unidad de mando,
5. Medios d comunicación,
6. Segmentación de departamentos,
7. Niveles jerárquicos,
8. Parte de la administración,
9. Utilizar los comités,
10. inestabilidad de grupos no formales, y
11. Autoridad organizacional (p. 259)

Trazan Stoner. J y Freeman, E, (1996) citan a Ernest Dale, para quien organizar es un proceso que cumple los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista laboral que requiere realizarse para lograr los objetivos planteados.
2. División laboral en acciones que promuevan el desempeño lógico y cómodo a sujetos o grupos.
3. Emparejar acciones de una manera eficiente y lógica. por lo general se le denominara segmentación de departamentos.
4. Verificar la eficacia de la estructura organizacional y ajustarla a los requerimientos (p. 336).

Tomando en cuenta la relación entre los diferentes aspectos citados se hará referencia únicamente a algunos de ellos. Resulta obvio que, por ejemplo, la división del trabajo se convierte en insumo para la elaboración del Organigrama y de los Manuales de Funciones y de Procedimientos.

### **1.8.3.1 División del trabajo**

Ninguna persona, tanto física como psicológicamente, es capaz por sí sola de alcanzar algún propósito de la organización. De ahí que para superar esta limitación es necesaria la división del trabajo.

Al respecto Megginson, M. y Pietri Jr, (1992) señalan: los grupos en pareja o más, laborando juntos de una manera mutua y a su vez coordinada puede lograr hacer más que haciéndolo individualmente. A esta definición se la conoce como sinergia. Que significa la piedra angular que divide al trabajo haciendo que ocurra la sinergia (p. 259).

La fragmentación del trabajo, que es la forma de como un proceso complicado puede ser descompuesto actividades pequeñas, esta fragmentación empezó a ser aplicada con mayor frecuencia luego de que comenzara la Revolución Industrial, para lo que tuvo que emplear la especialización del trabajador.

Smith, (1917), autor de la obra "La riqueza de las naciones" publicada en 1917, señala ventajosamente la división laboral del trabajo consiste en que, al partir una actividad total en operaciones mínimas e individuales se puede especializar cada trabajador con facilidad y de esta manera la productividad total tendrá un incremento en bruto.

Actualmente la división del trabajo se aplica en todas las acciones organizacionales, empezando por la producción hasta llegar a la administración y de esta manera ser especializadas.

Sin embargo de las ventajas de la división laboral o especialización del trabajo, también pueden provocar desventajas, como el desánimo y el absentismo cuando las acciones especializadas son iterativas y personalmente insatisfactorias. Dejar a los

equipos de trabajo que tomen la decisión sobre qué actividades van a realizar, así como la preparación para cumplir las acciones múltiples se pueden eliminar los aspectos negativos de la división del trabajo.

### **1.8.3.2 Organigrama**

El organigrama posee un doble propósito: se sabe en todo el mundo que permite a la gente a los miembros asociados conozcan de sus características generales.

Es por esto que la funcionalidad del organigrama, se basa en la buena organización del organigrama, el cual muestra el grado de autoridad y responsabilidad, además de los medios de comunicación y supervisión que se acogen a los diversos segmentos de un componente organizacional.

### **1.8.3.3 Unidad de mando**

Cada empleado de una entidad pende y se responsabiliza al mando de un superior inmediato. Cuando este principio no se cumple, aparece una confusión dentro del subordinado, causando pérdidas de tiempo y desconcordancias entre sí. En otras palabras, la unidad de mando significa que la cadena de mando debe ser tan clara que un subordinado reciba sus respectivas actividades asignadas y la autoridad enviada de sólo un gerente y el será el único responsable frente a sólo un superior.

### **1.8.3.4 Jerarquía**

La organización requiere, no solo de una estructura de funciones si no también una estructura jerárquica que está encargada de guiar las operaciones de las etapas que le es subordinada. La jerarquía es una estructura vertical, en la que se muestra en qué lugar se reúne la autoridad y la responsabilidad administrativa.

### **1.8.3.5 Límite de control**

A este principio también se le conoce como tramo de administración, tramo de control o tramo de autoridad, el mismo que se refiere a la habilidad del administrador para controlar con eficacia a un número establecido de subordinados.

### **1.8.3.6 Canales de comunicación**

Los canales formales de comunicación reflejan el flujo de autoridad-responsabilidad de la cadena de mando.

### **1.8.3.7 Manuales de organización**

Los manuales de organización, según el archivo emitido por la Secretaría de Educación Pública de México (1990), son documentos de administración que comprenden información segmentada sobre antecedentes fidedignos, las competencias, la base legal, la estructuración de la organización, las actividades y líneas de comunicación que se deben llevar a cabo en una unidad administrativa.

Con el propósito de clasificar esta información se elabora separadamente el manual de procedimientos y manual de funciones.

### **1.8.3.8 Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un instrumento que supervisa a los procedimientos que logran el desempeño organizacional de las áreas administrativas; dentro de este manual se establecen las acciones que se deben desenvolver dentro de los organismos de línea, al intervenir en los distintos niveles del proceso, su compromiso y participación; Por último se proporciona la información a todos los miembros entorno



al funcionamiento de la organización, no obstante; se implementa un orden lógico a todas las acciones con la finalidad de apresurar los trámites que el cliente realiza dentro de la Institución, previniendo que se dupliquen las funciones, mejorando de esta forma los recursos y consiguiendo desempeñar los objetivos organizacionales de una manera eficiente y efectiva.

La estructura correcta del Manual de Procedimientos Administrativos muestra sin ninguna barrera los procesos que se desarrollan en la institución y también indica los medios que van a ser utilizados alcanzar los objetivos planteados esto facilita que la realización, seguimiento y valoración del desempeño organizacional, concediendo a cada actividad una secuencia lógica y adecuada, que sirva de apoyo a la actualización y mejora de los procedimientos que faciliten el desempeño correcto y eficiente de las actividades de cada departamento.

## **1.9 Cultura organizacional**

El comportamiento humano se debe a causas definidas y se pretende de un objetivo, llevar algo de beneficio para el individuo; a saber, el comportamiento humano no es el resultado de factores aleatorios, por lo que se requiere implantar un enfoque sistemático para ver y explorar de una manera de realizar predicciones exactas. Un estudio sistemático debe ser entendido como el hecho de explorar la relación, tratar de atribuir la causa y el alcance del efecto basado en las conclusiones de los datos científicos en condiciones controladas y con suficiente rigor interpretado.

Según Stoner J, (1996) “La forma tradicional de pensamiento y realizar las cosas de manera cooperativa, en gran o menor medida. La mayoría de los miembros de la organización y los miembros nuevos están predispuestos a aprender”. (p. 202)

Desde otro punto de vista la cultura organizacional es razonada como un punto que guía la conducta diaria de los individuos, ayuda a la toma de decisiones de los miembros que laboran en la organización y perfila sus acciones hasta alcanzar los objetivos de la organización.

Acertadamente, la cultura organizacional es tomada como referencia para los miembros de la entidad educativa y establece el patrón de cómo los miembros deben encaminarse dentro de la organización.

Los esfuerzos de transformación que se han implementado se han visto fallidos en las instituciones públicas y privadas, ciertamente la ausencia de liderazgo y planificación en esas instituciones han provocado el desgaste de sus funciones.

En la actualidad, existe la necesidad de las organizaciones institucionales elaboren estructuras más susceptibles a ser cambiadas y este cambio provoque consecuencias en el aprendizaje de sus miembros inmersos en la Institución Educativa con su punto de vista en el éxito y la calidad de la educación.

### **1.9.1 Clima organizacional**

Las emociones de los miembros de la organización crean un ambiente adecuado que brinda motivación a sus integrantes.

Vèlez, (1995), menciona que: “Se refiere a las características percibidas del entorno de los miembros de la organización y que tienen distintos tipos de motivación a la producción”. (p. 55)

Es necesario que el clima laboral varíe de acuerdo a la optimización de los estándares de desempeño para que los miembros de la organización no olvidando la disciplina del día a día del talento humano que trabaja en la organización fomentando su participación para conseguir alcanzar los objetivos la organización.

## 1.9.2 Organización administrativa

La organización administrativa se encarga de la organización, estructuración e integración de los recursos y los organismos apropiados de su administración; estableciendo relaciones entre sí y las competencias de cada uno.

Chiavenato , (1995), manifiesta que: “ su actividad hoy en día se encarga de que la administración se dedique a la interpretación de metas propuestas por la organización y transformarlas en una acción organizacional por medio de la planificación, organización, dirección y control” (p. 8).

Una organización está considerada desde dos puntos de vista: como una entidad social y como una función administrativa.

### 1.10 Definición de dirección

Chiavenato , (1995) manifiesta que "la dirección es considerada como función administrativa que se encarga de las relaciones humanas de los administradores en todas las etapas de la organización y del personal a su cargo" (p. 258).

Desde otro punto de vista, la función de **dirección** se detalla como la secuencia de influencia sobre el personal para conseguir que contribuyan a los objetivos de la organización y de todo el grupo.

El poder y el autoritarismo forman los medios de influencia; además la comunicación, la estimulación, el liderazgo y la toma de decisiones establecen el grado de eficiencia y la efectividad que posee el grupo.

Mientras cabe recalcar que a la dirección y administración se las considera como un sinónimo de no equivalencia. La dirección es considerada parte fundamental de la administración, pero no significa lo mismo.

La función de dirección está inmersa en formular la planificación de una manera correcta, el establecimiento estructural de la organización en la misma dirección. Torres Hernández, (2014) (p. 460) manifiesta " si los administradores de una organización no tienen idea de cómo se debe dirigir al personal ni comprenden los componentes humanos que implican sus operaciones de tal forma al que se originen los resultados deseados"

Asimismo, para referirse a quien dirige una organización formal se utilizan diversos términos, tales como director, rector, decano, supervisor, jefe, coordinador, administrador, gerente, líder, etc. Términos que se aplican de acuerdo con el tipo de organización.

Entre estos términos, básicamente, entre director, gerente y líder, existen diferencias que deben tomarse en cuenta. Así, por ejemplo, el gerente dirige la organización sobre la base de la productividad, aplicando los conceptos de ganancias y pérdidas, características que no son aplicables a las personas que dirigen organizaciones de servicio social, como es el caso de las educativas. He aquí, la razón para hablar de administración en la organización educativa y no de gerencia.

Si un director no desarrolla su ascendencia sobre los miembros de la organización no es un líder. Puede ser que su estilo de dirección le aleje del liderazgo. Razón por la que resulta más pertinente referirse a estilos de dirección y no a estilos de liderazgo. Indudablemente, lo ideal es que quien dirige una organización a su vez, en el sentido estricto de la palabra, sea un líder. Entonces, los estilos pueden utilizarse indistintamente.

### 1.10.1 Estilos de dirección

Cuando de dirigir una organización formal se trata, el, ILCE, (1987) cita los estilos elaborados por Remsis Likert quien le facilitó los cuatro sistemas primordiales de dirección:

1. **Sistema autoritario explotador:** sistema de control rígido y autoritario, posee la ausencia de trabajo en equipo pero hay un equipo de trabajo cooperador , a excepción del nivel muy informal (p.77)
2. **Sistema autoritario benevolente:** La administración premia a sus empleados las decisiones que tienen poca importancia se asignan a los niveles inferiores, además las opiniones de los empleados se limitan solamente a lo que el jefe superior quiere oír (pp. 77-78)
3. **Sistema consultivo:** la comunicación dentro de este sistema es de manera descendente y ascendente, la ascendente se da de manera limitada y cuidadosa. (p78).
4. **Sistema participativo:** La administración tiene confianza parcial en los subordinados; la toma de decisiones se torna en base a las etapas organizacionales de la entidad, existe una comunicación abierta, los subordinados son partícipes de la elaboración de los objetivos, técnicas y evaluación; hay una correlación entre superiores y empleados, con gran confianza. (p78).

De este análisis se puede concluir que la clasificación presentada por Likert es válida para todas las organizaciones formales, en la que se incluye la organización educativa. Por otra parte, se deduce que no existen sistemas puros en los niveles de dirección, el sistema de dirección que incrementa la producción y productividad es el participativo; este sistema disminuye los problemas en la organización y permite a la dirección concentrarse en situaciones fundamentales.

Además, debe tenerse en cuenta que para implementar un sistema de dirección debe analizarse al personal y la estructura organizacional, sin dar saltos bruscos en la selección del sistema ni hacia atrás ni hacia adelante; el camino está determinado por el punto en que se encuentra la organización. Para este efecto se considerará como sistema 1. al autoritario explotador, 2. autoritario benevolente, 3. consultivo y sistema 4. al participativo; por lo mismo no ha de pretender pasar del 1 al 4, del 3 al 1 o dar saltos similares.

### 1.10.2 Poder

Es considerado como la capacidad de influencia o directamente es la capacidad para influir; puesto, que un individuo puede ejercer influencia sobre otros individuos y no usarlo.

1. **Poder legítimo**, tiene su origen en una persona de la organización, poder por el cual un individuo da la razón de que el líder está autorizado legalmente para influenciar sobre él, claro limitándose de no abusar.

En el campo educativo, las autoridades de los diferentes niveles tienen poder legítimo, porque su nominación se debe a disposiciones legales expresas.

2. **Poder coercitivo**, se deriva de la habilidad para infundir miedo en un individuo, por no obedecer las órdenes o creencias del líder. Se otorgan castigos que van desde la pérdida de algún privilegio mínimo hasta la pérdida de su lugar de trabajo.

3. **Poder para recompensar**, El buen trato, elegir el tiempo de vacaciones, promoción por obediencia, tolerancia en la irresponsabilidad, son ejemplos de la utilización del poder para recompensar.

El poder para recompensar también provoca malestar en la organización pues, los demás subordinados se sienten relegados.

4. **Poder de experto**, se basa en la idea del subordinado en donde él piensa que el líder posee alguna experiencia reconocida en ciertas áreas. Por lo tanto, el

subordinado, que no posee ninguna de las características descritas, aspira cumplir los gustos e instrucciones del líder.

5. **Poder de referencia**, se basa la autenticación del subordinado con el líder por su gran estimación, es la admiración lo que hace que se quiera imitar a su líder, líder que habitualmente es una persona mayor considerada honrada, prudente, congruente.

Si la autoridad se basa en el poder legítimo, en el poder de experto y en el poder de referencia, seguramente las relaciones interpersonales en la organización serán satisfactorias, sin que exista necesidad de recurrir al poder coercitivo ni al poder para recompensar que se utilizan para cubrir la falta de los primeros.

### **1.10.3 Autoridad**

La autoridad en el campo administrativo generalmente se identifica con la base de poder legítimo. Obligando a otros a cumplir con las exigencias de la autoridad en cuestión.

El término autoridad representa el poder institucionalizado. Es un concepto sobrentendido sobre la definición poder, situación que no sucede inversamente; pues, la autoridad tiene el poder de ordenar, pero hay que tener en cuenta que el poder no perennemente otorga autoridad.

El poder de referencia, por ejemplo, puede presentarse entre compañeros de trabajo: los colegas carismáticos conquistan nuestro apoyo en las reuniones; pero eso no quiere decir que el compañero por su poder de referencia también tenga autoridad.

Sin excepción, las organizaciones formales tienen una o más autoridades, cuyo número depende del tamaño y de sus objetivos. Así, por ejemplo, el Art. 42 y 43 del Reglamento General de la Ley de Educación Intercultural determina que las Escuelas

de Educación Básica con más de 500 estudiantes contarán con las siguientes autoridades: Director, Subdirector e Inspector General.

La autoridad en las organizaciones formales, tradicionalmente, ha fluido de arriba hacia abajo, desde la máxima autoridad hacia los niveles inferiores. En 1938, Chester Barnard comenzó a referirse a las entidades organizacionales como "sistemas cooperativos" planteando la premisa de autoridad desde abajo hacia arriba, el ser administrador es tener autoridad sobre los subordinados que estén dispuestos a aceptar las exigencias de un superior.

Combinar estas dos direcciones de autoridad puede resultar beneficioso para la organización. Si el docente, en el caso del establecimiento educativo, participa en la planificación institucional: plantea los objetivos, actividades, recursos, etc. de una actividad en la que está involucrado; seguramente ofrecerá menos resistencias en la ejecución.

A esta autoridad compartida, que deviene de un estilo de dirección participativa o consultiva, se debe acompañar la delegación de autoridad. Al respecto, el ILCE, (1987), define el término delegar como "cambiar de autoridades y responsabilidades a un determinado nivel de jerarquía superior a uno más inferior; lo contrario a este movimiento administrativo es la centralización de autoridad y de funciones" (p. 164).

Delegar a los vocales del Consejo Ejecutivo de una Escuela la responsabilidad de las comisiones a través de la dirección de las mismas, no sólo que descentraliza la gestión administrativa, sino que además asegura el cumplimiento adecuado. La conformación de departamentos o estructuras similares en una organización tiene sentido sólo si se delega autoridad.



En esta acción de delegar autoridad y responsabilidad, el administrador debe tener claridad que éstas no pueden ser abdicadas. Es decir, la responsabilidad ante una actividad delegada sigue siendo del administrador y no del delegado.

Algunas causas que impiden la delegación de autoridad son:

- Tendencia del ser humano a querer hacer las cosas personalmente,
- Temor a quedar expuesto sobre sus deficiencias,
- Aceptación inconsciente de la teoría de la persona indispensable,
- Deseo de dominar,
- No estar dispuesto a correr riesgos que un subordinado tome decisiones equivocadas,

#### **1.10.3.1 Tipos de autoridad**

La teoría administrativa identifica tres tipos de autoridad: de línea, staff y funcional.

En relación con la **autoridad de línea**, Stoner, J y Freeman, E, (1996), indican que "la autoridad que poseen los administradores al ser los responsables directos de toda la cadena de mando, para con ella poder lograr obtener los objetivos organizacionales" (p. 378).

La línea de autoridad se traza desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional, cuando la máxima autoridad toma decisiones y las comunica a un subordinado, quien a su vez toma decisiones y las comunica a uno de sus subalternos (sub-subalterno) y así sucesivamente.

La autoridad en línea para el Distrito Educativo Latacunga 05D01 podría ilustrarse con el siguiente ejemplo: El Director toma la decisión de modificar el período de exámenes trimestrales por x razones, decisión que a su vez comunica a los Directores

de Escuelas, quienes toman la decisión de elaborar una circular para conocimiento de los profesores que transmitirán la decisión a los estudiantes.

Este tipo de autoridad parecería muy "burocrática", pero resulta necesaria en la actividad administrativa, constituyéndose en una práctica cotidiana que tiene como propósito el conocimiento de una resolución por parte de todos los involucrados. Indudablemente, la autoridad de donde nace la cadena de mando debe preocuparse que la información no se detenga o sufra distorsión en el camino.

Sobre la **autoridad 'staff'**, Terry G. y Franklin S., (1985), explica:

La palabra 'staff' quiere decir báculo que se sujeta en la mano para poder apoyarse.

Es por ello que la autoridad de 'staff' principalmente significara autoridad utilizada para apoyo de la autoridad en línea. Este concepto tiene validez hoy en día. (p.291).

En el campo educativo, la autoridad 'staff' se limita al nivel ejecutivo; es decir, al Ministro de Educación, Subsecretarías, Direcciones Nacionales, Zonales y Distritales. En los establecimientos educativos no existe este tipo de autoridad.

La **autoridad funcional**, según Stoner. J y Freeman, E, (1996) "la jurisdicción de los integrantes del área de 'staff' para supervisar las acciones realizadas por otros departamentos pertenecidos con responsabilidades similares" (p. 379).

En virtud de que en los establecimientos educativos no existe la autoridad 'staff', tampoco existe la autoridad funcional.

#### **1.10.4 Comunicación**

Torres Hernández, (2014) Detalla a la comunicación como “el traspaso de la información de un emisor a un receptor, aseverando de que el receptor comprenda dicha información” (p.537).

La comunicación constituye el paso indispensable para formar parte de las funciones administrativas, relaciona a la entidad organizacional con el ambiente externo, intercambia ideas y experiencias, instruye al administrador para conseguir datos que ayuden a la toma de decisiones, determinar problemas y por ende saber qué acciones aplicar.

Dependiendo del canal de comunicaciones, esta puede ser unilateral o bilateral. Las directrices sencillas que son emitidas hacia fuera y/o hacia abajo a través de una fuente central de un canal unilateral como el oficio, la circular, el memorándum, corresponde a la comunicación unilateral.

Sin embargo, existe muchas cuestiones que exigen una comunicación bilateral; cuya finalidad es persuadir malos entendidos y como consecuencia de ello incrementar la comprensión de los mensajes y la seguridad de los receptores, a los que comúnmente es necesario evadirlos y no solo transmitirles la información.

##### **1.10.4.1 El proceso de la comunicación**

Koontz H. y O'donnell C., (1995) consideran que el proceso de comunicación “comprende al emisor, la difusión de un mensaje por medio de un canal elegido y al receptor” (p. 539).

**El emisor de mensaje:** tiene información codificada de interés para alguien más siendo esta información entendida por el emisor y el receptor.

**Canal para emitir el mensaje:** la información codificada se emite por medio de un canal que relaciona al emisor con el receptor. El mensaje puede estar codificado de manera verbal, escrita y no verbal. Se consideran comunicaciones no verbales a las señales del rostro y los gestos realizado por el cuerpo, son las que se contraponen a la comunicación verbal

**El receptor del mensaje:** el receptor capta la información codificada para que él pueda decodificar dicho mensaje transformándolo en una idea. La comunicación se completa cuando el emisor y el receptor comprenden el mensaje de una manera similar.

**El ruido dificulta la comunicación:** el “ruido considera a cualquier elemento, del emisor o del receptor que interviene en la llegada del mensaje. Cerrar las puertas, desconectar los teléfonos, salir de atrás del escritorio y sentarse cerca de los empleados puede reducir el ruido en un intercambio de información.

**Retroalimentación en la comunicación:** jamás hay que tener certeza de que el mensaje fue codificado, transmitido, decodificado y entendido de manera correcta en la retroalimentación. A partir de esto el emisor inicial se convierte en receptor.

Otros aspectos que deben tomarse en cuenta para una buena comunicación tanto individual como de grupo son la claridad, la repetición, la franqueza, la oportunidad y la cantidad de información.

### **1.10.5 Motivación**

El administrador debe conocer como conducir a los miembros de la organización hacia la dirección deseada, debe conocer cuáles son las motivaciones que provocan un desempeño de acuerdo con los objetivos organizacionales.

Un buen administrador puede hacer mucho para intensificar los motivos al instaurar un ambiente adecuado para algunos impulsos, pues si el desempeño administrativo es efectivo y eficiente se tendrá aspiración de una administración de buena calidad. Entendiendo que los estímulos influyen en el desempeño de un individuo, el administrado tiene que utilizar estímulos que influyan al desempeño eficaz para las organizaciones.

### **1.10.6 Liderazgo**

Al líder se considera como una persona reconocida por todos los integrantes de una agrupación como el más eficiente para ejercer cierta influencia sobre los demás individuos, mediante estímulos adecuados que conducen al logro de los objetivos propuestos por la agrupación.

El liderazgo, tiene mucha relación con la motivación; pues en los dos casos se hace referencia a la administración en donde las estructuras organizadas crean roles; aunque es necesario reconocer que puede existir motivación y liderazgo en grupos completamente desorganizados

Los líderes incentivan al grupo a que cumpla las metas establecidas por medio del implante máximo de sus habilidades, se colocan frente al grupo para facilitar el proceso y los inspiran para que logren las metas organizacionales.

Lo fundamental para el liderazgo es el líder, quien debe tomar la iniciativa propia para incentivar, promover y motivar al grupo de trabajo; por lo tanto, un líder debe tener entre otras las siguientes características:

Poseer una comunicación fluida y abierta con todas las personas, para que pueda comunicar y solucionar problemas internos de organización con todos los involucrados, el líder debe estar constantemente actualizado con el avance o

dificultades que se puedan presentar, así también debe compartir la información veraz y oportuna con sus subordinados.

El líder debe también contar con características específicas, para lo cual Ralph Stogdill citado por Chiavenato, I. (2006) toma en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Rasgos físicos:** energía, apariencia personal, estatura y peso

Cada persona físicamente diferente, por lo cual la energía que emita ante el resto de personas determinará los principales rasgos que caracterizan a un líder.

2. **Rasgos intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Un líder debe tener la capacidad de adaptarse al medio social que se presente, mostrando ante las demás personas un nivel alto de entusiasmo y autoestima lo que contribuirá ante la perspectiva que tienen las personas frente al líder.

3. **Rasgos sociales:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

Ante el grupo de trabajo el líder debe insertarse en el mismo para ser guía y con sus habilidades ayudar al desarrollo de actividades y a la vez cooperar para la mejora de comunicación e interacción de las personas.

4. **Rasgos relacionados con el trabajo:** interés en la realización, persistencia e iniciativa.

El líder debe ser innovador ante los constantes cambios, perseverante ante los objetivos planteados y a la vez tener decisión para liderar con éxito.

El líder de la organización educativa, necesita una formación básica en el campo de la gestión educativa. La dedicación, comprensión precisa y rigurosa del cumplimiento de sus deberes los debe ejercer la autoridad, que expresó su confianza en el personal

de administración y servicios, respetando las reglas y el encanto en el desempeño de sus obligaciones

#### **1.10.6.1 Toma de decisiones**

Sin acepciones toda persona toma múltiples decisiones durante el transcurso del día: que ropa usar, que comer, que línea de buses utilizar, luego debe tomar decisiones en su trabajo o en su centro de estudios.

Muchas de esas decisiones son rutinarias, pues no requieren de esfuerzo analítico para seleccionar la acción adecuada para la solución.

Las decisiones administrativas en cambio requieren mayor detenimiento para la selección de la acción adecuada. Considerando que en todas las funciones administrativas está presente la toma de decisiones, el triunfo administrativo pende de la calidad de las decisiones.

**Las decisiones programadas:** es aquella que se aplica a situaciones rutinarias y repetitivas. Ejemplos de decisiones programadas en las instituciones educativas del nivel primario tenemos entre otras.; tramites de exámenes atrasados; requisitos para la justificación de inasistencia de docentes y estudiantes. Muchas de las decisiones programadas se apoyan en disposiciones legales.

Para facilitar la aplicación de decisiones programadas con ahorro de tiempo y energía, conviene elaborar el manual de procedimientos, tomando en cuenta la ampulosidad de disposiciones legales.

**Las decisiones no programadas:** se desarrollan a escenarios que no se da con frecuencia ejemplos de decisiones no programadas en la escuela podrían ser las

siguientes, talleres; programas educativos a través de radio y televisión; campañas de forestación.

#### **1.10.6.2 Pasos de toma de decisiones**

- 2. Entender y diagnosticar el problema:** quien se encarga de la toma de decisiones no debe cometer el error frecuente de observar los síntomas de un problema y tratarlos como las causas fundamentales. Para una decisión adecuada debe examinar sistemáticamente las relaciones entre causas y efectos, buscar las variaciones principales o cambios de lo que se considera “normal” y consultar a otras personas que le pueden dar diferentes perspectivas y percepciones del problema.

Definir, por ejemplo, el mal trato de un directivo hacia los empleados como un asunto temperamental, no resuelve el problema, tendría que analizarse si el empleado tiene problemas personales o desconoce la teoría administrativa. Solo identificado el problema podría tomarse la decisión adecuada para ayudarlo.

- 3. Desarrollar alternativas:** luego de definir los problemas, quien va a tomar la decisión está listo para buscar diferentes alternativas, de las cuales se debe seleccionar la mejor.
- 4. Evaluar las alternativas:** una vez que se han definido las alternativas, es necesario evaluarlas esto es, eliminar aquellas que no son factibles, analizar los beneficios y perjuicios potenciales de cada alternativa en el objetivo de la decisión. La participación de varias personas en la evaluación de las alternativas ayuda a seleccionar una alternativa razonablemente buena, cuando no es posible escoger la perfecta o la ideal, por falta de visión, desconocimiento, costo u otro factor.
- 5. Tomar una decisión y ejecutarla:** luego de reunir todos los elementos le corresponde al administrador tomar la decisión que debe tener una postura definida; pues, las vacilaciones provocan incertidumbre en los demás y resistencia a la decisión



Si la decisión no es oportuna, es ambigua o se anuncia con temor eludiendo responsabilidad, con seguridad está alimentando el problema o, por lo menos, no satisfará a los involucrados.

La toma de decisiones efectiva entraña el seguimiento y ejecución, correspondiendo esta responsabilidad a quien toma la decisión.

- 6. Evaluar los resultados de la decisión:** con el propósito de conocer si la decisión tomada fue adecuada y está cumpliendo los resultados esperados el administrador debe hacer la evaluación respectiva. Si la decisión fue equivocada, es necesario modificarla, pero si la decisión fue acertada, procurará su éxito.

### **1.11 El control como función administrativa**

El control, desde la perspectiva de función administrativa, según Stoner. J y Freeman, E, (1996) es "la secuencia estar seguro de que las acciones reales corresponden a las "actividades planeadas" (p. 638).

El control debe concebirse desde dos ópticas: financiera y administrativa. El control financiero, según Moyer Meguigan, (2011)son los procedimientos tomados en función de la salvaguarda de los recursos, resguardo de los activos, aseveración y prolijidad sobre la exactitud, realidad y seguridad de la información y estados financieros de una organización determinada (p. 125).

En relación con el control administrativo, el mismo autor, lo define así:

Comprende todas las técnicas y ordenamientos de una empresa, estos procedimientos guardan una relación importante con la eficacia de las operaciones administrativas. (p. 120).

Si bien esta definición precisa que el control se inicia dónde termina la planificación, no es menos cierto que el control es participativo al momento de planear, organizar, direccionar y controlar, con la finalidad de que el administrador afirme la eficiencia de cada acción y tome medidas de corrección cuando se requiera.

### **1.11.1 Tipos de control**

Existen tres tipos de control, que penden de la situación en que se aplican. Por lo mismo, toman el nombre de: preliminar, concurrente y de retroalimentación.

**Control preliminar:** También se le conoce con el nombre de "control previo" o "control de alimentación a futuro" y se aplica cuando la actividad aún no ha ocurrido. Este control facilita que la acción correctiva que se anticipó al problema.

El administrador educativo, por ejemplo, antes de iniciar el año lectivo debe controlar que exista el suficiente personal docente. Cuando comprueba un 'déficit', procede a realizar reajustes y/o trámites para la designación respectiva. De no aplicarse este control preliminar y la corrección necesaria, la organización se verá en el problema que varios paralelos no reciban clases.

**Control concurrente:** También se llama "control piloto" y se aplica cuando la actividad se está desarrollando. Este tipo de control puede ayudar al cumplimiento del plan en el tiempo previsto y bajo las condiciones establecidas; además, permitirá correcciones ante cualquier situación no esperada.

Al respecto, el numeral del Art. 53 del Reglamento General a la Ley orgánica de Educación, intercultural dispone a los Consejos Ejecutivos de los establecimientos "evaluar periódicamente el plan educativo y realizar los reajustes que fuesen necesarios". De no cumplirse este control concurrente, se corre el riesgo que el plan se convierta en letra muerta.

**Control de retroalimentación:** También conocido como "control posterior" o "control postación", tiene lugar cuando la actividad ya ha ocurrido; por lo que es imposible regresar y corregir el desempeño para igualarlo al estándar.

Podría pensarse que no tiene importancia el control cuando ha concluido una actividad, eso es equivocado; pues, cada actividad planificada debe ser evaluada. Si la actividad fue cumplida, es necesario analizar qué obstáculos tuvieron que superarse, lo que permite ganar experiencia para prever futuras planificaciones. Con más razón si la actividad no pudo cumplirse en los términos previstos, tienen que desentrañarse las causas, que deben eliminarse, si hay necesidad de insistir.

Con el propósito de ejercer el control de retroalimentación, el numeral 2 del Art. 49 del Reglamento General de la Ley de Educación Intercultural dispone a la Junta General de Directivos y Profesores: "conocer el informe anual de labores presentado por el Director y formular las recomendaciones que estimara convenientes".

Este informe no se refiere a las actividades realizadas únicamente por el Director; se trata del informe de las actividades planificadas al inicio del año lectivo; las mismas que conforman el plan institucional, en el que alguna participación tendrán todos los miembros del plantel. Su objetivo tampoco es el simple conocimiento, aprobación o no. Es la oportunidad para, con un espíritu crítico y autocrítico, recoger las experiencias positivas y repetirlas; pero también detectar los aspectos negativos y superarlos.

La elaboración del nuevo Plan Educativo Institucional ha de partir de aquellas actividades trascendentes que no fueron cumplidas, a las cuales se pondrá principal atención en el control preliminar.

### **1.11.2 Pasos en el proceso de control**

El control es un transcurso de manera cíclica conformada básicamente por cuatro pasos o etapas: 1. Determinación de estándares, 2. Comprobación del desempeño, 3. Balance del desempeño con el estándar establecido; y, 4. Corrección de las desviaciones.

#### **1.11.2.1. Establecimiento criterios**

Un criterio es una medida a la ejecución eficaz para llegar a los objetivos planteados. En consecuencia, los criterios se derivan de los objetivos, los que deben redactarse en términos claros y mensurables, costos o por medio de indicadores, que incluyen pasos específicos. Los criterios pueden estar enunciados en tiempo, dinero, calidad.

Un objetivo que pretenda tecnificar los trámites administrativos, podría decir: capacitar al personal administrativo en el manejo de paquetes informáticos básicos durante el período de vacaciones. Entonces, se puede evaluar con facilidad el cumplimiento y la utilidad.

Resulta fácil establecer estándares de procesos productivos expresados en unidades medibles con poca participación de actividades creativas; en cambio, se dificulta cuando las actividades tienen un alto contenido de creatividad. Con el propósito de ayudar a superar esta situación en el campo educativo que tiene esta última característica, el ILCE, (1987), a manera de ejemplo, plantea, entre otros, los siguientes estándares:

- Ajuste de lo programado a los objetivos de la institución.
- Asistencia a los representantes de los estudiantes y participación en actividades escolares.
- Porcentaje de reprobados.

- Número de horas - estudiante.
- Número y naturaleza de los programas de capacitación concluidos.
- Porcentaje de utilización de las facilidades de capacitación.
- Grado y naturaleza del mejoramiento del capacitado en el trabajo posterior.
- Tasa de deserción.
- Adecuación del proyecto de investigación a los objetivos institucionales (p. 190-191).

Con la finalidad de que los miembros logren llegar a los estándares de ejecución, tienen que ser partícipes en el proceso de enunciar, entender y acceder a los estándares, aspecto sobre el cual también se hace referencia en el tema Manual de procedimientos.

#### **1.11.2.2. Medición del desempeño**

Conocido también como medición de la ejecución, medio por el cual se puede evidenciar el cumplimiento real en cooperación con los estándares previos a los establecidos, para lo cual se requiere la información suficiente, de tal manera que el administrador no actúe empíricamente o al azar.

Quien tenga la responsabilidad de medir el desempeño puede enfrentar logros de carácter intangible, en cuyo caso no es factible congregar datos sobre ellos, por lo que tendrá que emplear su criterio y pistas indirectas.

Entre los métodos más utilizados para la medición del desempeño, se podrían citar:

- Inspección u observación personal
- Informes periódicos: diario, semanal, mensual, etc., dependiendo de la actividad y sin llegar al sobre control. Los informes o reportes pueden ser escritos o

verbales. En el caso de los informes verbales, es posible receptorlos a través de entrevistas o reuniones grupales.

- Gráficas, permiten comparar en forma rápida, la ejecución real con la planteada. Las gráficas más usuales para este propósito son la de Gantt y la estadística. A continuación se presenta un ejemplo de la gráfica de Gantt, la misma que se refiere al cronograma de actividades planteadas para la elaboración del trabajo de Maestría del autor.

### **1.11.2.3 Comparación del desempeño con el estándar establecido**

Permite determinar si existe diferencia entre el desempeño y el estándar. Si el desenvolvimiento corresponde a los estándares determinados, los administradores suponen que "todo está controlado"; el mismo criterio podría aplicarse cuando las desviaciones son relativamente pequeñas, dependiendo de la actividad a medirse.

En cambio, si existen variaciones notables con respecto al resultado esperado, el administrador debe dar la atención suficiente para lograr la corrección. En otras palabras, el control se concentra en las singularidades o variaciones significativas; pues, la comparación del desempeño a más de detectar las tergiversaciones, falencias y desvíos, también permite el pronóstico de resultados futuros y consecuentemente instituir condiciones para que las operaciones posteriores puedan lograr mejores resultados.

### **1.11.2.4 Corrección de las desviaciones**

La acción correctiva es el último paso del proceso de control tendiente a que se realice lo planificado, asegura que las operaciones se reajusten para alcanzar los resultados deseados; para lo cual puede requerirse la modificación del plan, cambio de procedimientos, metas o simplemente el cambio en la motivación.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Modalidad de la investigación:**

##### **2.1.1. Bibliográfica – documental**

El presente trabajo de investigación se enfocó en la modalidad de proyecto factible debido a que tuvo estudios bibliográficos de liderazgo y de gestión administrativa en el campo organizacional de la escuela Club Rotario.

##### **2.1.2. De campo**

La investigación es de campo por cuanto se acudió al lugar de los hechos para obtener una información directa, finalmente para concluir con la propuesta de diseño de un manual de procesos administrativos.

#### **2.2. Paradigma o enfoque epistemológico:**

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo por que cumplió con los siguientes parámetros: se evidencio causa y efecto de la población así como también las dos variables de liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional, la recolección de datos se realizó de forma descriptiva estadística lo que permitió predecir oportunamente los hechos, en cuanto al diseño este fue estructurado de forma viable y validado por la dirección de posgrados, sus objetivos fueron prácticos y expresados mediante variables operacionalizadas en donde la muestra fue tomada de un grupo determinado, conto con su respectivo análisis y la interpretación de los datos fue mediante cuestionarios que posteriormente fueron tabulados para la interpretación de los resultados obtenidos.

### **2.3. Alcance de la investigación:**

La falta de un manual de procedimientos administrativos incidió negativamente en el trabajo institucional, es decir tuvimos un desarrollo de actividades desordenadas sin una planificación previa, sin verificadores que nos permitió evidenciar el cumplimiento de funciones para cada una de las áreas de desempeño profesional.

Con la presente investigación se logra un alcance de conocimientos de las leyes y reglamentos que respaldan el liderazgo y la gestión administrativa, para el desarrollo organizacional de la institución donde se aplique la investigación mejorando el ambiente institucional.

### **2.4. Nivel de la investigación**

#### **2.4.1. Exploratorio**

Ya que permitió investigar las características y particularidades del problema investigado.

#### **2.4.2. Descriptiva**

Porque la investigación puntualizó las causas y consecuencias del problema estudiado.

#### **2.4.3. Asociación de variables**

Permitió analizar las correlaciones existentes entre el liderazgo y gestión con la organización administrativa, esto nos permitió pronosticar predicciones explicativas parciales.



## **2.5. Métodos**

### **2.5.1. Métodos generales**

#### **2.5.1.1. Analítico.**

Se utilizó en el análisis de toda la teoría existente para la elaboración de la propuesta.

#### **2.5.1.2. Sintético.**

Este método se aplicó en la construcción del marco teórico para resumir los elementos vitales de la teoría científica que sustentó la investigación de igual manera en la formulación de las conclusiones e interpretación de datos.

#### **2.5.1.3. Científico.**

Por medio de este método se podrá realizar una evaluación sistematizada de la naturaleza que tiene inmersa las técnicas de observación, reglas de razonamiento y previsión, ideales acerca de la experimentación programada y la forma de informar los resultados experimentales y teóricos, el mismo se lo aplicó para realizar el informe final de nuestro trabajo de investigación.

#### **2.5.1.4. Inductivo**

Siendo una investigación en el campo de las Ciencias Sociales, este método permitió formular la hipótesis de trabajo y la utilización de la estadística descriptiva.

### **2.5.2. Métodos particulares**

#### **2.5.2.1. Histórico.**

Se empleó para determinar el desarrollo histórico del campo de acción, además para

establecer la teoría existente con las teorías propuestas en la década anterior.

#### **2.5.2.2. Empírico.**

Es empírico porque no está comprobado en la ciencia y es a través de la encuesta que ayudo a definir las fortalezas y debilidades del centro de educación, las mismas que se aplicó a las autoridades, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, por ser el campo de estudio de la investigación.

#### **2.5.2.3. Estadísticos.**

Se utilizó en la interpretación de datos mediante gráficas, barras, circulares, columnas y seguida por el correspondiente análisis e interpretación de la misma luego de haber aplicado las encuestas a las autoridades, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, para verificar la hipótesis.

#### **2.5.2.4. Dialéctico.**

Se utilizó para visualizar las reformas que se han ido suscitando en la influencia del liderazgo y gestión.

### **2.6. Técnica**

La **encuesta** es un instrumento de datos de difundida aplicación en procesos de investigación, por esa razón mediante este método se pudo recolectar información específica e idónea sobre el diseño del manual de procesos para la gestión administrativa, que ayudará a mejorar y optimizar los procesos administrativos de la escuela Club Rotario.

## 2.7. Instrumentos

Un **cuestionario** radica en un grupo de interrogantes acerca de una o varias variables a estudiar, para la investigación se utilizó el cuestionario, con lo cual se formuló una serie de preguntas las cuales permitió medir las variables establecidas. El cuestionario estuvo orientado a la comunidad del centro educativo Club Rotario.

## 2.8. Unidades de estudio (población y muestra)

### 2.8.1. Población.

La investigación está dirigida para encuestar a directivos – administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia:

**Tabla 1 Población y universo**

Nº	Involucrados	Frecuencia cuantos
1	Autoridades	3
2	Administrativo	4
3	Docentes	36
4	Estudiantes	962
5	Padres de Familia	795
	Total	1800

Fuente: escuela Club Rotario

Elaborado por: investigadora

### 2.8.2. Muestra.

El universo o población está constituido por 3 Autoridades, 4 administrativos, 36 Docentes; de este grupo se plantea aplicar con todo el universo ya que al no ser muy extenso se presta para la recolección de la información; no así con 962 Estudiantes y 795 Padres de familia de quienes se debe extraer la muestra respectiva con la aplicación de la siguiente fórmula:

### Cálculo de muestra de estudiantes

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

Donde

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 962

PQ. = Varianza media de la población = 0.25

E<sup>2</sup> = Error máximo admisible = 0,05

K = Coeficiente de correlación del error 2

$$n = \frac{0.25 \times 962}{(962 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{240.5}{(961) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{240.5}{961 * 0.000625 + 0.25}$$

$$n = \frac{240.5}{0.850625}$$

$$n = 283$$

Concluyo indicando que la muestra para los estudiantes es 283 con un margen de error de 5%, para establecer la cantidad de estudiantes que participaron en cada año se aplicó la regla de tres, de esta manera queda establecido el número de estudiantes para los grados, se aplicó el siguiente procedimiento:

$$\begin{array}{l} 962 \quad 100\% \\ 283 \quad x \quad = \quad \frac{283 \times 100\%}{962} \quad = \quad 0.29 \end{array}$$

962 = Universo estudiantes  
 283 = Muestra estudiantes  
 0.29 = Fracción muestra a aplicar en cada grado

### Cálculo de muestra de padres de familia

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

Donde

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 795

PQ. = Varianza media de la población = 0.25

E<sup>2</sup> = Error máximo admisible = 0,05

K = Coeficiente de correlación del error 2

$$n = \frac{0.25 \times 795}{(795 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$= \frac{198.75}{(794) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{198.75}{794 * 0.000625 + 0.25}$$

$$n = \frac{198.75}{0.74625}$$

$$n = 266$$

Concluyo indicando que la muestra para los padres de familia es 266 con un margen de error de 5%, para establecer la cantidad de padres de familia que participaron en cada año se aplicó la regla de tres, de esta manera queda establecido el número de padres de familia por grados, se aplicó el siguiente procedimiento:

$$795 \quad 100\%$$

$$266 \quad x \quad = \quad \frac{266 \times 100\%}{795} \quad = \quad 0.33$$

- 795 = Universo estudiantes  
 266 = Muestra de padres de familia  
 0.33 = Fracción muestra a aplicar en cada grado

**Tabla 2 Muestra**

<b>Número</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Autoridades	3
2	Administrativo	4
3	Docentes	36
4	Estudiantes	283
5	Padres de Familia	266
	<b>Total</b>	<b>592</b>

Fuente: escuela Club Rotario  
 Elaborado por: Investigadora

## 2.9. Hipótesis

El liderazgo y la gestión mejorará la organización administrativa de la escuela Club Rotario.

## 2.10. Operacionalización de variables

**Tabla 3 Variable Independiente**

<b>Variab</b> les	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas básicas</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Independiente</b> Liderazgo y Gestión	Actualización.	¿El personal directivo, docente y administrativo de la escuela Club Rotario Recibe capacitación permanente del Ministerio de Educación?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿El personal directivo docente y administrativo se auto capacita?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Qué recomendaría a las autoridades educativas?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Se actualizan de conformidad con la normativa legal el PE, código de convivencia y otros?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
	Conocimiento	¿Conoce usted sobre los manuales de procedimientos?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Están los manuales de procedimientos administrativos dentro de la evaluación de los estándares de calidad?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Es posible diseñar tantos manuales como sean posibles de acuerdo a las necesidades institucionales?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
	Procesos.	¿Existe un manual de funciones en donde se asignan responsabilidades?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Existe un proceso diseñado, evaluado y estandarizado sobre los procedimientos administrativos?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Se realizan los manuales de procedimientos en función de las normas legales vigentes?	Encuesta	Cuestionario Estructurado

Elaborado: investigadora

**Tabla 4 Variable Dependiente**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas básicas</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Dependiente</b>  Organización administrativa	Organización.	¿Cómo considera la estructura orgánico – funcional en la calidad de la educación de la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Qué características tiene la aplicación discrecional de la estructura orgánico – funcional en de la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Tiene fundamento legal la estructura orgánica y estructural de la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿En la institución se implementan estrategias y herramientas de gestión de calidad según lo dispuesto en la normativa legal vigente?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
	Procedimiento de recursos humanos.	¿Qué aspectos prioritarios de la organización y funcionamiento en cuanto a procedimientos, se debe solucionar en la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Incidirá los procedimientos específicos de la escuela Club Rotario con una nueva estructura orgánica?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Está de acuerdo con priorizar los procedimientos de una nueva estructura orgánica?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
	Desarrollo institucional	¿Cómo se manifiesta el desarrollo organizacional y la normatividad administrativa de la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Cómo beneficiará una adecuada estructura orgánica, y funcional al clima organizacional de la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado



		¿Es factible de aplicación la estructura orgánico - funcional al clima organizacional de la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
	Cultura organizacional	¿Elaboran perfiles profesionales en función al rol institucional?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Participan activamente directivos y docentes en actividades planificadas por la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Se basan en instrumentos ordenados y secuenciales para realizar las actividades administrativas en la escuela Club Rotario?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
	Control interno	¿Integran los recursos humanos estableciendo relaciones entre ellos y señalando sus atribuciones?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Las autoridades realizan el control permanente a los procesos administrativos?	Encuesta	Cuestionario Estructurado
		¿Evalúa los procesos administrativos?	Encuesta	Cuestionario Estructurado

Elaborado: investigadora

## **2.11. Sistema de tareas por objetivos específicos:**

- Fundamentar los elementos del proceso administrativo.
  - a) Búsqueda de información.
  - b) Clasificación.
  - c) Análisis.
  - d) Determinación de la concepción del autor.
  - e) Conclusión.
  
- Diagnosticar las fortalezas y debilidades que presenta el liderazgo y la gestión administrativa así como su incidencia en el desarrollo organizacional.
  - a) Elaboración de instrumentos para la investigación, planteada en forma sustantivada.
  - b) Pilotaje.
  - c) Aplicación definitiva de los instrumentos.
  - d) Tabulación.
  - e) Análisis e interpretación de la encuesta aplicada.
  - f) Conclusiones.
  
- Definir un manual de procedimientos para mejorar el desarrollo organizacional.
  - a) Búsqueda de información.
  - b) Diagnóstico actual.
  - c) Redacción de procedimientos administrativos
  - d) Publicación del manual de procedimientos.

## CAPITULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Contextualización de la Institución

La historia de la escuela Club Rotario se enmarca en el Ministerio de Educación y Cultura como la Dirección Provincial de Cotopaxi con sus titulares Dr. Claudio Malo González y Lic. Guillermo Yanchapaxi, respectivamente mediante decreto Ministerial del 13 de octubre del de 1982 la escuela “sin Nombre” en la ciudadela Félix Valencia con tres grados (primero, segundo y tercero) y sus respectivos profesores, luego tomaría el nombre de escuela fiscal mixta “Club Rotario”

En el año lectivo 1982-1983 iniciaron las labores docentes con un reducido número de alumnado ya que apenas contaban con 28 niños entre hombres y mujeres, logrando que este número vaya incrementándose año tras año logrando 200 alumnos en apenas tres años de vida de la escuela, constituyéndose así, sin lugar a dudas, un record en cuanto a incremento de alumnado se refiere.

En la actualidad está formado por 3 autoridades, 4 administrativos, 36 docentes y 962 estudiantes.

Su estructura es adecuada a las necesidades actuales ya que cuenta con aulas funcionales, coliseo y patios de recreo.

**3.2 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas fueron dirigidas a los señores autoridades y administrativos de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.**

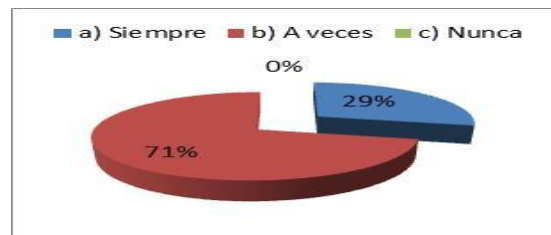
**1. Los directivos establecen canales y procesos de información para los trámites administrativos internos?**

**Tabla 5 Canales y procesos de información**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	2	29.00
b) A veces	5	71,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 1 Canales y procesos de información**



Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 2 directivos y administrativos que equivale al 29% manifiestan que siempre los directivos establecen canales y procesos de información para los trámites administrativos internos, los 5 que representan el 71% piensan que a veces, 0 directivos y administrativos que equivale a 0% expresen que nunca.

No existe la debida comunicación para realizar los trámites administrativos internos por lo tanto es necesario determinar medios de comunicación permanente entre todos los subordinados de la comunidad educativa para viabilizar el trabajo directivo.

## 2. Los trámites administrativos se desarrollan con facilidad en la Institución?

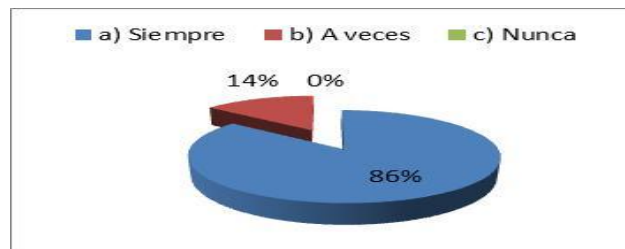
**Tabla 6 Trámites administrativos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	6	86.00
b) A veces	1	14,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 2 Trámites administrativos**



Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 6 directivos y administrativos que equivale al 86% manifiestan que siempre los trámites administrativos se desarrollan con facilidad en la Institución, 1 que representan el 14% piensa que a veces, 0 directivos y administrativos que equivale a 0% expresen que nunca.

El cumplimiento de los estándares de desempeño profesional es satisfactorio por lo tanto consideramos que los procesos administrativos se desarrollan dentro de los parámetros establecidos en nuestra legislación educativa **con prontitud y calidad.**

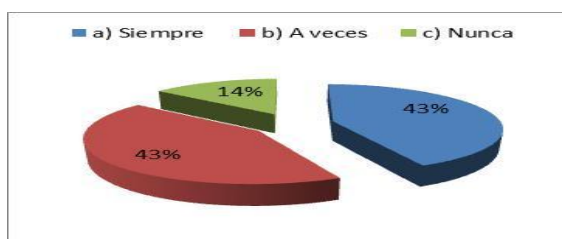
### 3. Los directivos y administrativos se encargan solo en la aplicación de las leyes Educativas?

**Tabla 7 Aplicación de leyes educativas**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	3	43.00
b) A veces	3	43.00
c) Nunca	1	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 3 Aplicación de leyes educativas**



Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

#### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 3 directivos y administrativos que equivale al 43% manifiestan que siempre los directivos y administrativos se encargan solo en la aplicación de las leyes Educativas, los 3 que representan el 43% piensan que a veces y 1 directivo y administrativo que equivale a 14% expresen que nunca.

Las normativas legales deben ser aplicadas todo el tiempo, pero es necesario legislar de manera interna algún instrumento apegado a derecho que nos ayude a mantener un buen ambiente de trabajo y cumplimiento de nuestras funciones, la idea es realizar un trabajo armónico en función de las necesidades institucionales.

#### 4. Los directivos y administrativos desarrollan manuales de procedimientos o instructivos para los trámites administrativos internos?

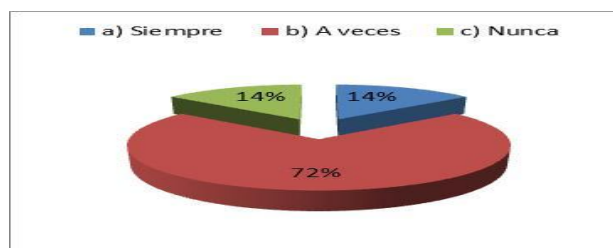
**Tabla 8 Manual de procedimientos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	1	14,00
b) A veces	5	72,00
c) Nunca	1	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 4 Manual de procedimientos**



Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigadora

#### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, 1 directivo y administrativo que equivale al 14% manifiestan que siempre los directivos y administrativos desarrollan manuales de procedimientos o instructivos para los trámites administrativos internos, los 5 que representan el 72% piensan que a veces, y 1 directivo y administrativo que equivale a 14% expresen que nunca los directivos y administrativos desarrollan manuales de procedimientos o instructivos para los trámites administrativos internos.

Los manuales de procedimientos son instrumentos que nos ayudan a realizar nuestra labor directiva con mayor facilidad, estos nos permiten tener un consenso de toda la comunidad educativas por lo tanto su aplicación será muy útil en el desarrollo de ciertos proceso

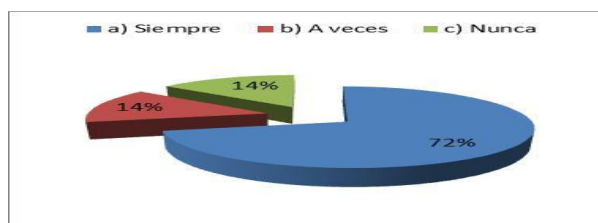
**5. Los directivos aplican manuales para realizar la supervisión administrativa?**

**Tabla 9 Manuales de supervisión**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	5	72,00
b) A veces	1	14,00
c) Nunca	1	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativo  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 5 Manuales de supervisión**



Fuente: Directivos y administrativo  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 5 directivos y administrativos que equivale al 72% manifiestan que siempre los directivos aplican manuales para realizar la supervisión administrativa, 1 que representan el 14% piensan que a veces y 1 directivo y administrativo que equivale a 14% expresen que nunca.

Si contamos con manuales elaborados con toda la comunidad educativa lo lógico es que se los aplique con la finalidad de establecer ciertos mecanismos para facilitar el trabajo administrativo y lograr los objetivos deseados.

**6. La institución aplica manuales de gestión de riesgos?**

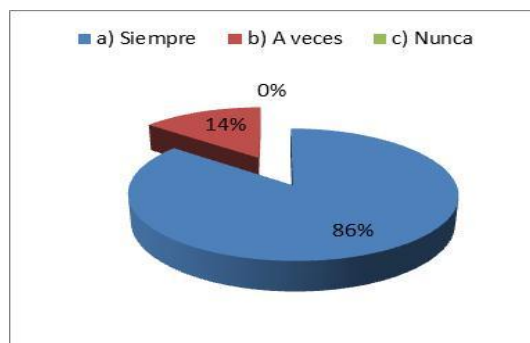


**Tabla 10 Manual de gestión de riesgos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	6	86,00
b) A veces	1	14,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 6 Manual de gestión de riesgos**



Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 6 directivos y administrativos que equivale al 86% manifiestan que siempre la institución aplica manuales de gestión de riesgos, 1 que representan el 14% piensan que a veces, 0 directivos y administrativos que equivale a 0% expresen que nunca.

El actuar apegado a la normativa legal vigente permite establecer claramente las reglas en todas las acciones emprendidas de manera individual por los miembros de la comunidad educativa, y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales salvaguardando la integridad de todos.

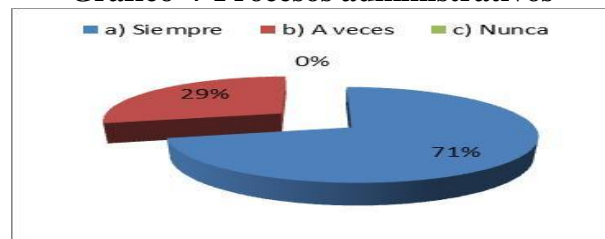
**7. Las autoridades demuestran capacidad para desarrollar los procesos administrativos?**

**Tabla 11 Procesos administrativos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	5	71,00
b) A veces	2	29,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 7 Procesos administrativos**



Fuente: Directivos y administrativos  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 5 directivos y administrativos que equivale al 71% manifiestan que siempre las autoridades demuestran capacidad para desarrollar los procesos administrativos, 2 que representan el 29% piensan que a veces y 0 directivos y administrativos que equivale a 0% expresen que nunca.

Los procedimientos siempre son una ayuda para mejorar los procesos educativos la presencia de estos nos facilita trabajo en la parte administrativa, la idea es que sean socializados con todos los socios de la organización educativa y de esta forma seguir los lineamientos establecidos contando con los instrumentos que nos faciliten este trabajo.

**8. Está de acuerdo con priorizar los procedimientos administrativos en la institución?**

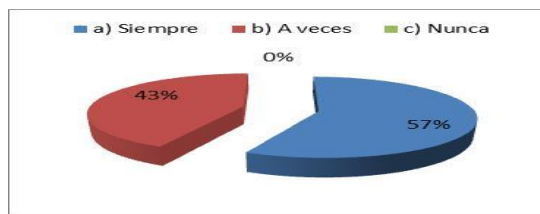
**Tabla 12 Procedimientos administrativos.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	4	57,00
b) A veces	3	43,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativo

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 8 Procedimientos administrativos.**



Fuente: Directivos y administrativo

Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 4 directivos y administrativos que equivale al 57% manifiestan que siempre están de acuerdo con priorizar los procedimientos administrativos en la institución, 3 que representan el 43% piensan que a veces y 0 directivos y administrativos que equivale a 0% se considera que nunca.

Los procesos administrativos son factores primordiales para conseguir las metas institucionales y el cumplimiento de nuestras funciones, procesos que deben estar generados en una institución por las vivencias cotidianas de cada uno de los miembros de la escuela siguiendo las rutas de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

**9. Las autoridades frente a un problema; identifican, diagnostican, desarrollan alternativas, toma decisión y ejecutan?**

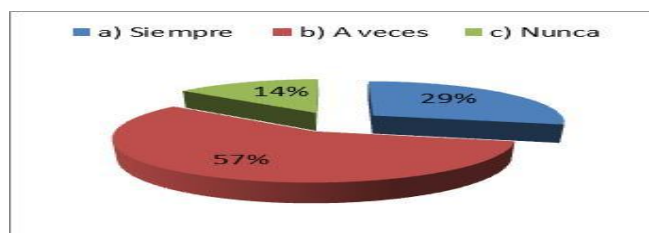
**Tabla 13 Alternativas y toma de decisiones.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	2	29,00
b) A veces	4	57,00
c) Nunca	1	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigador

**Gráfico 9 Alternativas y toma de decisiones.**



Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigador

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, los 2 directivos y administrativos que equivale al 29% manifiestan que **siempre** las autoridades frente a un problema; identifican, diagnostican, desarrollan alternativas, toma decisión y ejecutan, 4 que representan el 57% piensan que **a veces** y 1 directivo y administrativo que equivale a 14% expresa que **nunca**.

Los procesos administrativos se deben dar siempre con la finalidad de emitir un juicio de valor fundamental, el cual debe ser de carácter continuo y permanente de todos los eventos o hechos educativos que se generan en el establecimiento para tomar las decisiones correctas en cada uno de los procesos que se ejecuten luego de realizar una identificación y un diagnóstico adecuado.

**10. Se contará con el apoyo de todos los componentes de la institución para la operacionalidad de este manual de procedimientos?**

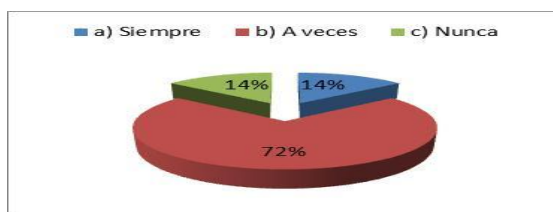
**Tabla 14 Manual de procedimientos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	1	14,00
b) A veces	5	72,00
c) Nunca	1	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 10 Manual de procedimientos**



Fuente: Directivos y administrativos

Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de directivos y administrativos encuestados, 1 directivo y administrativo que equivale al 14% manifiestan que siempre contarán con el apoyo de todos los componentes de la institución para la operacionalidad de este manual de procedimientos, 5 que representan el 72% piensan que a veces y 1 directivo y administrativo que equivale a 14% expresa que nunca.

El acto de rendición de cuentas tiene un valor importante en el desempeño de los procesos administrativos, la idea es generar confianza en toda la comunidad y obtener su apoyo con respecto a nuestras acciones, no debemos dejar pasar por alto esta actividad que además contribuye a la transparencia de la gestión realizada aspectos que deben ser considerados en los instrumentos que utilizaremos en la operacionalidad de ciertos procesos administrativos.

### 3.3 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los señores docentes de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.

1. Para realizar los trámites administrativos se basa en sus conocimientos y experiencias?

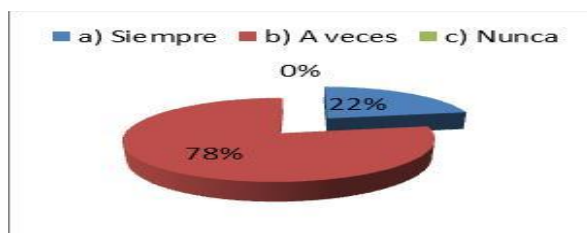
**Tabla 15 Trámites administrativos**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	8	22,00
b) A veces	28	78,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 11 Trámites administrativos**



Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

#### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 8 docentes que equivale al 22% manifiestan que siempre para realizar los trámites administrativos se basa en sus conocimientos y experiencias, los 28 que representan el 78% piensan que a veces 0 de docentes que equivale a 0% se considera que nunca.

Los trámites administrativos se deben dar de acuerdo a las normativas vigentes y no en base a experiencias previas en vista de que nuestra legislación es diferente por lo tanto debemos tener los procedimientos bien claros y con evidencias que nos permitan sustentar nuestro trabajo administrativo.

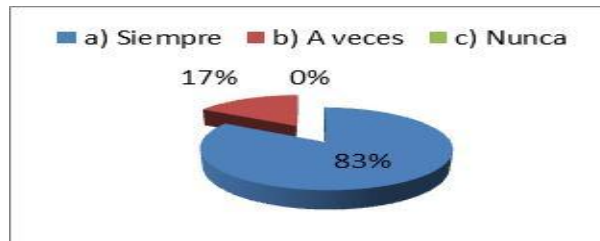
## 2. Los trámites lo realizan con facilidad en la Institución?

**Tabla 16 Trámites educativos**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	30	83,00
b) A veces	6	17,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 12 Trámites educativos**



Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

### Análisis e interpretación

Del total de la población de docentes encuestados, los 30 docentes que equivale al 83% manifiestan que siempre los trámites lo realizan con facilidad en la Institución, los 6 que representan el 17% piensan que a veces 0 de docentes que equivale a 0% se considera que nunca.

La transferencia de información entre los docentes es muy buena sin embargo es primordial tener un ciento por ciento de satisfacción debido a que nuestro trabajo docente es calificado continuamente y evaluado por otras instancias razón por la cual debemos tener un consenso permanente de nuestro trabajo fundamentado en los instructivos pertinentes.

### 3. Los directivos motivan a las personas con las que trabajan?

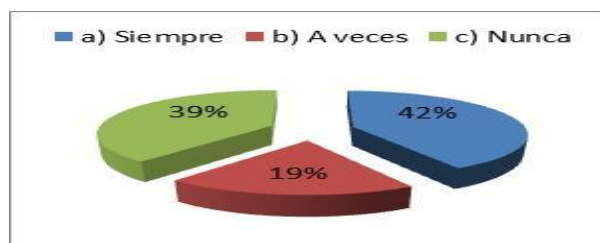
**Tabla 17 Motivación institucional**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	15	42.00
b) A veces	7	19,00
c) Nunca	14	39.00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 13 Motivación institucional**



Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

#### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 15 docentes que equivale al 42% manifiestan que siempre los directivos motivan a las personas con las que trabajan, los 7 que representan el 19% piensan que a veces y los 14 docentes que equivale a 39% expresen que nunca.

La motivación es fundamental en el desarrollo del trabajo de todo profesional y en todas las instancias sin ella nuestra labor no sería fecunda por lo tanto se tiene que contar con un personal altamente incentivado al cumplimiento de sus funciones y esto lo podemos lograr solo como una buena comunicación y con los mecanismos apropiados para una buena gestión, es decir manuales, instructivos, etc.



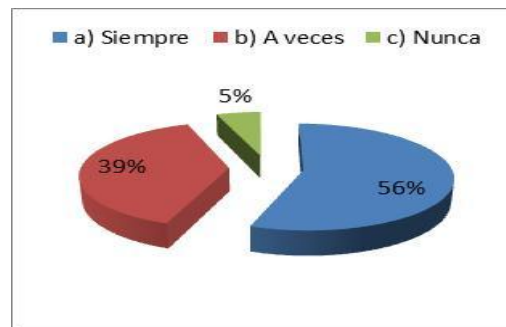
**4. Existe un proceso diseñado, evaluado y estandarizado sobre los procedimientos administrativos?**

**Tabla 18 Procesos administrativos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	20	56.00
b) A veces	14	39.00
c) Nunca	2	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 14 Procesos administrativos**



Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 20 docentes que equivale al 56% manifiestan que siempre existe un proceso diseñado, evaluado y estandarizado sobre los procedimientos administrativos, los 14 que representan el 39% piensan que a veces y 2 docentes que equivale a 5% expresen que nunca.

Todos los procedimientos administrativos deben ser diseñados, monitoreados y evaluados al no existir este proceso se lo debe implementar considerando las necesidades institucionales y de acuerdo a nuestra legislación.

**5. Los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional. ?**

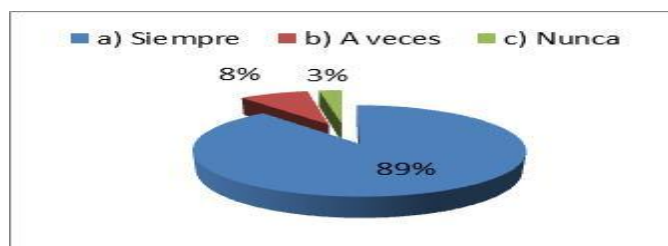
**Tabla 19 Clima institucional**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	32	89.00
b) A veces	3	8,00
c) Nunca	1	3.00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 15 Clima institucional**



Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 32 docentes que equivale al 89% manifiestan que siempre los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional, 3 que representan el 8% piensan que a veces y 1 docente que equivale a 3% expresa que nunca.

En términos generales la comunicación institucional favorece la conclusión de las actividades planificadas sin embargo hay que tomar en cuenta que la comunicación educativa va dirigida allá; es decir, vincular a toda la organización educativa en el proceso de ciertos procesos, esto implica mejorar el clima de trabajo.

## 6. Los directivos ejercen autoridad inspirando confianza?

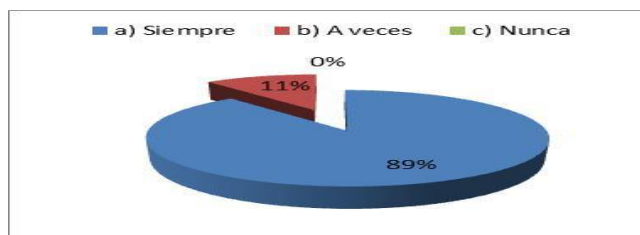
**Tabla 20 Ejercen autoridad**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	32	89.00
b) A veces	4	11.00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 16 Ejercen autoridad**



Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 32 docentes que equivale al 89% manifiestan que siempre los directivos ejercen autoridad inspirando confianza, 4 que representan el 11% piensan que a veces y 0 docentes que equivale a 0% se considera que nunca.

El actuar apegado a la normativa legal vigente permite establecer claramente las reglas en todas las acciones emprendidas individualmente por los subordinados de la comunidad educativa, y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales, lo único que debemos tener en cuenta, es que el aplicar la normativa legal siempre va a generar confianza en la comunidad educativa.

**7. Está de acuerdo con priorizar los procedimientos de una estructura orgánica en la Institución?**

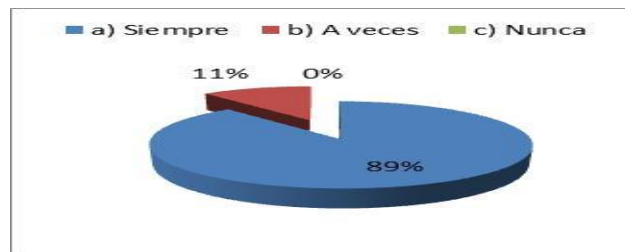
**Tabla 21 Procedimientos de una estructura orgánica**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	32	89,00
b) A veces	4	11,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 17 Procedimientos de una estructura orgánica**



Fuente: Docentes

Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 32 docentes que equivale al 89% manifiestan que siempre están de acuerdo con priorizar los procedimientos de una estructura orgánica en la Institución, 4 que representan el 11% piensan que a veces y 0 docentes que equivale a 0% se considera que nunca.

Los procedimientos siempre son una ayuda para mejorar los procesos educativos la presencia de estos nos facilita el trabajo en la parte administrativa, la idea es que sean socializados con todos los subordinados de la organización educativa y de esta forma seguir los lineamientos establecidos.

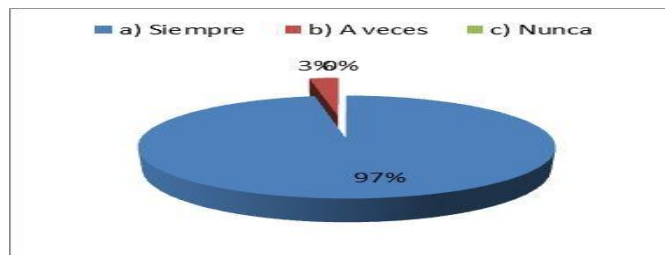
**8. Beneficiará una adecuada estructura orgánica al clima organizacional de la Institución?**

**Tabla 22 Clima organizacional**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	35	97,00
b) A veces	1	3,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 18 Clima organizacional**



Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 35 docentes que equivale al 97% manifiestan que siempre beneficiarán una adecuada estructura orgánica al clima organizacional de la Institución, 1 que representan el 3% piensan que a veces y 0 docentes que equivale a 0% se considera que nunca.

El clima de trabajo constituye un factor primordial para conseguir las metas institucionales y el cumplimiento de nuestras funciones, clima que debe estar formado en una institución por la experiencia cotidiana de cada uno de los miembros de la escuela.

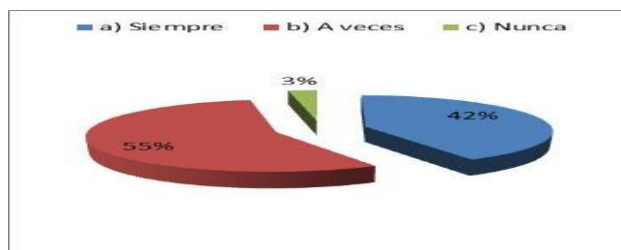
## 9. Las autoridades evalúan permanentemente los procesos administrativos?

**Tabla 23 Evaluación del proceso administrativo**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	15	42.00
b) A veces	20	55,00
c) Nunca	1	3.00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigador

**Gráfico 19 Evaluación del proceso administrativo**



Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigador

### Análisis e interpretación

Del total de la población de docentes encuestados, los 15 docentes que equivale al 42% manifiestan que **siempre** las autoridades evalúan permanentemente los procesos administrativos, 20 que representan el 55% piensan que **a veces** y 1 docente que equivale a 3% expresa que **nunca**.

La evaluación de los procesos administrativos se debe dar siempre con la finalidad de emitir un juicio de valor fundamental, el cual debe ser de carácter continuo y permanente de todos los eventos o hechos educativos que se generan en el establecimiento por lo tanto se debe contar con los indicadores para realizar este proceso.

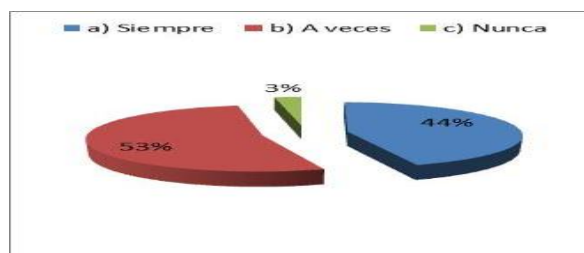
**10. Entregaría su apoyo para ejecutar esta iniciativa sujetándose a los cambios que se produciría?**

**Tabla 24 Informes periódicos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	16	44,00
b) A veces	19	53,00
c) Nunca	1	3,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 20 Informes periódicos**



Fuente: Docentes  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de docentes encuestados, los 16 docentes que equivale al 44% manifiestan que siempre entregarían su apoyo para ejecutar esta iniciativa sujetándose a los cambios que se produciría, 19 que representan el 53% piensan que a veces y 1 docente que equivale a 3% expresa que nunca.

El acto de rendición de cuentas tiene un valor importante en el desempeño de los procesos administrativos, la idea es generar confianza en toda la comunidad educativa con respecto a nuestras acciones, no debemos dejar pasar por alto esta actividad que además contribuye a la transparencia de la gestión realizada por eso es necesario apoyar todos los procesos de manera íntegra y responsable.

### 3.4 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los estudiantes de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga

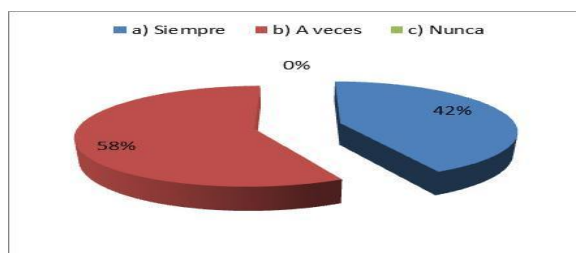
#### 1. Los directivos ayudan a los estudiantes al cumplimiento de objetivos?

**Tabla 25 Cumplimiento de objetivos**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	120	42,00
b) A veces	163	58,00
c) Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 21 Cumplimiento de objetivos**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

#### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 120 estudiantes que equivale al 42% manifiestan que siempre los directivos ayudan a los estudiantes al cumplimiento de objetivos, 163 que representan el 58% piensan que a veces y 0 estudiantes que equivale a 0% se considera que nunca.

El respaldo de los directivos a los estudiantes debe ser permanente e incondicional en todos los procesos debemos llegar a la satisfacción total de servicio y que mejor que contemos con insumos que nos ayuden a lograr este propósito este grado de satisfacción mejorará notablemente nuestra gestión.



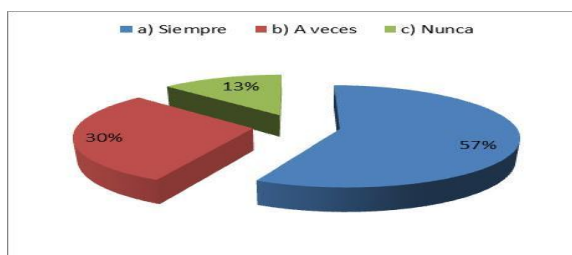
**2. Conoce el trámite que debe realizar para rendir exámenes atrasados o justificar una inasistencia a la escuela?**

**Tabla 26 Tramites educativos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	162	57,00
b) A veces	84	30,00
c) Nunca	37	13,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 22 Tramites educativos**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 162 estudiantes que equivale al 57% manifiestan que siempre conocen el trámite que debes realizar para rendir exámenes atrasados o justificar una inasistencia a la escuela, 84 que representan el 30% piensan que a veces y 37 estudiantes que equivale a 13% expresan que nunca.

La socialización de la legislación vigente es importante, debemos conocer cuáles son los pasos a seguir en determinados procesos y de manera particular con los exámenes, esto nos ayudara a economizar tiempo y cumplir con los espacios establecidos para el efecto.

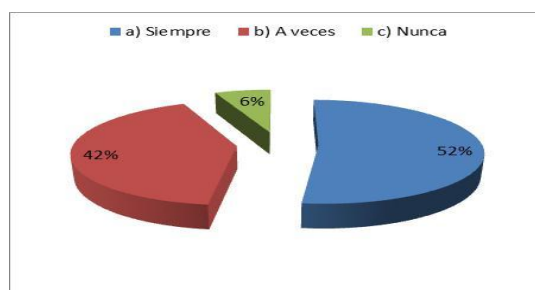
**3. Es necesario que exista un manual que indique los pasos para realizar los trámites en la escuela?**

**Tabla 27 Manual de procedimientos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	147	52.00
b) A veces	118	42.00
c) Nunca	18	6,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 23 Manual de procedimientos**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 147 estudiantes que equivale al 52% manifiestan que siempre es necesario que exista un manual que indique los pasos para realizar los trámites en la escuela, 118 que representan el 42% piensan que a veces y 18 estudiantes que equivale a 6% expresan que nunca.

Las rutas a seguir en varios procedimientos son necesarias para cumplir con los procesos establecidos sin dejar de lado el órgano regular para evitar problemas posteriores incluso de orden legal.

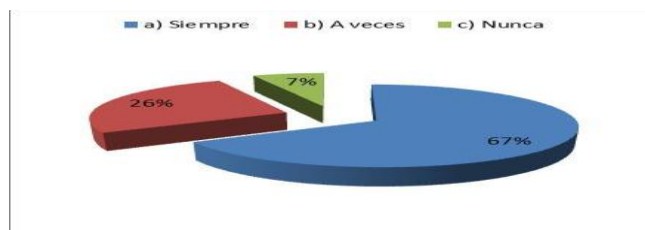
**4. Existe planes de seguridad que resguarden la integridad de los estudiantes de la institución?**

**Tabla 28 Planes de seguridad**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	189	67.00
b) A veces	75	26,00
c) Nunca	19	7.00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 24 Planes de seguridad**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 189 estudiantes que equivale al 67% manifiestan que siempre existe planes de seguridad que resguarden la integridad de los estudiantes de la institución, 75 que representan el 26% piensan que a veces y 19 estudiantes que equivale a 7% expresan que nunca.

Los planes que permitan salvaguardar la integridad de los educandos son imprescindibles ya que con ellos podemos estructurar de manera ordenada y controlada ciertas acciones que nos ayuden a aumentar la capacidad de respuesta ante algún peligro en la comunidad educativa.

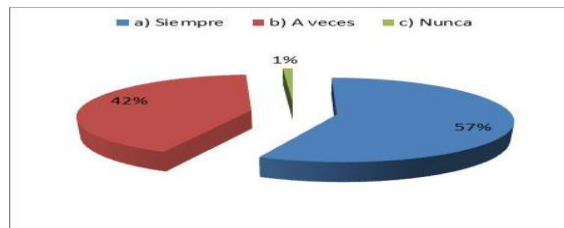
5. **Considera usted que los directivos y docentes tienen amplio conocimiento de los procedimientos que se debe realizar en los trámites administrativos internos?**

**Tabla 29 Trámites administrativo**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	161	57,00
b) A veces	119	42,00
c) Nunca	3	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 25 Trámites administrativos**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 161 estudiantes que equivale al 57% manifiestan que siempre considera que los directivos y docentes tienen amplio conocimiento de los procedimientos que se debe realizar en los trámites administrativos internos, 119 que representan el 42% piensan que a veces y 3 estudiantes que equivale a 1% expresan que nunca.

El conocimiento de la normativa legal es fundamental para guiar en los procedimientos a todos los subordinados de la organización educativa, normativas que siempre deben ser socializadas con todos y apegadas a nuestra realidad en el código de convivencia.

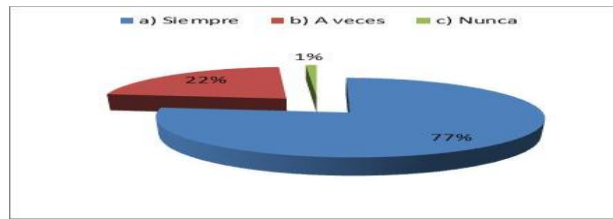
**6. La escuela tiene un sistema efectivo de información y comunicación con los estudiantes?**

**Tabla 30 Sistema Efectivo de comunicación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	218	77,00
b) A veces	62	22,00
c) Nunca	3	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 26 Sistema Efectivo de comunicación**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 218 estudiantes que equivale al 77% manifiestan que la escuela tiene un sistema efectivo de información y comunicación con los estudiantes, 62 que representan el 22% piensan que a veces y 3 estudiantes que equivale a 1% expresan que nunca.

Los canales de comunicación institucional siempre deben permanecer abiertos para un intercambio permanente de ideas propositivas que lleven al cumplimiento de todos los objetivos institucionales, vinculando documentos que nos ayuden a incrementar el grado de intercambio de información.

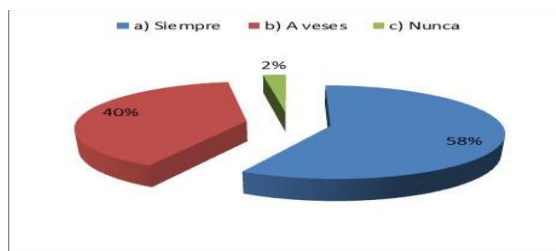
**7. Acude a los directivos y docentes para que te explique cuál es el procedimiento del trámite que deseas realizar en la institución?**

**Tabla 31 Procedimientos y trámites**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	164	58.00
b) A veces	112	40.00
c) Nunca	7	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 27 Procedimientos y trámites**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 164 estudiantes que equivale al 58% manifiestan que siempre acude a los directivos y docentes para que te explique cuál es el procedimiento del trámite que deseas realizar en la institución, 112 que representan el 40% piensan que a veces y 7 estudiantes que equivale a 2% manifiestan que nunca.

La participación de los estudiantes en actividades institucionales ayuda a crear un ambiente familiar y mejora el desarrollo de los procesos sean estos educativos, sociales, deportivos, etc. Por otro lado los estudiantes deben ser parte fundamental en la creación de manuales, instructivos que se pretendan realizar en la institución.

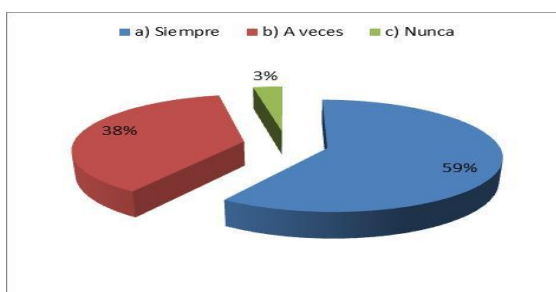
**8. Los directivos y docentes lideran acciones de prevención y solución de conflictos en la institución?**

**Tabla 32 Acciones de prevención**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	168	59,00
b) A veces	106	38,00
c) Nunca	9	3,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 28 Acciones de prevención**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 168 estudiantes que equivale al 59% manifiestan que los directivos y docentes lideran acciones de prevención y solución de conflictos en la institución, 106 que representan el 38% piensan que a veces y 9 estudiantes que equivale a 3% expresan que nunca.

Solucionar los conflictos de manera interna indica un alto liderazgo institucional y más aún si de manera consensuada se puede llegar a mejorar la relación entre todos los subordinados de la organización educativa.

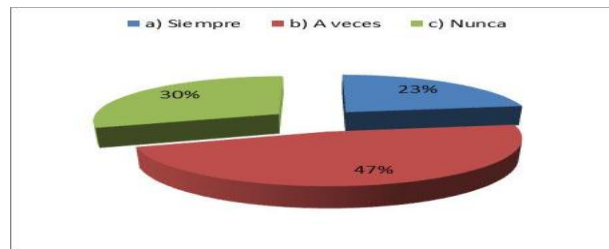
**9. Los directivos y docentes capacitan periódicamente a los estudiantes sobre los procedimientos que se debe seguir en los trámites administrativos internos?**

**Tabla 33 Procedimientos de capacitación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	64	23,00
b) A veces	134	47,00
c) Nunca	85	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 29 Procedimientos de capacitación**



Fuente: Estudiantes  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 64 estudiantes que equivale al 23% manifiestan que siempre los directivos y docentes capacitan periódicamente a los estudiantes sobre los procedimientos que se debe seguir en los trámites administrativos internos, 134 que representan el 47% piensan que a veces y 85 estudiantes que equivale a 30% expresan que nunca.

Toda la comunidad educativa debe tener conocimiento sobre los procedimientos para los trámites internos a fin de no crear confusión en el caso de tener alguna necesidad dentro del plantel, las reglas e instructivos deben estar muy claras y consensuadas.



**10. Los directivos estimulan a los estudiantes la creatividad y la autorrealización?**

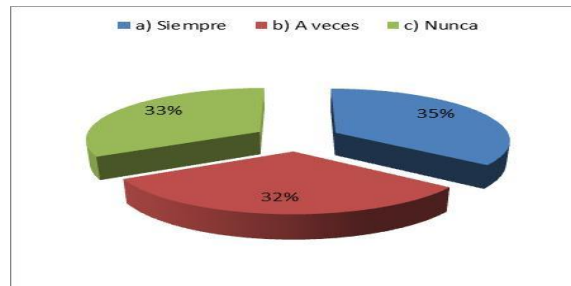
**Tabla 34 Creatividad y autorrealización**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	100	35,00
b) A veces	90	32,00
c) Nunca	93	33,00
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudiantes

Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 30 Creatividad y autorrealización**



Fuente: Estudiantes

Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de estudiantes encuestados, los 100 estudiantes que equivale al 35% manifiestan que siempre los directivos estimulan a los estudiantes la creatividad y la autorrealización, 190 que representan el 32% piensan que a veces y 93 estudiantes que equivale a 33% expresan que nunca.

La creatividad y auto realización debe ser estimulada todo el tiempo con la participación de los subordinados de la organización educativa y además deben constar ciertas estrategias en los manuales propios del plantel.

### 3.5 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los señores padres de familia de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.

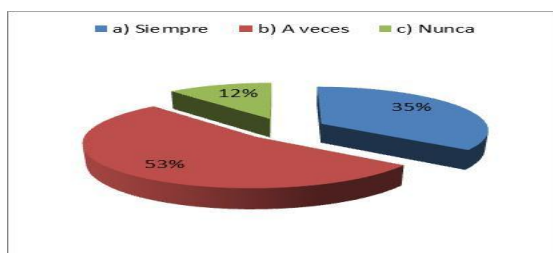
#### 1. Están previamente establecidos los pasos a seguirse del trámite administrativo que usted va a realizar en la Institución?

**Tabla 35 Trámite administrativo**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	93	35.00
b) A veces	142	53,00
c) Nunca	31	12.00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 31 Trámite administrativo**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

#### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 93 Padres de Familia que equivale al 35% manifiestan que siempre están anticipadamente establecidos los pasos a seguirse del trámite administrativo que usted va a realizar en la Institución, los 142 que representan el 53% expresan que a veces, y los 31 Padres de Familia que equivale a 12% expresan que nunca.

La información que debe llegar a los padres de familia sobre los procedimientos que se deben seguir en los trámites administrativos debe ser clara y precisa para contribuir a una atención de calidad y calidez, pasos que deben estar estipulados en instrumentos diseñados para el efecto.

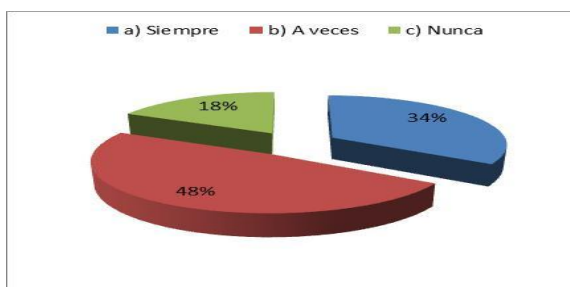
## 2. Los trámites administrativos los realiza con facilidad en la Institución?

**Tabla 36 Trámites administrativos**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	90	34,00
b) A veces	129	48,00
c) Nunca	47	18,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 32 Trámites administrativos**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 90 Padres de Familia que equivale al 34% manifiestan que siempre los trámites administrativos los realiza con facilidad en la Institución, los 129 que representan el 48% expresan que a veces, mientras que los 47 Padres de Familia que equivale a 18% expresen que nunca.

Mantener informados a los padres de familia esa parte de nuestra responsabilidad pero ante el conocimiento de los procesos por parte de los representantes legales nos puede evitar futuras complicaciones por lo tanto es imprescindible mantener buenos canales de comunicación para viabilizar los trámites administrativos.

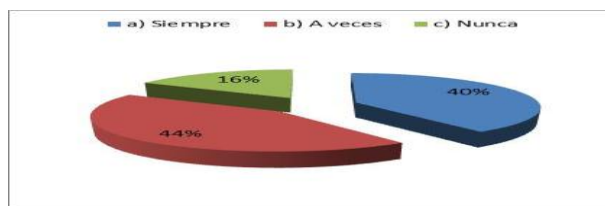
**3. Ha recibido información del personal que labora en la Institución sobre los procesos que debe realizar en los trámites administrativos internos?**

**Tabla 37 Trámites administrativos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	106	40.00
b) A veces	116	44.00
c) Nunca	44	16,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 33 Trámites administrativos**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 106 Padres de Familia que equivale al 40% manifiestan que siempre han recibido información del personal que trabaja en la Institución sobre los procesos que debe realizar en los trámites administrativos internos, los 116 que representan el 44% piensan que a veces y 44 Padres de Familia que equivale a 16% expresen que nunca

Diseñar mecanismos para facilitar los trámites administrativos internos es fundamental en una institución puesto que nos ayudan a viabilizar los procesos en las dependencias y particularmente nos ahorran tiempo y podemos además atender de manera eficiente y con precipitación a los representantes de los estudiantes y comunidad en general.

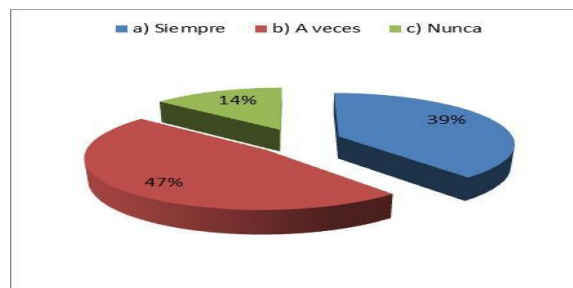
**4. Está usted satisfecho con la organización administrativa actual de la Institución?**

**Tabla 38 Organización administrativa**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	103	39.00
b) A veces	126	47,00
c) Nunca	37	14.00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 34 Organización administrativa**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 103 Padres de Familia que corresponde al 39% manifiestan que siempre están satisfecho con la organización administrativa actual de la Institución, los 126 que representan el 47% piensan que a veces y 37 Padres de Familia que equivale a 14% expresen que nunca.

Las herramientas de gestión en una institución nos ayudan a ampliar las posibilidades de resolver situaciones o de alcanzar propósitos dentro de los procesos educativos considerando que es una pieza fundamental entre la planificación y las metas concretos que se pretende alcanzar, por lo tanto hay que diseñar ciertas herramientas de acuerdo a la necesidad del plantel..

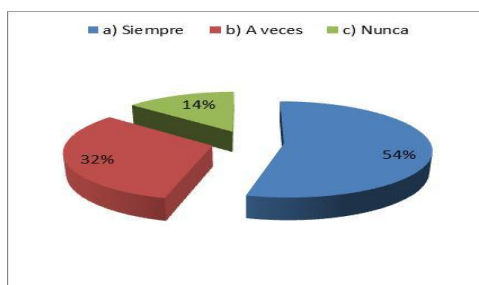
**5. Es necesario contar con un manual de procedimientos administrativos que le oriente las actividades a desarrollarse en la Institución?**

**Tabla 39 Manual de procedimientos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	144	54,00
b) A veces	85	32,00
c) Nunca	37	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 35 Manual de procedimientos**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 144 Padres de Familia que equivale al 54% manifiestan que siempre es necesario poseer con un manual de procedimientos administrativos que le oriente las actividades a desarrollarse en la Institución, los 85 que representan el 32% piensan que a veces y los 37 Padres de Familia que equivale a 14% expresen que nunca.

Se deben siempre priorizar los procesos administrativos con el fin de incrementar el nivel de gestión pero en este ámbito debemos estar involucradas toda la comunidad educativa ya que los procedimientos tienen que cumplir las necesidades de todos los miembros de la escuela, para esto se requiere de manuales de procedimientos para cada estamento.

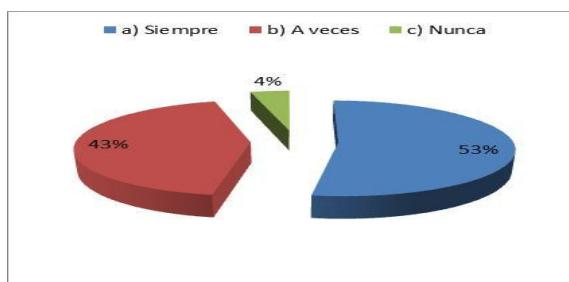
**6. Usted brindaría apoyo para llevar a cabo esta iniciativa; sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar?**

**Tabla 40 Ejecución de iniciativas**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	140	53,00
b) A veces	115	43,00
c) Nunca	11	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 36 Ejecución de iniciativas**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 140 Padres de Familia que equivale al 53% manifiestan que siempre brindarían soporte para ejecutar esta decisión; sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar, los 115 que representan el 43% piensan que a veces y los 11 Padres de Familia que equivale a 4% expresen que nunca.

Consideramos que no existe un compromiso de todos los actores de la educación en actividades que nos ayudan a cimentar las relaciones interpersonales y sobre la conclusión de la misión y visión del plantel, el 100% de padres de familia, docentes, y estudiantes tienen que estar totalmente comprometidos con el plantel y sus eventos e iniciativas plasmadas en documentos de respaldo.

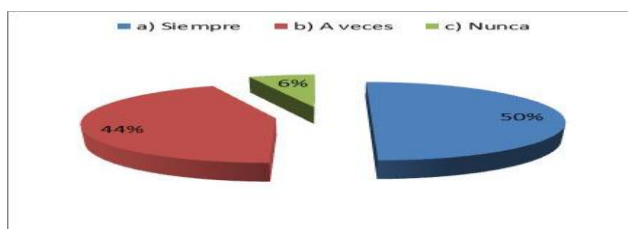
**7. Establecen los directivos y docentes mecanismos que respalden la resolución sosegada de conflictos en la vida escolar?**

**Tabla 41 Resolución de conflictos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	133	50,00
b) A veces	116	44,00
c) Nunca	17	6,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 37 Resolución de conflictos**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 133 Padres de Familia que equivale al 50% manifiestan que siempre 7. Establecen los directivos y docentes mecanismos que respalden la resolución sosegada de conflictos en la vida escolar, los 116 que representan el 44% piensan que a veces y los 17 Padres de Familia que equivale a 6 % expresen que nunca.

La normativa legal vigente indica que los procesos educativos tienen que darse en un clima de paz, de sosiego y de respeto, razón por la cual es responsabilidad de las autoridades establecer normas que deben estar plasmadas en un código de convivencia con la finalidad de solucionar conflictos de manera interna y tratar en lo posible de establecer relaciones de trabajo saludables respetando las diferencias individuales.



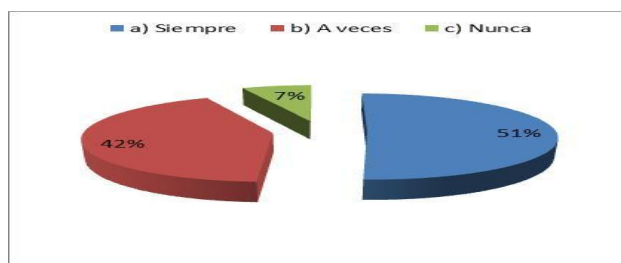
## 8. Los directivos y docentes coordinan la implementación de acciones entre la institución, el hogar y la comunidad?

**Tabla 42 Implementación de acciones**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	135	51.00
b) A veces	113	42,00
c) Nunca	18	7.00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 38 Implementación de acciones**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 135 Padres de Familia que equivale al 51% manifiestan que siempre los directivos y docentes coordinan la implementación de acciones entre la institución, el hogar y la comunidad, los 113 que representan el 42% piensan que a veces y los 18 Padres de Familia que equivale a 7 % expresen que nunca.

Debe crearse y fortalecerse un programa de educando en familia en donde el compromiso institucional tiene que ver con la educación pero con la participación directa de la familia, educando a la familia a tomar conciencia de sus responsabilidades, de sus obligaciones y de sus derechos nos facilitará nuestra labor docente.

## 9. Las autoridades tienen espíritu de equidad?

**Tabla 43 Equidad**

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	167	63,00
b) A veces	97	36,00
c) Nunca	2	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 39 Equidad**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 167 Padres de Familia que equivale al 63% manifiestan que siempre las autoridades tienen espíritu de equidad, los 97 que representan el 36% piensan que a veces y los 2 Padres de Familia que equivale a 1 % expresen que nunca

El trabajo docente e institucional debe ser equilibrado e equitativo cuando designamos funciones adicionales a nuestra tarea docente considerando siempre el valor al ser humano y respetando las diferencias individuales.

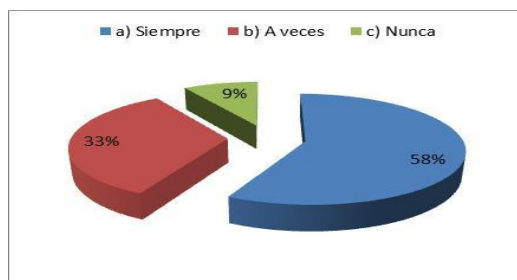
## 10. Los directivos comparten responsabilidades?

**Tabla 44 comparten responsabilidades**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	153	58,00
b) A veces	89	33,00
c) Nunca	24	9,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

**Gráfico 40 comparten responsabilidades**



Fuente: Padres de Familia  
Diseñado por: Investigadora

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población de Padres de Familia encuestados, los 153 Padres de Familia que equivale al 59% manifiestan que siempre los directivos comparten responsabilidades, los 89 que representan el 33% y los 24 Padres de Familia que equivale a 9 % expresen que nunca.

El buen vivir, una visión del mundo basada en el ser humano, de ahí la importancia de promover el trabajo compartido y en equipo en donde toda la comunidad educativa pueda ser partícipe del trabajo institucional conjuntamente con las autoridades.

### 3.6 Comprobación de la hipótesis, Chi cuadrado

**Tabla 45 Administrativos**

Preguntas	grado de libertad	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2$	Observación
1	2	9,21	5,99	5,43	
2	2	9,21	5,99	3,13	
3	2	9,21	5,99	5,43	
4	2	9,21	5,99	4,57	
5	2	9,21	5,99	4,57	
6	2	9,21	5,99	8,86	Aceptados
7	2	9,21	5,99	5,43	
8	2	9,21	5,99	3,71	
9	2	9,21	5,99	2,00	
10	2	9,21	5,99	4,57	

**Tabla 46 Docentes**

Preguntas	grado de libertad	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2$	Observación
1	2	9,21	5,99	34,67	Aceptados
2	2	9,21	5,99	42,00	Aceptados
3	2	9,21	5,99	3,17	
4	2	9,21	5,99	14,00	Aceptados
5	2	9,21	5,99	50,17	Aceptados
6	2	9,21	5,99	50,67	Aceptados
7	2	9,21	5,99	50,67	Aceptados
8	2	9,21	5,99	66,17	Aceptados
9	2	9,21	5,99	16,17	Aceptados
10	2	9,21	5,99	15,50	Aceptados

**Tabla 47 Estudiantes**

Preguntas	grado de libertad	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2$	Observación
1	2	9,21	5,99	151,00	Aceptados
2	2	9,21	5,99	84,52	Aceptados
3	2	9,21	5,99	97,11	Aceptados
4	2	9,21	5,99	159,12	Aceptados
5	2	9,21	5,99	141,99	Aceptados
6	2	9,21	5,99	236,74	Aceptados
7	2	9,21	5,99	135,62	Aceptados
8	2	9,21	5,99	136,16	Aceptados

9	2	9,21	5,99	27,36	Aceptados
10	2	9,21	5,99	0,56	

**Tabla 48 Padres de familia**

Preguntas	grado de libertad	$\chi^2.99$	$\chi^2.95$	$\chi^2$	Observación
1	2	9,21	5,99	69.80	Aceptados
2	2	9,21	5,99	37.95	Aceptados
3	2	9,21	5,99	34.32	Aceptados
4	2	9,21	5,99	48.14	Aceptados
5	2	9,21	5,99	64.79	Aceptados
6	2	9,21	5,99	105.57	Aceptados
7	2	9,21	5,99	88.52	Aceptados
8	2	9,21	5,99	63.21	Aceptados
9	2	9,21	5,99	154.70	Aceptados
10	2	9,21	5,99	93.84	Aceptados

Fuente: Instrumentos de recolección de datos

Elaborado por: Investigadora

### **3.7. Conclusión e interpretación del Chi cuadrado**

De acuerdo a los resultados adquiridos en las encuestas a las autoridades, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia se comprueba la hipótesis con un grado de aceptación superior al 50 % considerando el chi cuadrado 9.21 y 5.99; concluyo que la hipótesis es aceptada por que se encuentran en rangos altos, favorables a la comprobación de la misma.

## Conclusiones

- La estructura Orgánica y procedimientos de la escuela de educación básica “Club Rotario” presenta serias debilidades, que no contribuye en el desarrollo organizacional de la institución, obstaculizando los procesos administrativos y académicos, lo que es necesario la elaboración de una propuesta de manual de procedimientos administrativos que regule la normatividad.
- La escuela no cuenta con un manual que regule la normatividad que facilite el desarrollo de los procesos administrativos y académicos y que propone la Ley General de Educación Intercultural y su Reglamento General, que son los instrumentos legales que rige las actividades administrativas y académicas.
- El manual de procedimientos administrativos es un instrumento fundamental para que la escuela de educación básica “Club Rotario” confronte los desafíos que la sociedad requiere, ya que al ser una institución educativa de renombre a nivel social y al tener una gran cantidad de estudiantes es necesario que optimice su organización y reglamentación.
- El personal de la escuela de educación básica “Club Rotario” , cumple con las Leyes y Normativa aplicable a las instituciones educativas del sector público.
- La institución cuenta con autoridades que brindan apertura al diálogo y dan importancia a la modernización educativa y con profesionales capacitados y calificados en la rama que se desempeñan.

## **Recomendaciones**

- Se sugiere a las autoridades ejecutar la socialización con los actores directos de la institución para su conocimiento y aplicación.
- Se elabore los manuales de procedimientos administrativos y académicos que aclare la normatividad, para facilitar los procesos administrativos tendiendo a la excelencia educativa. para optimizar las acciones que se llevan a cabo en la institución, a través de su aplicación inmediata y oportuna.
- Se diseñen las estrategias correspondientes que permitan alcanzar un desarrollo organizacional, acorde con los requerimientos de la normatividad y la necesidad de la sociedad, para definir los procedimientos administrativos y académicos de la escuela de educación básica “Club Rotario”
- Actualizar permanentemente el manual cuando existan cambios significativos referentes a leyes, normas y otros, tanto en el ámbito administrativo como académico.
- Mantener reuniones permanentes entre los involucrados para conocer los resultados obtenidos con la aplicación del manual de procedimientos.

## **CAPITULO IV**

### **Propuesta**

#### **4.1.Título:**

**“Manual de procedimientos administrativos”**

#### **4.2. Justificación:**

En diferentes foros tanto nacionales como internacionales se han incorporado el discurso pedagógico la expresión calidad de la educación; incluso la constitución política de la república vigente en su Art. 346 hace referencia a la calidad de la educación. Este anhelo colectivo y normativo se puede concretar a través de estrategias orientadoras en este sentido tal es el caso de normar los procesos institucionales; razón por la que el presente trabajo sobre; Gestión Administrativa en el Desarrollo Organizacional de la escuela de educación básica “Club Rotario” . Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos se han definido mediante la elaboración del manual de procedimientos para la institución motivo de investigación.

Este instrumento pretende cubrir aspectos desentendidos, que provocaban una administración sujeta a normas general y hasta empíricas.

Esta contribución para la escuela de educación básica “Club Rotario” seguramente se constituirá en referencia para otras instituciones educativas de la provincia.

Por lo expuesto en forma explícita dejo constancia de mi satisfacción al haber culminado este trabajo



### **4.3 Objetivos:**

#### **4.3.1. General**

Dotar a la escuela de educación básica “Club Rotario” de la ciudad de Latacunga, un manual de procedimientos administrativos para lograr eficacia, eficiencia y calidad en sus servicios.

#### **4.3.2. Específicos**

1. Desarrollar un documento de fácil comprensión para el usuario en los procedimientos de gestión administrativa.
2. Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional
3. Funcionar como medio de relación y coordinación en los estamentos que conforma la institución.
4. Socializar el manual de procedimientos administrativos

### **4.4. Estructura de la propuesta**

Administrativa

Académica

### **4.5 Desarrollo de la propuesta**

#### **4.5.1. Símbolos para elaborar diagramas de flujo**



Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.



**PROCESO**

Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.



**DECISIÓN**

Se lo utiliza en la toma de decisiones para indicar las operaciones lógicas de entre datos.



**SALIDA DE  
INFORMACIÓN  
(IMPRESORA)**

Se lo utiliza para simbolizar la salida de información a través de la impresora.



**ARCHIVO**

Muestra que se archiva un documento de manera temporal o permanente.

***MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
BÁSICA  
“CLUB ROTARIO “***



***Autora***

***Lic. Karolys Tovar Alexandra Elizabeth***

***Latacunga – Ecuador***

***2016***

#### 4.5.2. Proceso de la propuesta


La palabra **liderazgo** define a una **influencia** que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como **líder**.

“Los líderes sobresalen por la manera de aumentar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismos, es increíble todo aquello que pueden lograr”.

“Un buen líder no es un buscador de consensos, sino un moldeador de consensos”

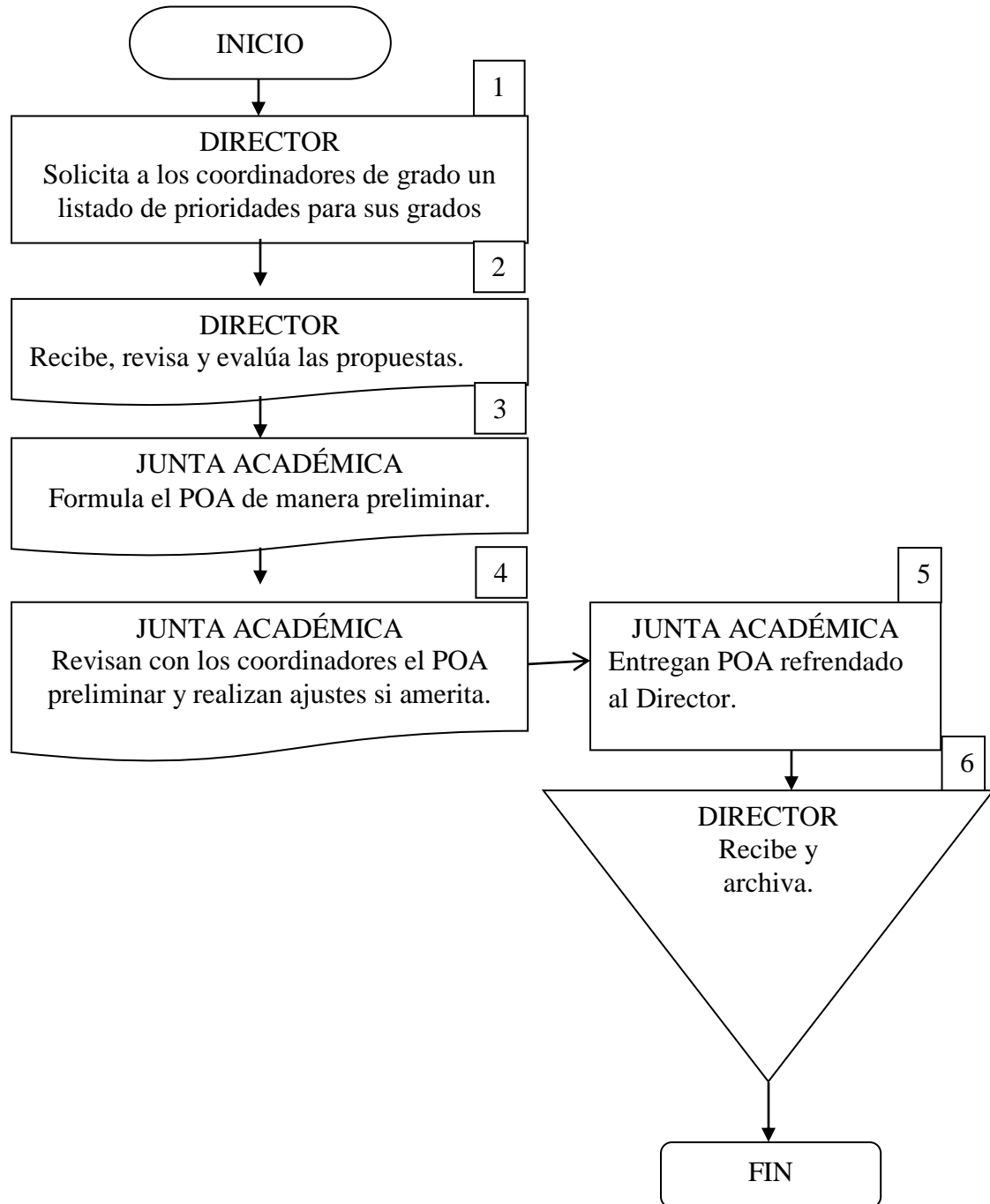
**Tabla 49 Elaboración del Plan Operativo Anual**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 44 Núm. 2

<b>1. ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DIRECTOR</b>  <b>DIRECTOR</b> <b>JUNTA ACADEMICA</b> <b>JUNTA ACADEMICA</b>  <b>JUNTA ACADEMICA</b> <b>DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a los coordinadores de grado, una lista de prioridades para sus respectivos grados.</li> <li>2. Recibe, revisa y evalúa las propuestas.</li> <li>3. Formula el POA de manera preliminar.</li> <li>4. Revisan con los coordinadores el POA preliminar y realizan ajustes si amerita.</li> <li>5. Entregan POA refrendado al Director.</li> <li>6. Recibe y archiva.</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 41 ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL – POA  
DIAGRAMA DE FLUJO**



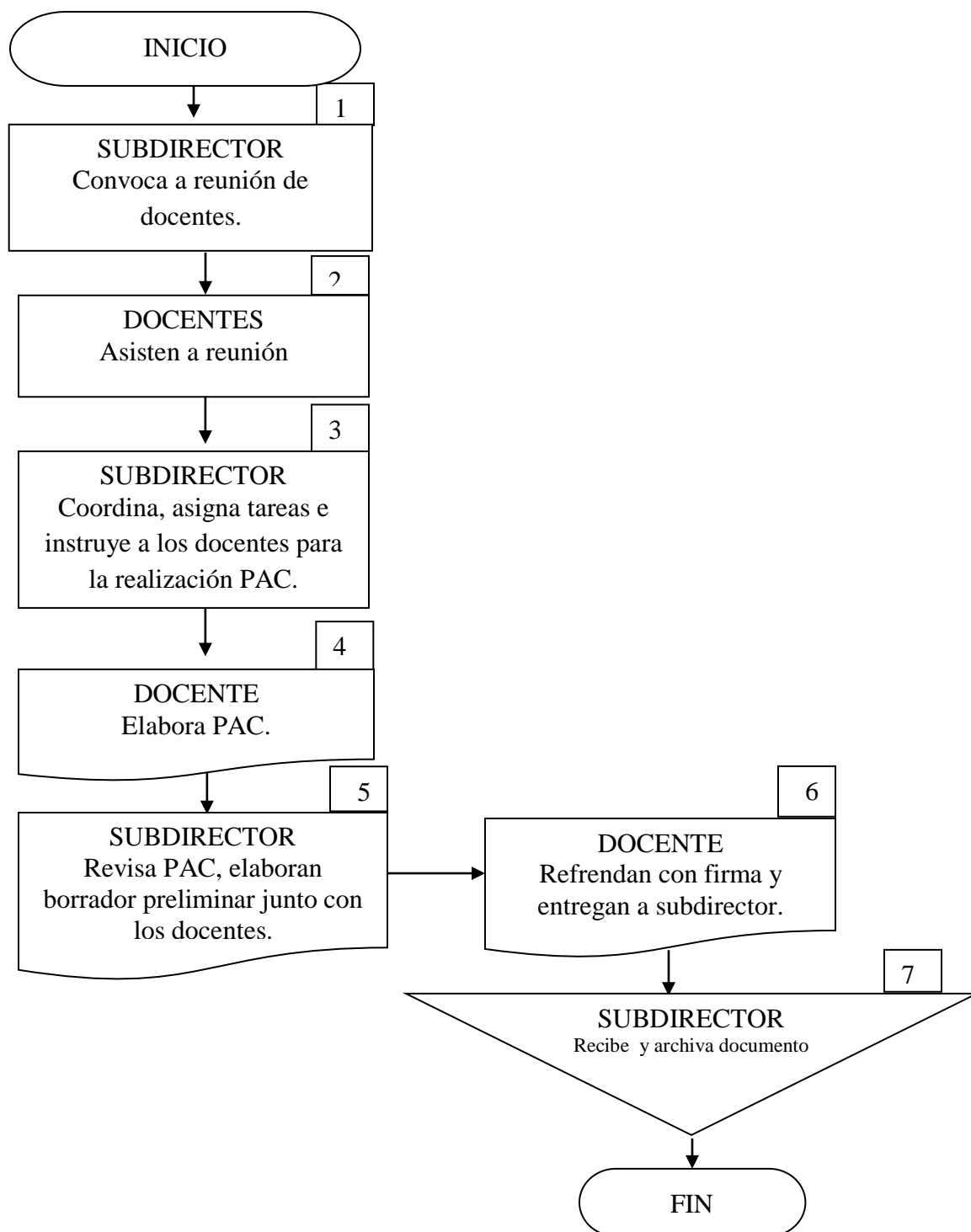
**Tabla 50 Elaboración de Plan Anual de Clases**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 45 Núm. 1 - 2

<b>2. ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE CLASES</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>SUBDIRECTOR</b> <b>DOCENTES</b> <b>SUBDIRECTOR</b> <b>DOCENTE</b> <b>SUBDIRECTOR</b> <b>DOCENTES</b> <b>SUBDIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convoca a reunión de docentes.</li> <li>2. Asisten a reunión.</li> <li>3. Coordina, asigna tareas e instruye a los docentes para la realización PAC.</li> <li>4. Elabora PAC.</li> <li>5. Revisa PAC, elaboran borrador preliminar junto con los docentes.</li> <li>6. Refrendan con firma y entregan a subdirector.</li> <li>7. Recibe y archiva documento</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora


**Grafico 42 ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE CLASES  
DIAGRAMA DE FLUJO**





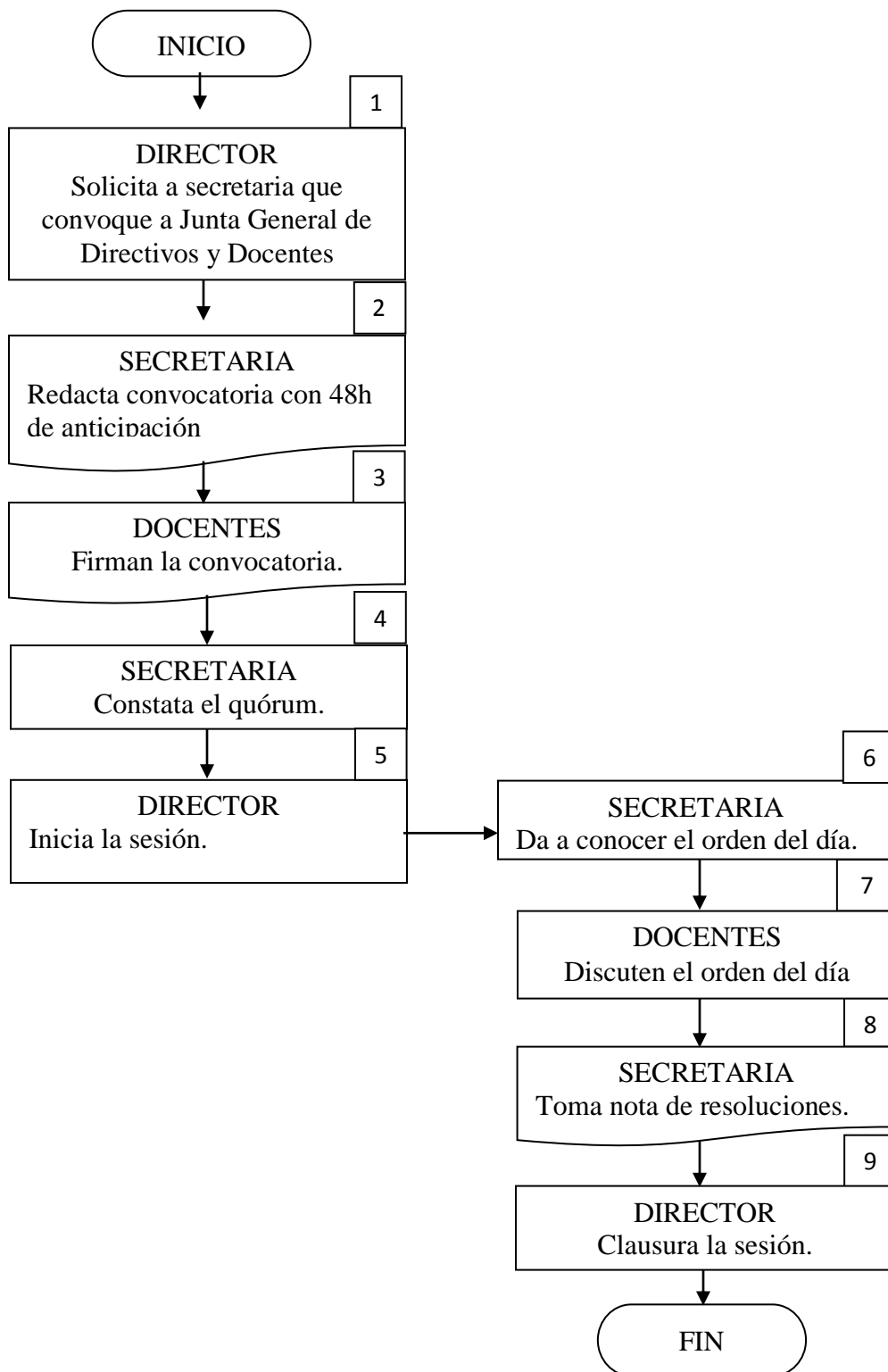
**Tabla 51 Convocar a Junta General de Directivos y Docentes**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 49

<b>3. CONVOCAR A JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DIRECTOR</b>  <b>SECRETARIA</b> <b>DOCENTES</b> <b>SECRETARIA</b> <b>DIRECTOR</b> <b>SECRETARIA</b> <b>DOCENTES</b> <b>SECRETARIA</b> <b>DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a secretaria que convoque a Junta General de Directivos y Docentes.</li> <li>2. Redacta convocatoria con 48h de anticipación</li> <li>3. Firman la convocatoria.</li> <li>4. Constata el quórum.</li> <li>5. Inicia la sesión.</li> <li>6. Da a conocer el orden del día.</li> <li>7. Discuten el orden del día</li> <li>8. Toma nota de resoluciones.</li> <li>9. Clausura la sesión.</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 43 CONVOCAR A JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y  
DOCENTES  
DIAGRAMA DE FLUJO**



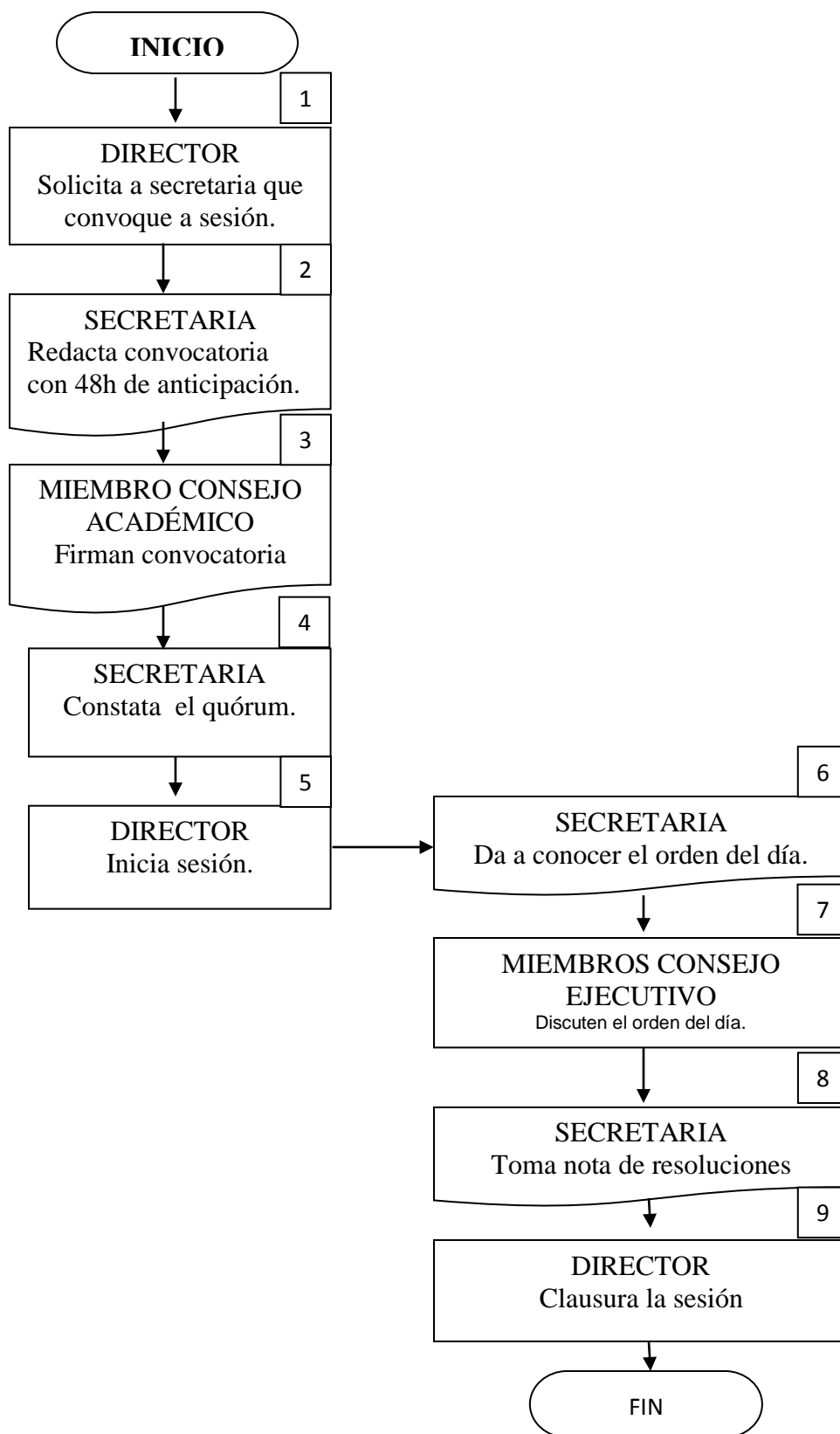
**Tabla 52 Dirigir el Consejo Ejecutivo**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 50

<b>4. DIRIGIR EL CONSEJO EJECUTIVO</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DIRECTOR</b> <b>SECRETARIA</b> <b>MIEMBROS CONSEJO</b> <b>ACADÉMICO</b> <b>SECRETARIA</b> <b>DIRECTOR</b> <b>SECRETARIA</b> <b>MIEMBROS CONSEJO</b> <b>ACADÉMICO</b> <b>SECRETARIA DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a secretaria que convoque a sesión.</li> <li>2. Redacta convocatoria con 48h de anticipación.</li> <li>3. Firman convocatoria</li> <li>4. Constata el quórum.</li> <li>5. Inicia sesión.</li> <li>6. Da a conocer el orden del día.</li> <li>7. Discuten el orden del día.</li> <li>8. Toma nota de resoluciones.</li> <li>9. Clausura la sesión.</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 44 DIRIGIR EL CONSEJO EJECUTIVO  
DIAGRAMA DE FLUJO**



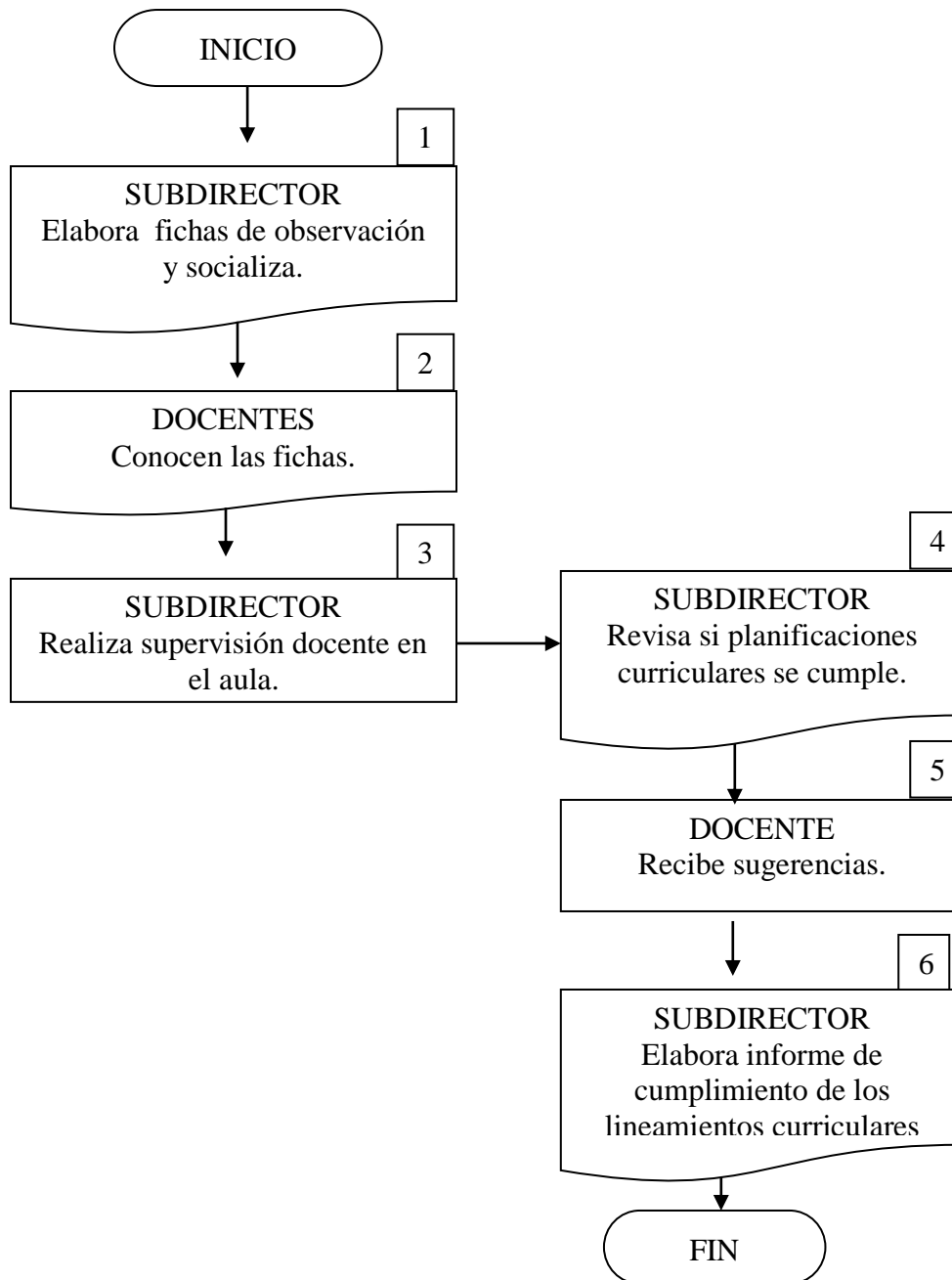
**Tabla 53 Realizar Supervisión Académica**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 45 Núm. 5

<b>5. REALIZAR SUPERVISIÓN ACADÉMICA</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>SUBDIRECTOR</b> <b>DOCENTES</b> <b>SUBDIRECTOR</b> <b>SUBDIRECTOR</b> <b>DOCENTE</b> <b>SUBDIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora fichas de observación y socializa.</li> <li>2. Conocen las fichas.</li> <li>3. Realiza supervisión docente en el aula.</li> <li>4. Revisa si planificaciones curriculares se cumple.</li> <li>5. Recibe sugerencias.</li> <li>6. Elabora informe de cumplimiento de los lineamientos curriculares planificados.</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 45 REALIZAR SUPERVISIÓN ACADÉMICA  
DIAGRAMA DE FLUJO**



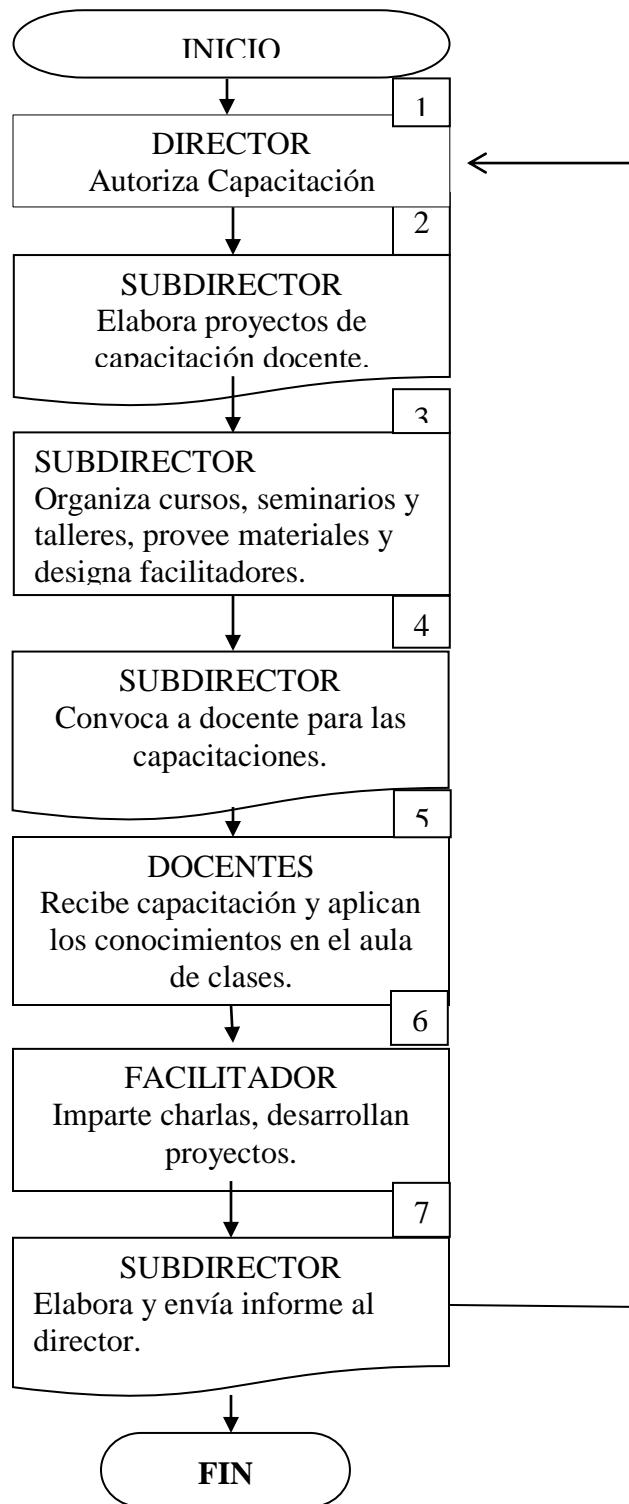
**Tabla 54 Proyectos de Capacitación Docente**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 45 Núm. 8

<b>6. PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DOCENTE</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DIRECTOR</b> <b>SUBDIRECTOR</b> <b>SUBDIRECTOR</b>  <b>SUBDIRECTOR</b> <b>DOCENTES</b>  <b>FACILITADOR</b> <b>SUBDIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoriza capacitación</li> <li>2. Elabora proyectos de capacitación docente.</li> <li>3. Organiza cursos, seminarios y talleres, provee materiales y designa facilitadores.</li> <li>4. Convoca a docente para las capacitaciones.</li> <li>5. Recibe capacitación y aplican los conocimientos en el aula de clases.</li> <li>6. Imparte charlas, desarrollan proyectos.</li> <li>7. Elabora y envía informe al director.</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 46 PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DOCENTE  
DIAGRAMA DE FLUJO**





**Tabla 55 Analizar Rendimiento Académico de Estudiantes**


Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Art. 11 literal i

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Art. 45 Núm. 8

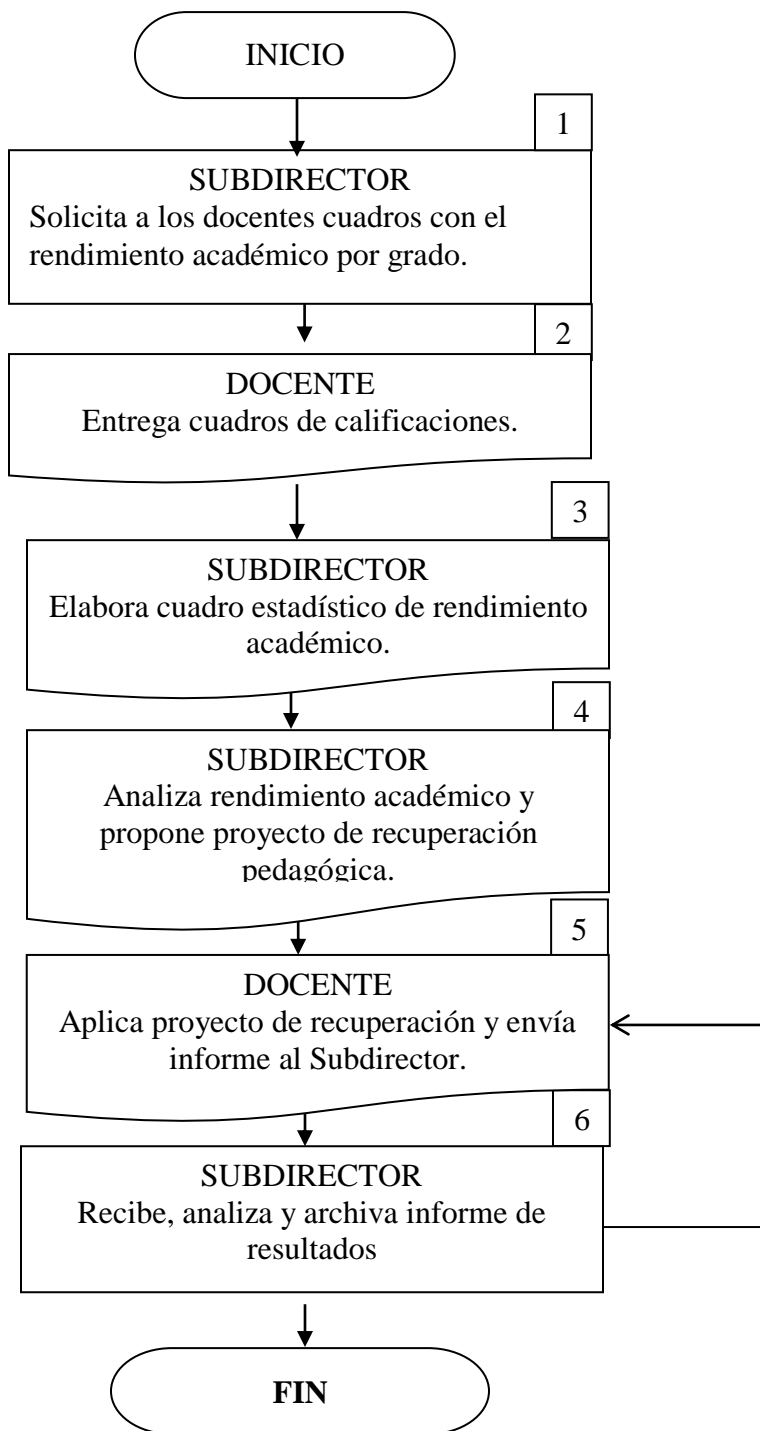
Art. 208

<b>7. ANALIZAR RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>SUBDIRECTOR</b>  <b>DOCENTE</b> <b>SUBDIRECTOR</b>  <b>SUBDIRECTOR</b>  <b>DOCENTE</b>  <b>SUBDIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a los docentes cuadros con el rendimiento académico por grado.</li> <li>2. Entrega cuadros de calificaciones.</li> <li>3. Elabora cuadro estadístico de rendimiento académico.</li> <li>4. Analiza rendimiento académico y propone proyecto de recuperación pedagógica.</li> <li>5. Aplica proyecto de recuperación y envía informe al Subdirector.</li> <li>6. Recibe, analiza y archiva informe de resultados</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario


Diseñado por: Investigadora

**Grafico 47 ANALIZAR RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES  
DIAGRAMA DE FLUJO**



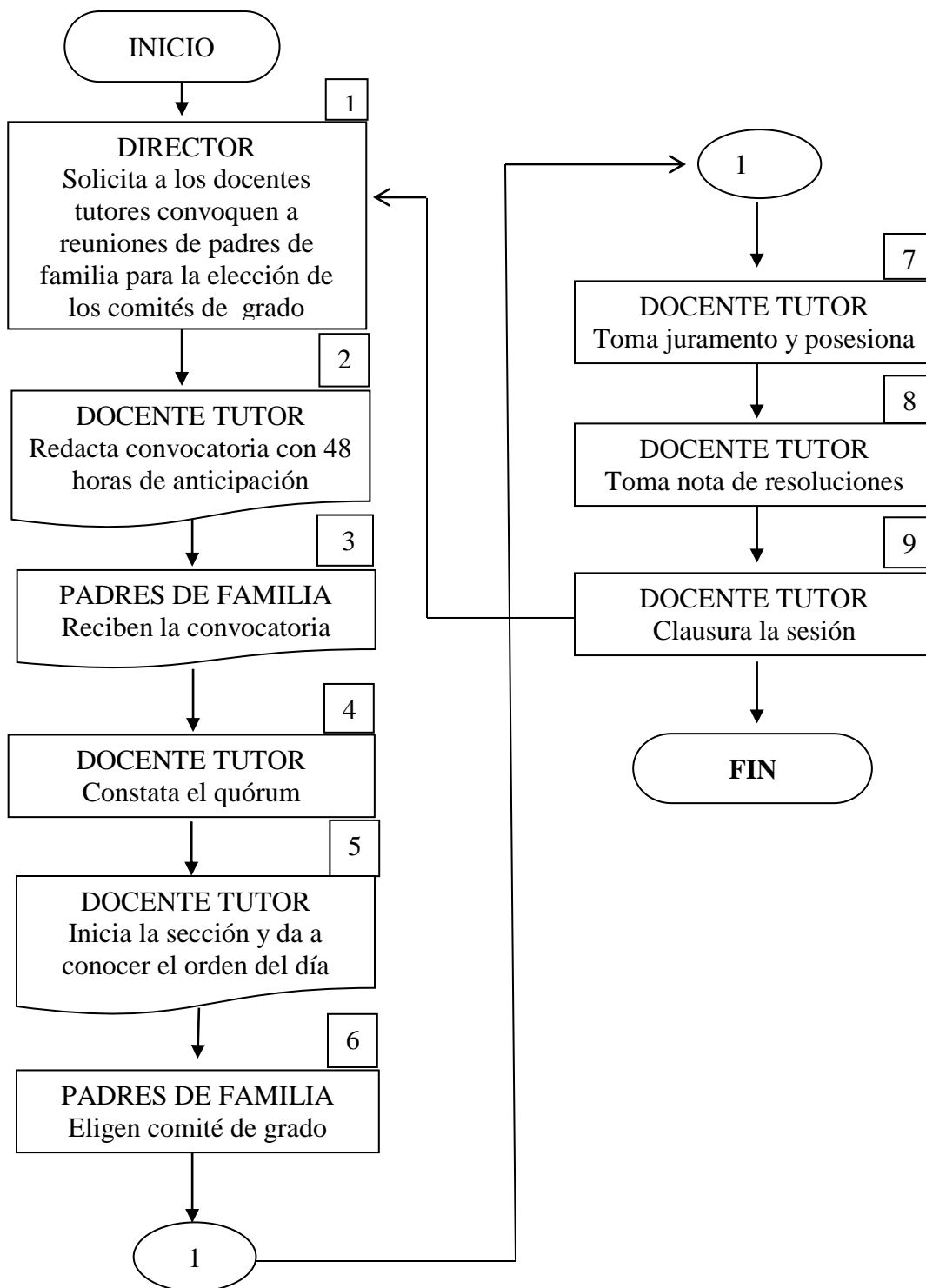
**Tabla 56 Convocar a elección del Comité de grado de Padres de Familia**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 12 literal d

<b>8. CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ DE GRADO DE PADRES DE FAMILIA</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DIRECTOR</b>	1. Solicita a los docentes tutores convoquen a reuniones de padres de familia para la elección de los comités de grado
<b>DOCENTE TUTOR</b>	2. Redacta convocatoria con 48 horas de anticipación
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	3. Reciben la convocatoria
<b>DOCENTE TUTOR</b>	4. Constata el quórum
<b>DOCENTE TUTOR</b>	5. Inicia la sesión y da a conocer el orden del día
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	6. Eligen comité de grado
<b>DOCENTE TUTOR</b>	7. Toma juramento y posesiona al directorio electo.
<b>DOCENTE TUTOR</b>	8. Toma nota de resoluciones
<b>DOCENTE TUTOR</b>	9. Clausura la sesión
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 48 CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ DE GRADO DE PADRES DE FAMILIA  
DIAGRAMA DE FLUJO**




**Tabla 57 Convocar a elección del comité central de Padres de Familia**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Art. 12 literal d

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

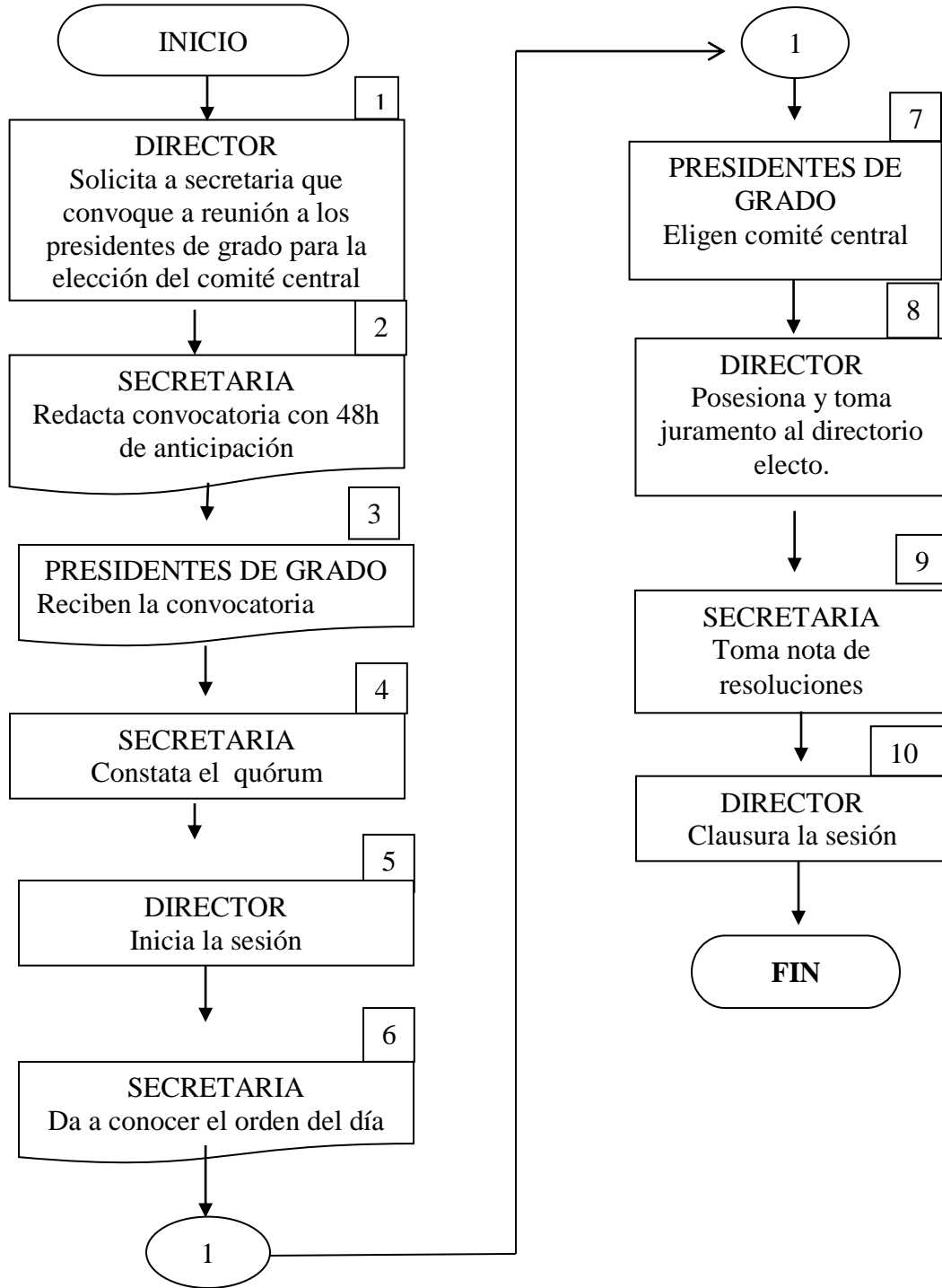
Art. 76

<b>9. CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DIRECTOR</b>  <b>SECRETARIA</b>  <b>PRESIDENTES DE GRADO</b> <b>SECRETARÍA</b> <b>DIRECTOR</b> <b>SECRETARIA</b> <b>PRESIDENTES DE GRADO</b> <b>DIRECTOR</b>  <b>SECRETARIA</b> <b>DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a secretaria que convoque a reunión a los presidentes de grado para la elección del comité central</li> <li>2. Redacta convocatoria con 48h de anticipación</li> <li>3. Reciben la convocatoria</li> <li>4. Constata el quórum</li> <li>5. Inicia la sesión</li> <li>6. Da a conocer el orden del día</li> <li>7. Eligen comité central</li> <li>8. Posesiona y toma juramento al directorio electo.</li> <li>9. Toma nota de resoluciones</li> <li>10. Clausura la sesión</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario


Diseñado por: Investigadora

**Grafico 49 CONVOCAR A ELECCIÓN DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA  
DIAGRAMA DE FLUJO**



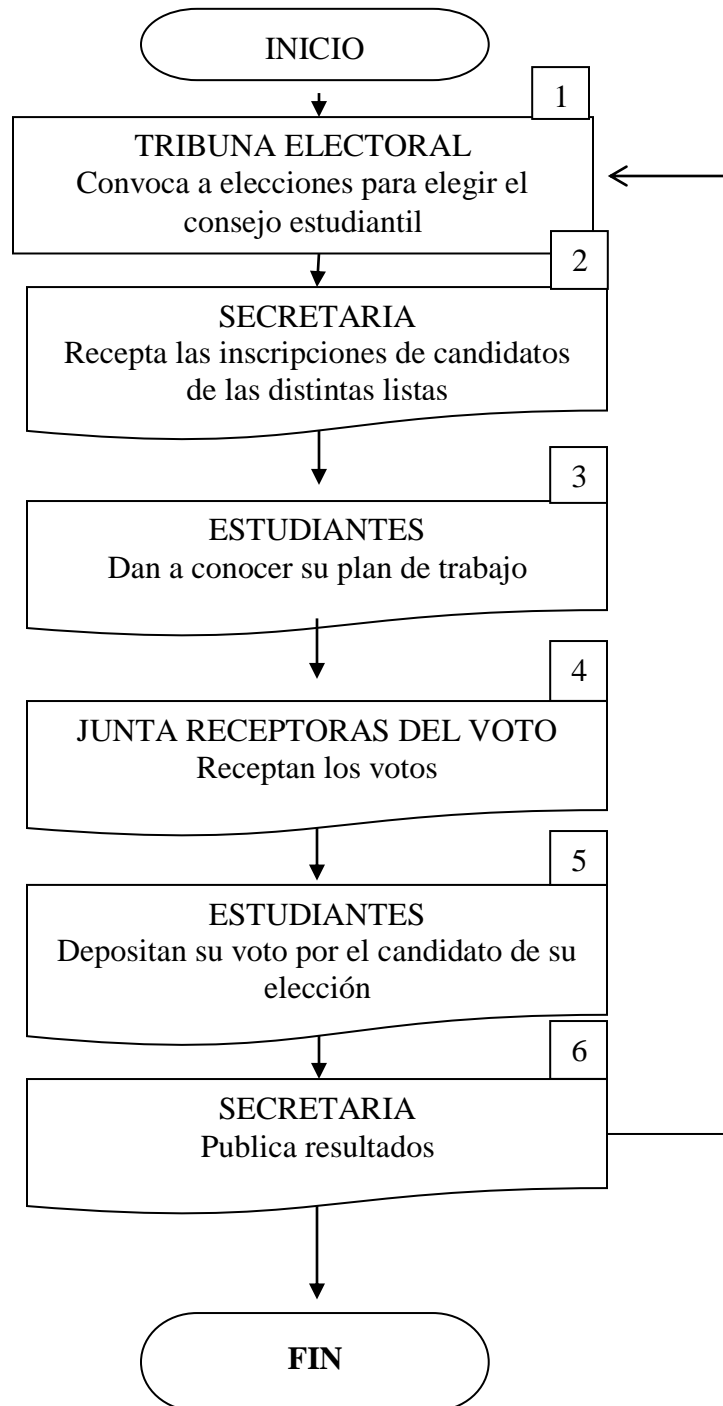
**Tabla 58 Convocar a elección del consejo estudiantil**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 63

<b>10. CONVOCAR A ELECCIÓN DEL CONSEJO ESTUDIANTIL</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>TRIBUNA ELECTORAL</b>  <b>SECRETARIA</b>  <b>ESTUDIANTES</b> <b>JUNTA RECEPTORAS DEL VOTO ESTUDIANTES</b>  <b>SECRETARIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convoca a elecciones para elegir el consejo estudiantil</li> <li>2. Recepta las inscripciones de candidatos de las distintas listas</li> <li>3. Dan a conocer su plan de trabajo</li> <li>4. Receptan los votos</li> <li>5. Depositán su voto por el candidato de su elección</li> <li>6. Publica resultados</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora


**Grafico 50 CONVOCAR A ELECCIÓN DEL CONSEJO ESTUDIANTIL  
DIAGRAMA DE FLUJO**





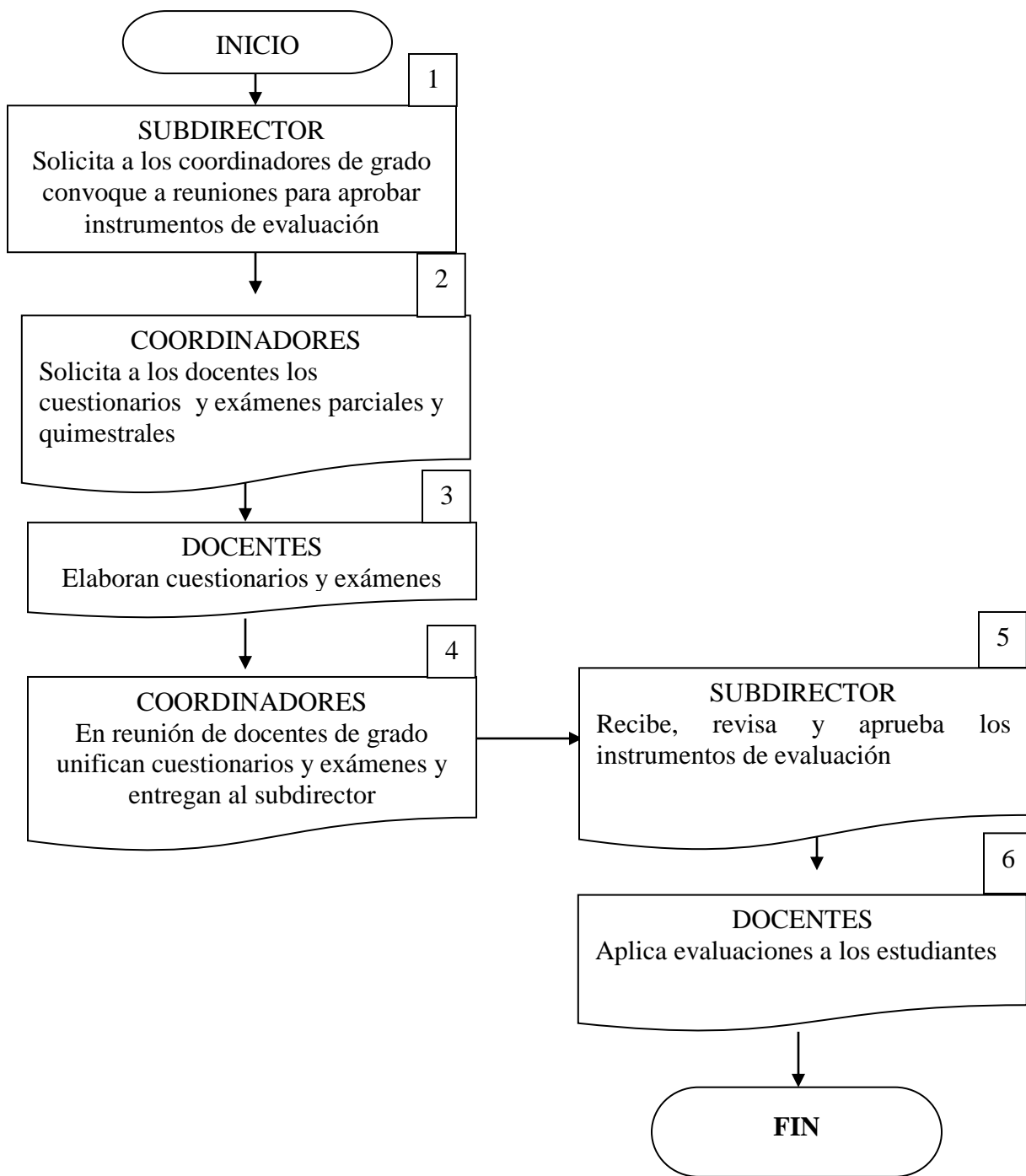
**Tabla 59 Aprobar instrumentos de evaluación**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
 Art. 11 literal h  
 Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
 Art. 45 Núm. 6

<b>11. APROBAR INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>SUBDIRECTOR</b>  <b>COORDINADORES</b>  <b>DOCENTES</b> <b>COORDINADORES</b>  <b>SUBDIRECTOR</b>  <b>DOCENTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a los coordinadores de grado convoque a reuniones para aprobar instrumentos de evaluación</li> <li>2. Solicita a los docentes los cuestionarios y exámenes parciales y quimestrales</li> <li>3. Elaboran cuestionarios y exámenes</li> <li>4. En reunión de docentes de grado unifican cuestionarios y exámenes y entregan al subdirector</li> <li>5. Recibe , revisa y aprueba los instrumentos de evaluación</li> <li>6. Aplica evaluaciones a los estudiantes</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
 Diseñado por: Investigadora

**Grafico 51 APROBAR INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN  
DIAGRAMA DE FLUJO**



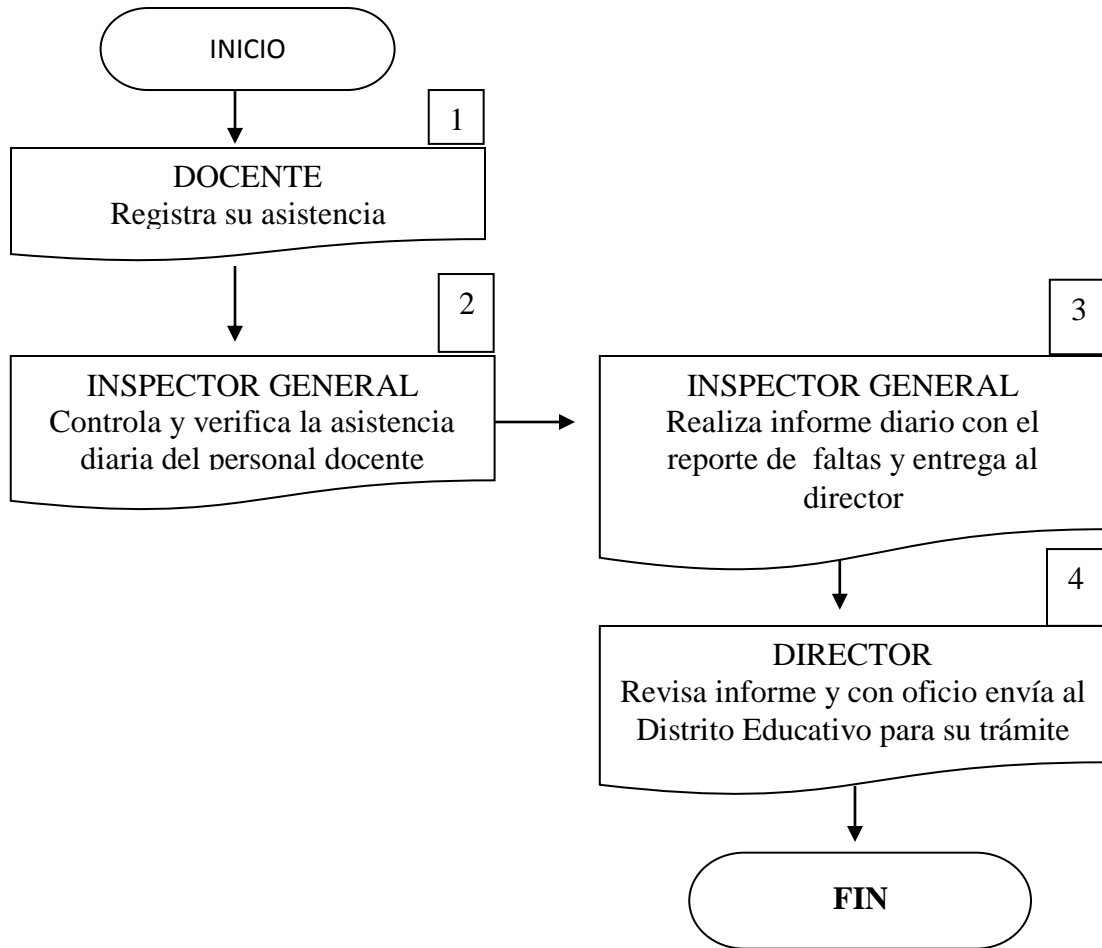
**Tabla 60 Control de asistencia de docentes**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 46 Núm. 2

<b>12. CONTROL DE ASISTENCIA DE DOCENTES</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DOCENTE</b> <b>INSPECTOR GENERAL</b>  <b>INSPECTOR GENERAL</b>  <b>DIRECTOR</b>	1. Registra su asistencia 2. Controla y verifica la asistencia diaria del personal docente 3. Realiza informe diario con el reporte de faltas y entrega al director 4. Revisa informe y con oficio envía al Distrito Educativo para su trámite
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 52 CONTROL DE ASISTENCIA DE DOCENTES  
DIAGRAMA DE FLUJO**



**Tabla 61 Receptar exámenes atrasados**

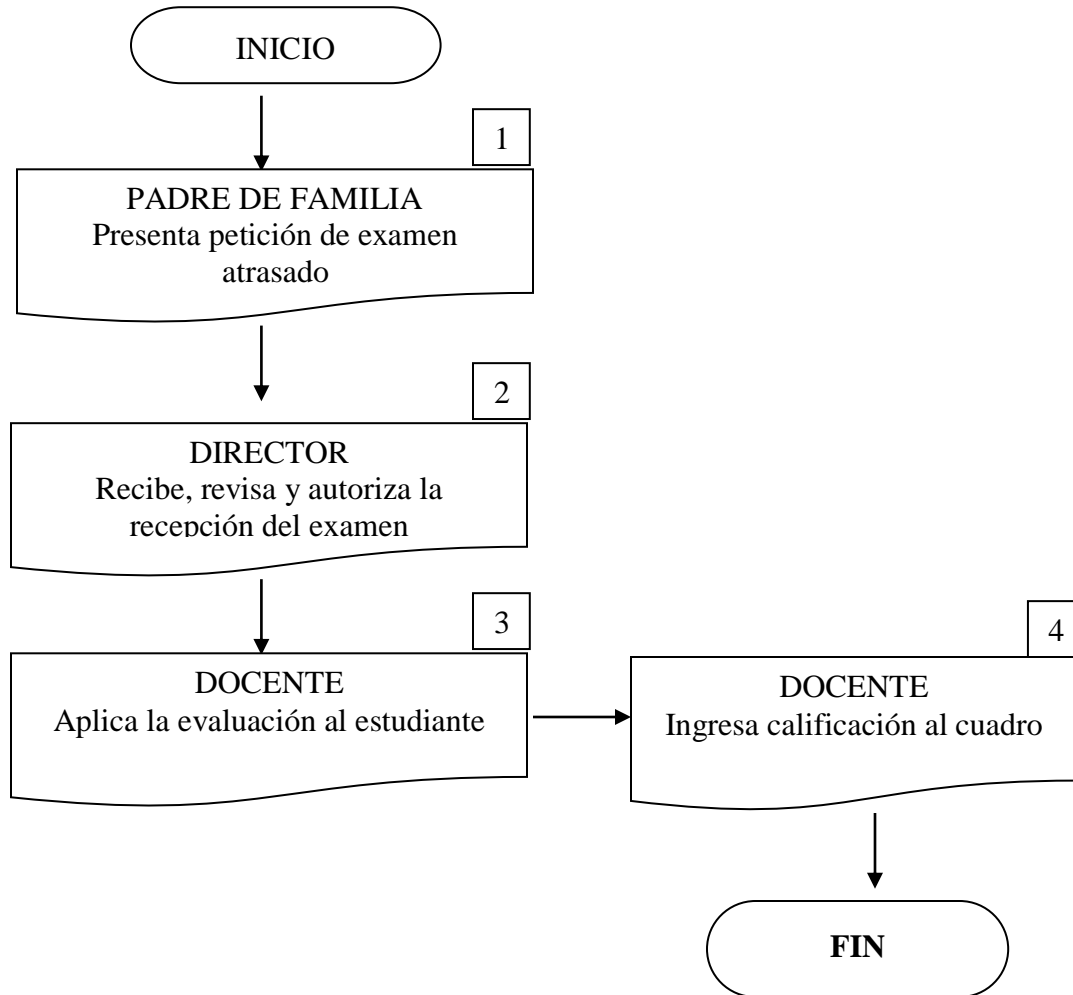
Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 219

<b>13. RECEPTAR EXAMENES ATRASADOS</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>PADRE DE FAMILIA</b>  <b>DIRECTOR</b>  <b>DOCENTE</b>  <b>DOCENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta petición de examen atrasado</li> <li>2. Recibe, revisa y autoriza la recepción del examen</li> <li>3. Aplica la evaluación al estudiante</li> <li>4. Ingresa calificación al cuadro</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora


### Grafico 53 RECEPTAR EXAMENES ATRASADOS

#### DIAGRAMAS DE FLUJO



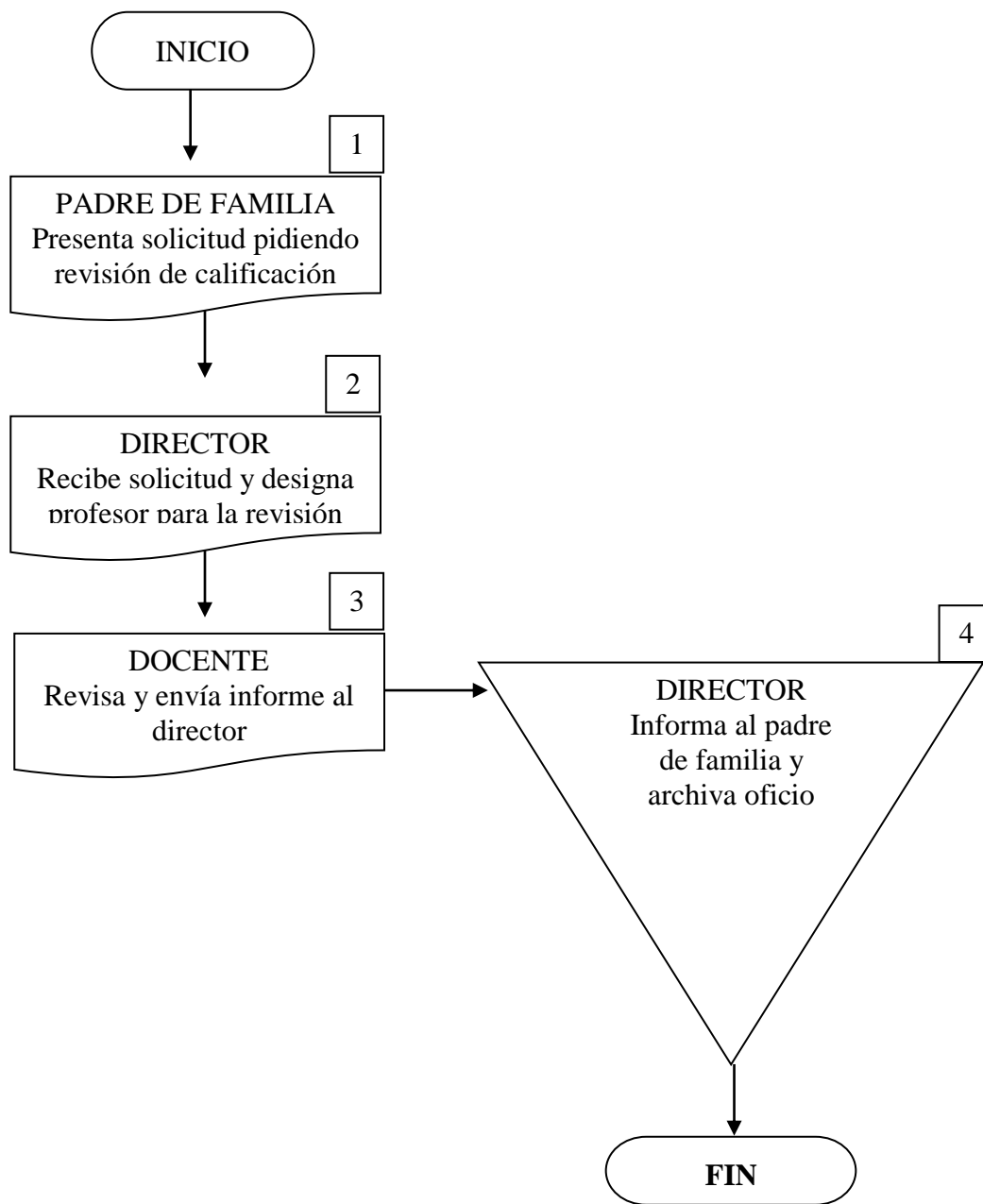
**Tabla 62 Revisión y recalificación de notas**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 220

<b>14. REVISIÓN Y RECALIFICACIÓN DE NOTAS</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>PADRE DE FAMILIA</b>  <b>DIRECTOR</b>  <b>DOCENTE</b> <b>DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta solicitud pidiendo revisión de calificación</li> <li>2. Recibe solicitud y designa profesor para la revisión</li> <li>3. Revisa y envía informe al director</li> <li>4. Informa al padre de familia y archiva oficio</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 54 REVISIÓN Y RECALIFICACIÓN DE NOTA  
DIAGRAMAS DE FLUJO**





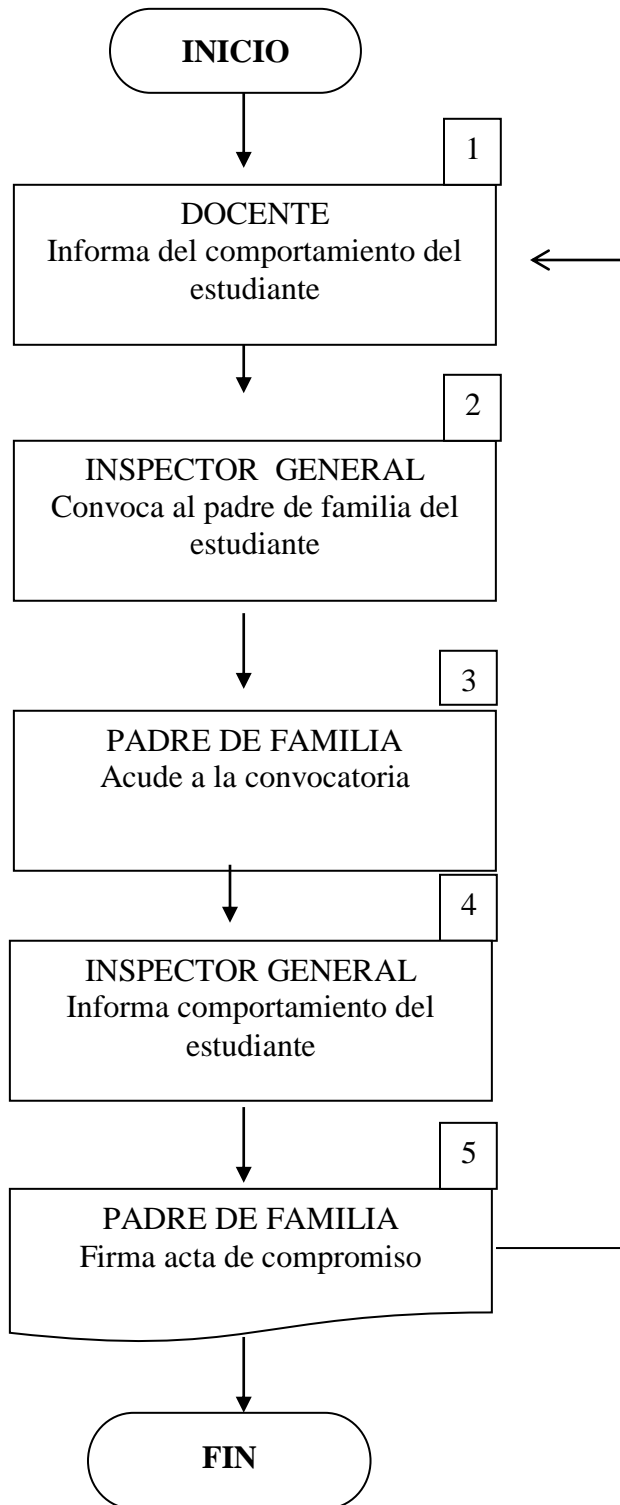
**Tabla 63 Realizar entrevista con Padres de Familia**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 12 literal b

<b>15. REALIZAR ENTREVISTA CON PADRES DE FAMILIA</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>DOCENTE</b> <b>INSPECTOR GENERAL</b>  <b>PADRE DE FAMILIA</b>  <b>INSPECTOR GENERAL</b> <b>PADRE DE FAMILIA</b>	1. Informa del comportamiento del estudiante 2. Convoca al padre de familia del estudiante  3. Acude a la convocatoria  4. Informa comportamiento del estudiante 5. Firma acta de compromiso
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 55 REALIZAR ENTREVISTA CON PADRES DE FAMILIA  
DIAGRAMAS DE FLUJO**



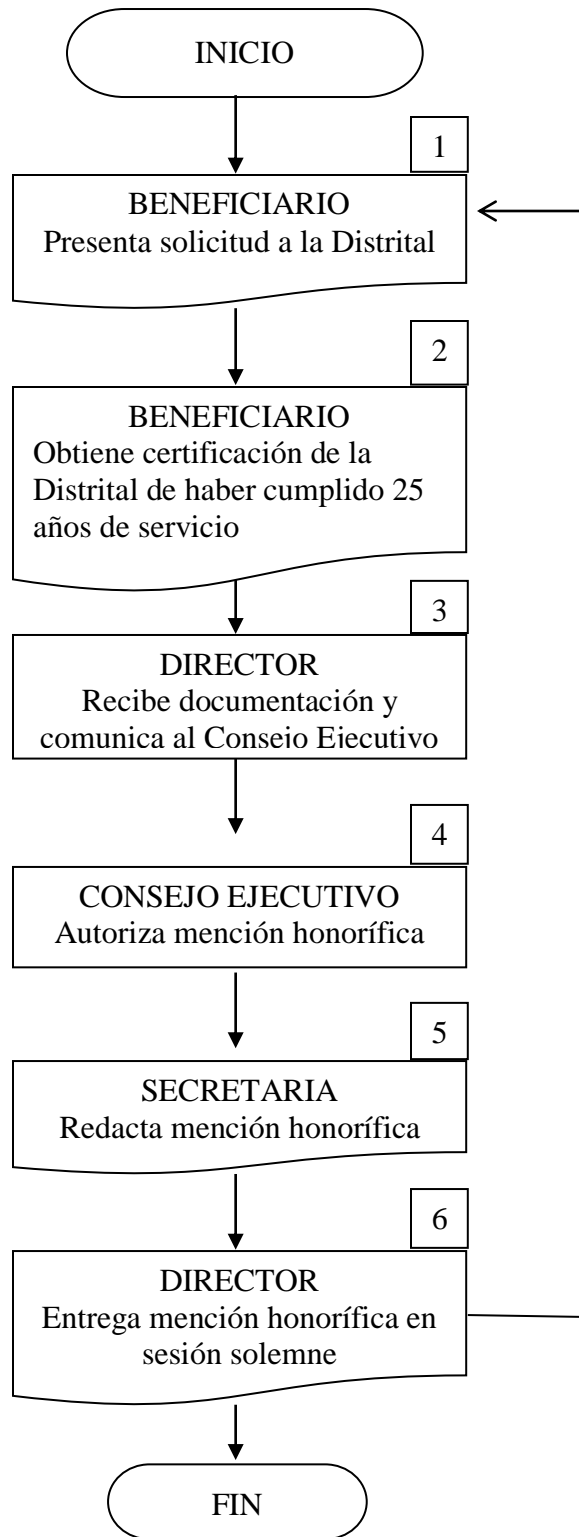
**Tabla 64 Por 25 años de servicio**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
 Art. 10 literal b  
 Compromiso Institucional

<b>16. POR 25 AÑOS DE SERVICIO</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>BENEFICIARIO</b> <b>BENEFICIARIO</b>  <b>DIRECTOR</b>  <b>CONSEJO EJECUTIVO</b> <b>SECRETARIA</b> <b>DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta solicitud a la Distrital</li> <li>2. Obtiene certificación de la Distrital de haber cumplido 25 años de servicio</li> <li>3. Recibe documentación y comunica al Consejo Ejecutivo</li> <li>4. Autoriza mención honorífica</li> <li>5. Redacta mención honorífica</li> <li>6. Entrega mención honorífica en sesión solemne</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
 Diseñado por: Investigadora

**Grafico 56 POR 25 AÑOS DE SERVICIO  
DIAGRAMA DE FLUJO**



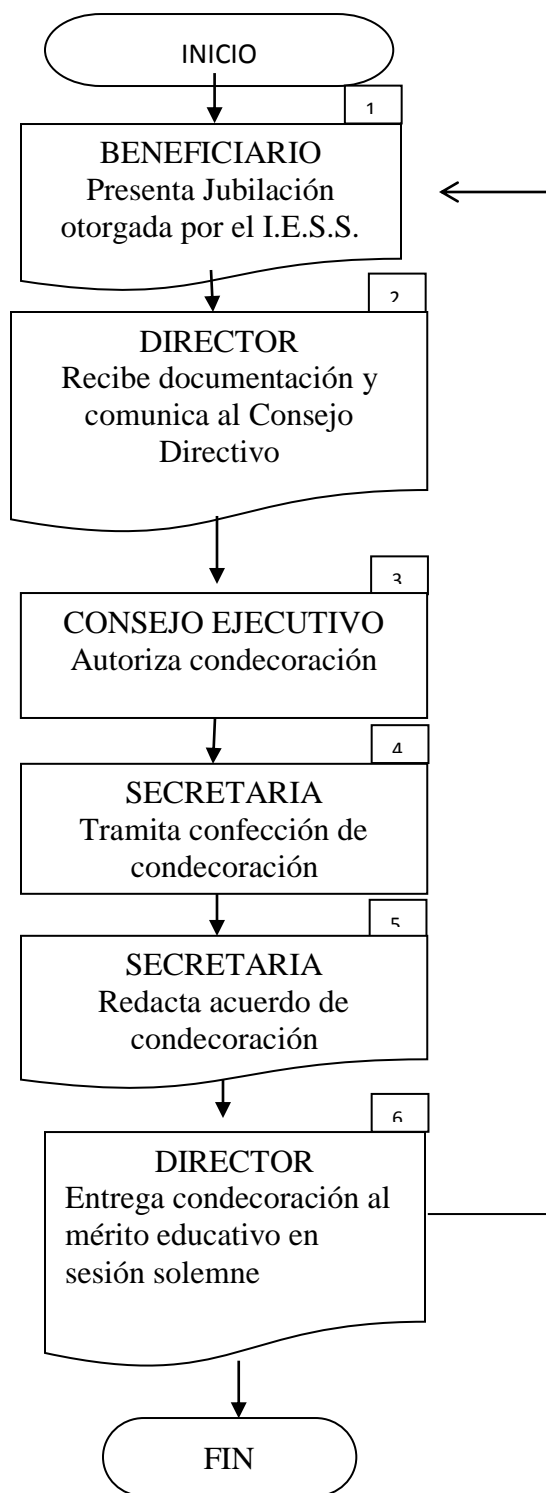
**Tabla 65 Por jubilación**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
 Art. 10 literal b  
 Compromiso Institucional

<b>17. POR JUBILACIÓN</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>BENEFICIARIO</b> <b>DIRECTOR</b>  <b>CONSEJO EJECUTIVO</b> <b>SECRETARIA</b> <b>SECRETARIA</b> <b>DIRECTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta Jubilación otorgada por el I.E.S.S.</li> <li>2. Recibe documentación y comunica al Consejo Directivo</li> <li>3. Autoriza condecoración</li> <li>4. Tramita confección de condecoración.</li> <li>5. Redacta acuerdo de condecoración</li> <li>6. Entrega condecoración al mérito educativo en sesión solemne</li> </ol>
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
 Diseñado por: Investigadora

**Grafico 57 POR JUBILACIÓN  
DIAGRAMA DE FLUJO**



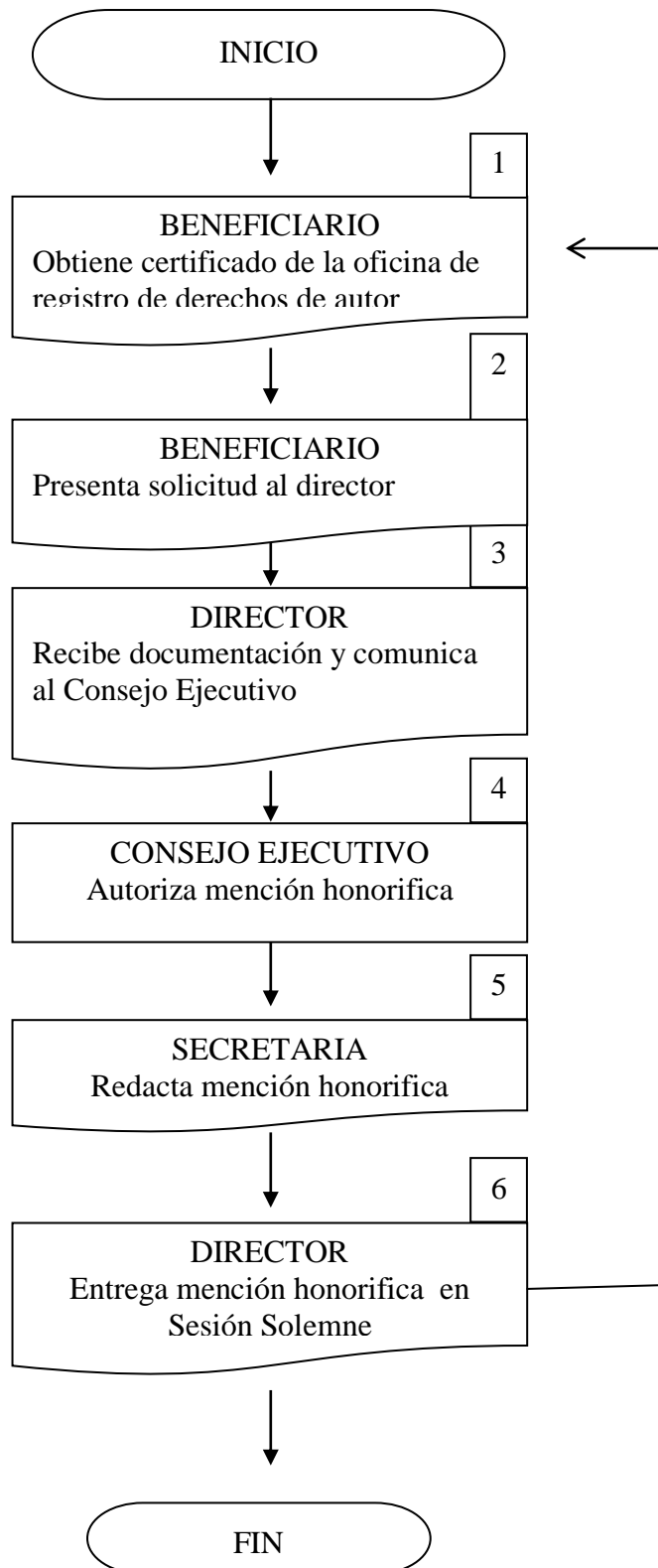
**Tabla 66 Por publicación de obras**

Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
 Art. 10 literal b  
 Compromiso Institucional

<b>18. POR PUBLICACIÓN DE OBRAS</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>BENEFICIARIO</b>	1. Obtiene certificado de la oficina de registro de derechos de autor
<b>BENEFICIARIO</b>	2. Presenta solicitud al director
<b>DIRECTOR</b>	3. Recibe documentación y comunica al Consejo Ejecutivo
<b>CONSEJO EJECUTIVO</b>	4. Autoriza mención honorífica
<b>SECRETARIA</b>	5. Redacta mención honorífica
<b>DIRECTOR</b>	6. Entrega mención honorífica en sesión solemne
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
 Diseñado por: Investigadora


**Grafico 58 POR PUBLICACIÓN DE OBRAS  
DIAGRAMA DE FLUJO**





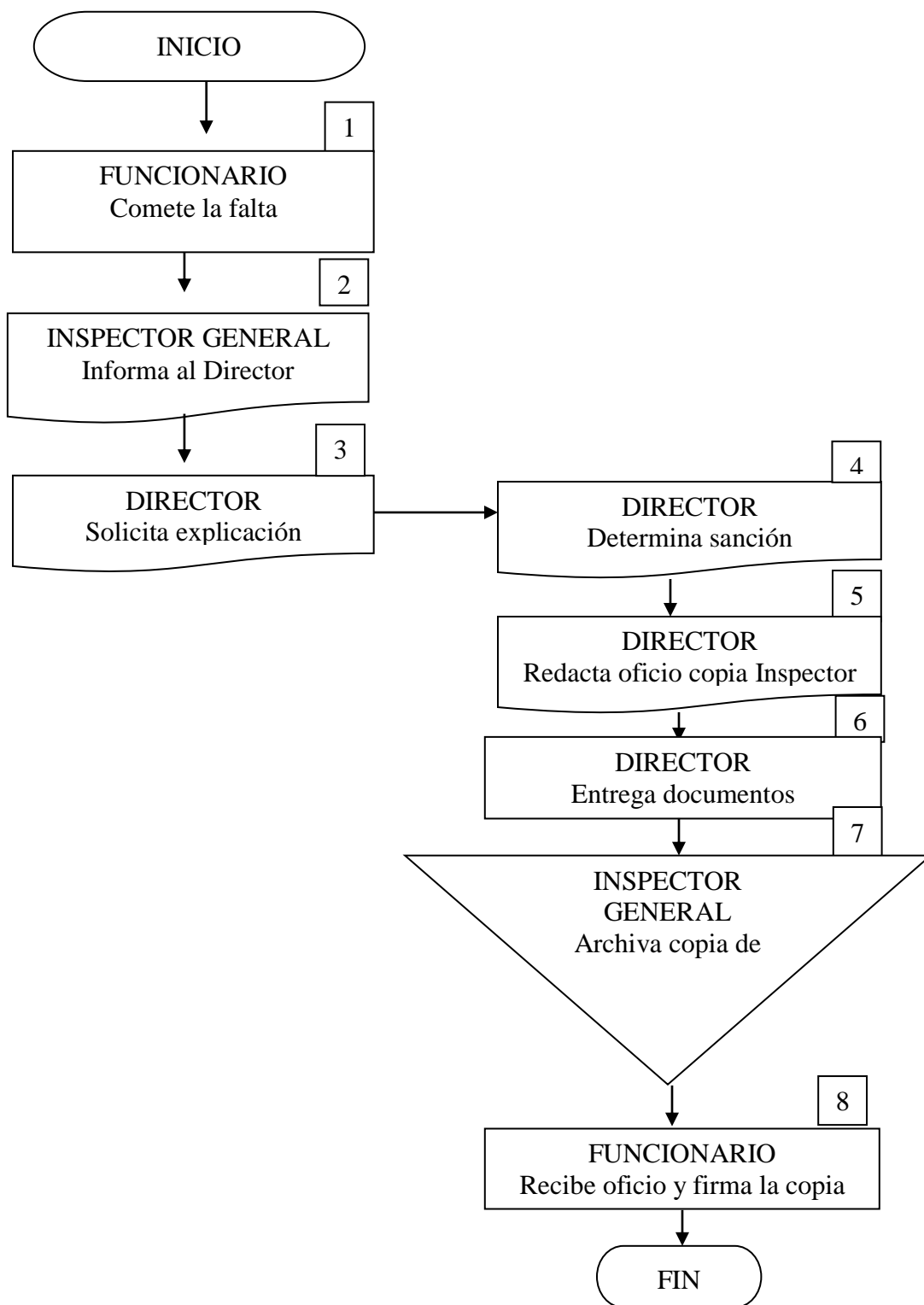
**Tabla 67 Sanción con amonestación escrita**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 335 – 336 – 337

<b>19. SANCIÓN CON AMONESTACIÓN ESCRITA</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>FUNCIONARIO</b> <b>INSPECTOR GENERAL</b> <b>DIRECTOR</b> <b>DIRECTOR</b> <b>DIRECTOR</b> <b>DIRECTOR</b> <b>INSPECTOR GENERAL</b> <b>FUNCIONARIO</b>	1. Comete falta 2. Informa al director 3. Solicita al funcionario explicación 4. Determina sanción. 5. Redacta oficio copia Inspector general 6. Entrega documentos 7. Archiva copia de documento en la carpeta personal del funcionario 8. Recibe oficio y firma la copia
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora


**Grafico 59 SANCIÓN CON AMONESTACIÓN ESCRITA  
DIAGRAMA DE FLUJO**



**Tabla 68 Con multas**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

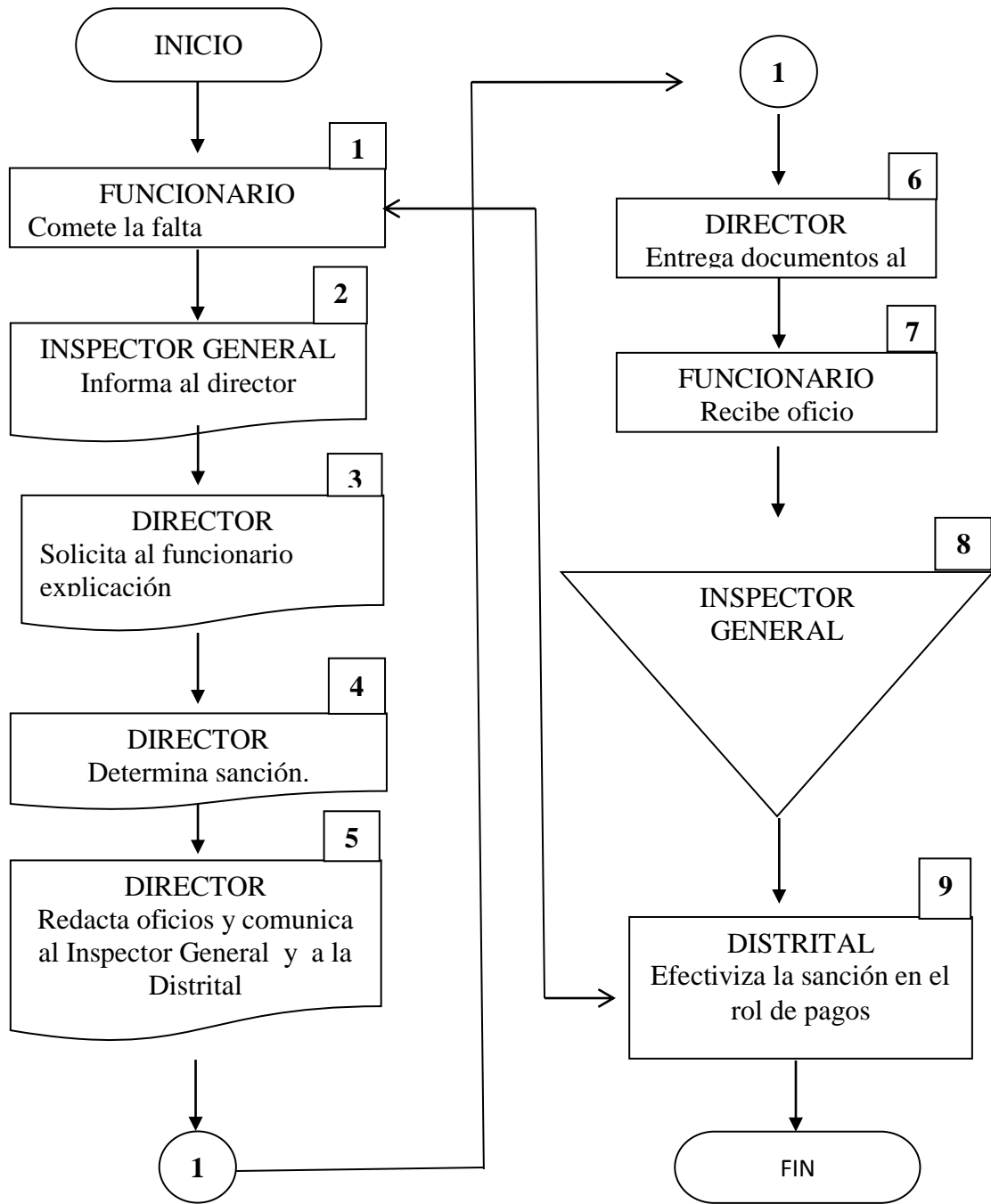
Art. 335 – 336 – 337

<b>20. CON MULTAS</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>FUNCIONARIO</b> <b>INSPECTOR GENERAL</b> <b>DIRECTOR</b> <b>DIRECTOR</b> <b>DIRECTOR</b> <b>DIRECTOR</b> <b>FUNCIONARIO</b> <b>INSPECTOR GENERAL</b> <b>DISTRITAL</b>	1. Comete la falta 2. Informa al director 3. Solicita al funcionario explicación 4. Determina sanción. 5. Redacta oficios y comunica al Inspector General y a la Distrital 6. Entrega documentos al funcionario 7. Recibe oficio 8. Recibe y archiva documento 9. Efectiviza la sanción en el rol de pagos
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario

Diseñado por: Investigadora

**Grafico 60 CON MULTA  
DIAGRAMA DE FLUJO**



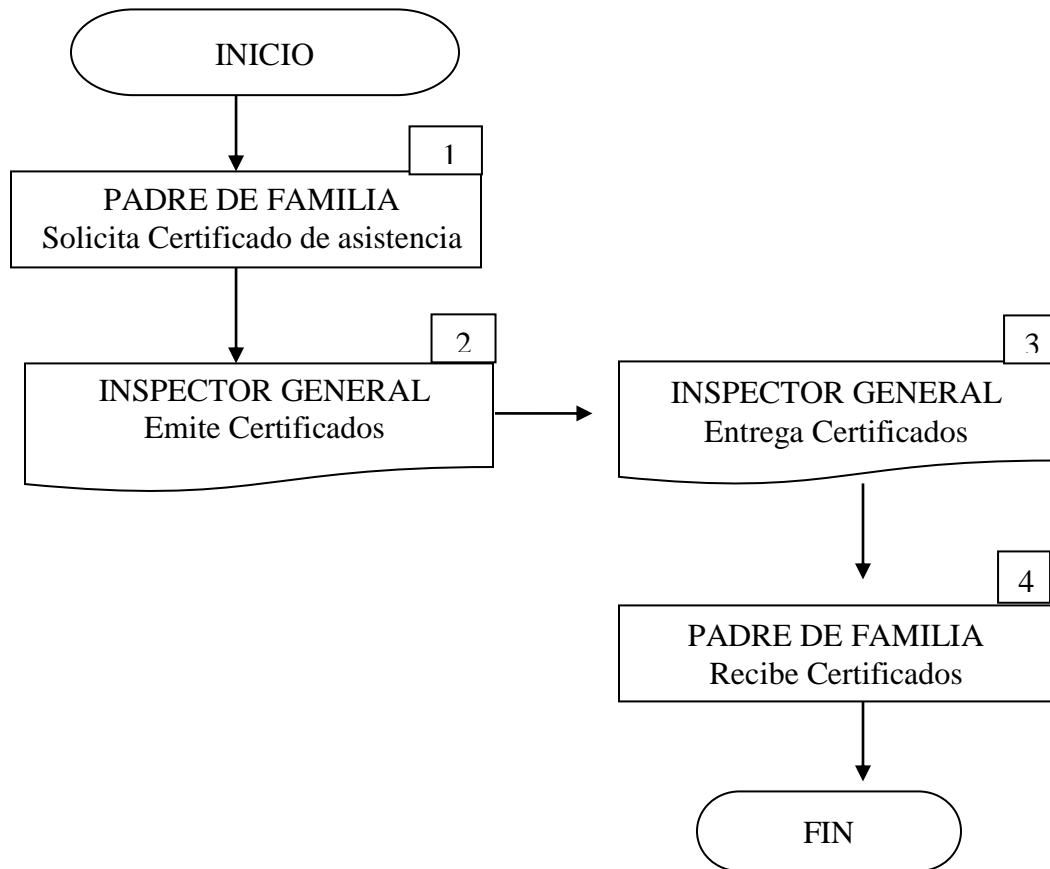
**Tabla 69 Certificados de asistencia y de disciplina**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 46 Núm. 2

<b>21. CERTIFICADOS DE ASISTENCIA Y DE DISCIPLINA</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>PADRE DE FAMILIA</b>	Solicita Certificado de asistencia
<b>INSPECTOR GENERAL</b>	Emite Certificados
<b>INSPECTOR GENERAL</b>	Entrega Certificados
<b>PADRE DE FAMILIA</b>	Recibe Certificados
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	


Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 61 CERTIFICADOS DE ASISTENCIA Y DE DISCIPLINA  
DIAGRAMA DE FLUJO**



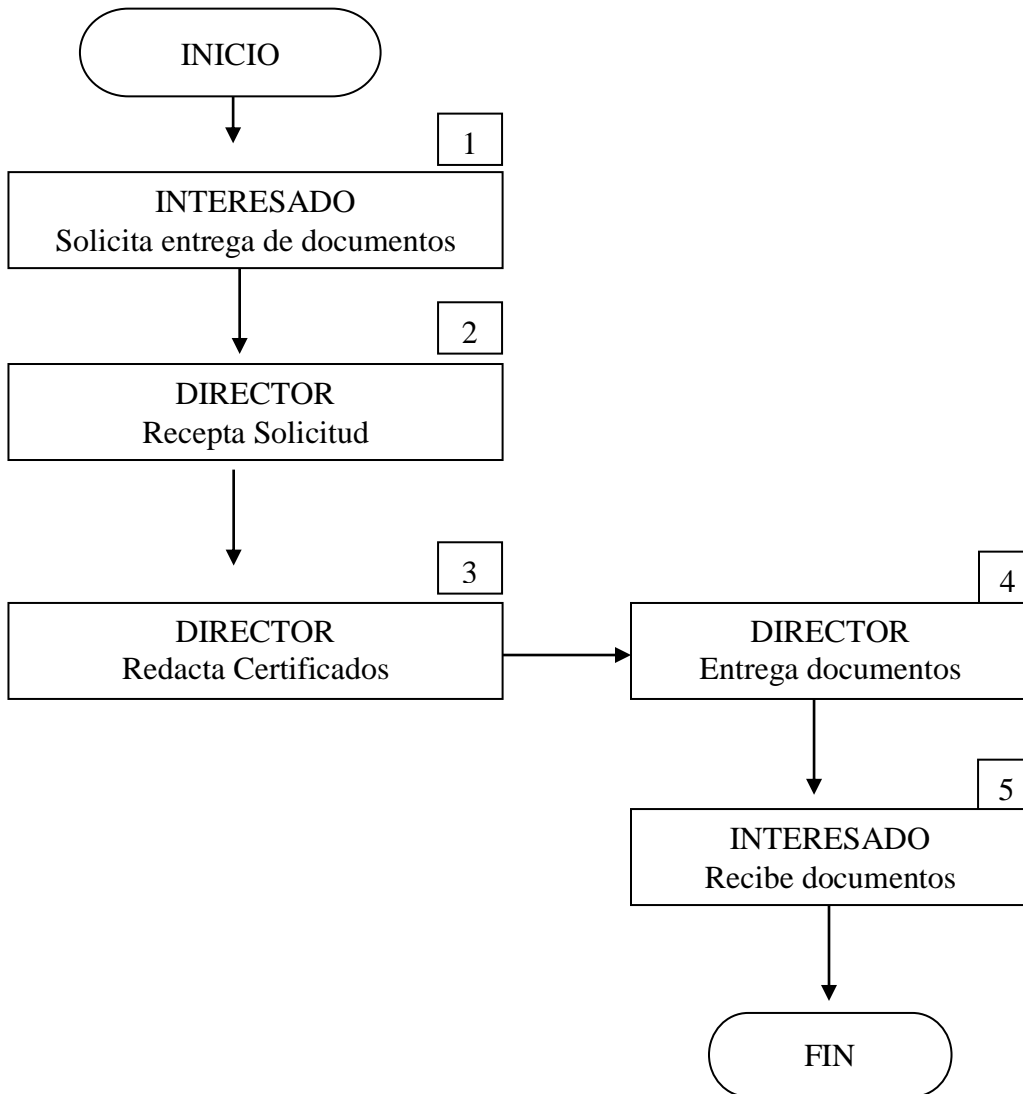
**Tabla 70 Retiro de documentos**

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.  
Art. 44 Núm. 7

<b>22. RETIRO DE DOCUMENTOS</b>	
	<b>Escuela de Educación Básica “Club Rotario”</b>
	<b>Manual de procedimientos</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
INTERESADO DIRECTOR DIRECTOR DIRECTOR INTERESADO	1. Solicita entrega de documentos 2. Recpta Solicitud 3. Redacta Certificados 4. Entrega documentos 5. Recibe documentos
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>Autorizó:</b>	

Fuente: Escuela Club Rotario  
Diseñado por: Investigadora

**Grafico 62 RETIRO DE DOCUMENTOS  
DIAGRAMA DE FLUJO**





## **Conclusiones**

- El manual de procedimientos se sustentó en una base teórica y científica por medio de una investigación bibliográfica y documental para lograr un marco teórico que sirva de referencia conceptual y técnica para desarrollar las actividades administrativas en la institución.
- Este manual de procedimientos administrativos ayudará a corregir las falencias internas, las mismas que provienen de varios aspectos determinados por la investigación.
- Para lograr una organización eficiente y eficaz se requiere la aplicación práctica de este instrumento administrativo.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda a las autoridades de la escuela de educación básica “Club Rotario” realizar una socialización a todos los actores de la institución para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el manual de procedimientos administrativos.
- La institución debe adecuarse y modernizar su aparato estructural, funcional y procedimental para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado.
- Se sugiere a la institución poner en ejecución el manual de procedimientos administrativos para que cada persona sepa cual es el proceso del trámite a seguirse.

#### **4.6 Evaluación socio – económico – ambiental de la propuesta**

Los procedimientos documentados y agrupados en el manual de procedimientos permitirá la disminución en los errores y la improvisación; contribuirá a precisar las responsabilidades de los miembros de la institución; dará una visión global y sistemática del trabajo administrativo del personal de la institución; servirá como vínculo de la realidad con los procesos y emprender acciones de mejora; así también servirá como documento de consulta.

## Referencia

- (1987). Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.
- (1988). Megginson, L.C.Mosley D. C. y Pietri Jr.P,H,. En A. d. aplicaciones. Mexico: CECSA.
- Arias G. . (2010). *Administración de Recursos Humanos para el Acto Desempeño*. Mexico: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1995). *Introduccion a la teoria generalde la administracion*. Mexico: Rillas.
- Davalos. (1981). « *Enciclopedia de Administración, Contable y Auditoria* ». Edición Primera. Editorial Ecuador.
- David, F. (2013). *Consepto de administración Estrategica*. Editorial Pearson Educación.
- Davis, K. y. (1994). *Comportamiento Humano en el Trabajo..* . México: McGraw-Hill.
- ILCE. (1987). El Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.
- Koonty y Wehrich. (1996).
- Koontz H. y O'donnell C. (1995). *Administración aplicada*. México: CECSA.
- Megginson, M. y Pietri Jr. (1992). *Administración aplicada*. Mexico: CECSA.
- Moyer Meguigan, k. (2011). *Administración financiera contemporanea*. Mexico: Thomson.
- Patrick J, & Montana. (2010). *Administración*. Mexico: 4 Edición CECSA.
- Perez. A y Jaime. J. (2010). *Empresa y Administración*. Iberia, S.A.
- Reyes, A. (1999). *Administraciòn de Personal*. Mexico: Limusa.
- Robbins. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Edición .
- Schein, E. (1994). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco:: Jossey Bass.
- Smith, A. (1917). La obra . *La riqueza de las naciones* .

Stoner, J. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Pearson.

Stoner, J y Freeman, E. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Pearson.

Terry ., F. S. (1993). "Principios de administración" 13ª edición,,. México: Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de CV.

Terry G. y Franklin S. (1985). *Principios de Administración*. Mexico: 13 Editorial Compañía Continental S.A.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración* . Larousse: Grupo editorial Patria .

Vélez, M. (1995). *Organización y Metodos de Trabajo*. Colombia : Universidad de la Sabana.

Wehrich, K. y. (1996).

ANEXOS

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

### SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN

Latacunga, junio del 2016.

MSc. Carlos Peralvo

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS** a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación **“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos.”**

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,

Alexandra Karolys Tovar

**RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN**

**ANEXO 2**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES Y  
ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA “CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

**ANEXO 3**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA  
“CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**



**ANEXO 4**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA  
“CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

**ANEXO 5**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA  
ESCUELA “CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

**ANEXO 6**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**MSc. Carlos Peralvo**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501449508**

**ANEXO 7**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**DOCENTES**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

**ANEXO 8**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**ESTUDIANTES**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**MSc. Carlos Peralvo**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501449508**

**ANEXO 9**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA PADRES  
DE FAMILIA**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**MSc. Carlos Peralvo**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501449508**

**ANEXO 10**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

**LENGUAJE – ENCUESTA AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

**ANEXO 11**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTA DOCENTES**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**



**ANEXO 12**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

**LENGUAJE – ENCUESTA ESTUDIANTES**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

**ANEXO 13**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

**LENGUAJE – ENCUESTA PADRES DE FAMILIA**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**MSc. Carlos Peralvo**

**VALIDADOR**

**CC: 0501449508**

## ANEXO 14



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

### SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, junio del 2016

**MSc.** Carlos Peralvo

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
Presente.-

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional 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: **“Diseño de un manual de procedimientos Administrativos”**

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,

Alexandra Karolys Tovar

**Investigadora**

**ANEXO 15**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA  
TÍTULO DE LA PROPUESTA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”**

3 = MUY SATISFACTORIO	2 = SATISFACTORIO	1 = POCO SATISFACTORIO
--------------------------	-------------------	---------------------------

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

<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: <b>Msc. Carlos Peralvo</b>		
<b>Área de Trabajo.</b> Carrera: <b>Licenciatura en Ciencias de la Educación mención en Educación Basica</b>	<b>Título Profesional.</b> <b>Magister en Planeamiento y Administración Educativos</b>	<b>Cargo u Ocupación.</b> <b>Docente Universitario</b>	<b>Año de Experiencia.</b> <b>22 años</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha: junio del 2016</b>	<b>Telf. 0984414171</b>	<b>Dirección del Trabajo:</b> <b>Av. Simón Rodríguez</b>	<b>C.I: 0501449508</b>

.....  
**MSc. Carlos Peralvo**  
**VALIDADOR.**

## ANEXO 16



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

### SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN

Latacunga, junio del 2016.

Mgs. Juan Vizueté

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS** a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación **“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos.”**

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,

Alexandra Karolys Tovar

**RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN**

**ANEXO 17**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES Y  
ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA “CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizuete**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 18**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA  
“CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**



**ANEXO 19**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LA  
ESCUELA “CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 20**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA  
ESCUELA “CLUB ROTARIO”  
RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E  
ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 21**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 22**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**DOCENTES**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 23**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**ESTUDIANTES**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 24**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA PADRES  
DE FAMILIA**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Mgs. Juan Vizuite**

**VALIDADOR**

**CC: 0501960140**

**ANEXO 25**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTA AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**

<b>LENGUAJE</b>		
	<b>A= ADECUADO</b>	<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizquete**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501960140**

**ANEXO 26**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTA DOCENTES**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizquete**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501960140**



**ANEXO 27**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTA ESTUDIANTES**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizquete**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501960140**

**ANEXO 28**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTA PADRES DE FAMILIA**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Mgs. Juan Vizquete**  
**VALIDADOR**  
**CC: 0501960140**

## ANEXO 29



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

### SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, junio del 2016

Mg. Juan Vizuete

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente.-

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional 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: **“Diseño de un manual de procedimientos administrativos”**

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,

Alexandra Karolys Tovar

**Investigadora**

## ANEXO 30



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**TÍTULO DE LA PROPUESTA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”**

3 = MUY SATISFACTORIO	2 = SATISFACTORIO	1 = POCO SATISFACTORIO
--------------------------	-------------------	---------------------------

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>• Es sugestivo e interesante.</li> <li>• Es de fácil manejo.</li> </ul>				
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>	<b>Nombre: Mgs Juan Vizuite</b>		
<b>Área de Trabajo.</b>	<b>Título Profesional.</b>	<b>Área de Trabajo.</b>	<b>Años de experiencia</b>
<b>Carrera:</b>	<b>Magister en</b>	<b>Docente</b>	<b>10años</b>
<b>Licenciatura en</b>	<b>Planeamiento y</b>	<b>Universitario</b>	
<b>Ciencias de la</b>	<b>Administración</b>		
<b>Educación, mención</b>	<b>Educativos</b>		
<b>Educación Basica</b>			
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha: mayo del 2016</b>	<b>Telf. 0987520753</b>	<b>Dirección del Trabajo:</b>	<b>C.C.0501960140</b>
		<b>Av. Simón Rodríguez</b>	

.....

**Mgs Juan Vizuite**  
**VALIDADOR.**

## ANEXO 31



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

### **SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN**

Latacunga, junio del 2016.

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS** a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación **“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos”**

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,

Alexandra Karolys Tovar

**RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN**

**ANEXO 32**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**  
**RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E**  
**ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 33**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES RELACIÓN ENTRE  
VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**



**ANEXO 34**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES RELACIÓN ENTRE  
VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 35**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA RELACIÓN ENTRE  
VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 36**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 37**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**DOCENTES**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 38**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA**  
**ESTUDIANTES**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 39**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD – ENCUESTA PADRES  
DE FAMILIA**

<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
<b>ITEMS</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 40**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTAS AUTORIDADES Y ADMINISTRATIVOS**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 41**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

**LENGUAJE – ENCUESTAS DOCENTES**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**



**ANEXO 42**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTAS ESTUDIANTES**

<b>LENGUAJE</b>		
<b>A= ADECUADO</b>		<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

**ANEXO 43**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

---

**LENGUAJE – ENCUESTAS PADRES DE FAMILIA**

<b>LENGUAJE</b>		
	<b>A= ADECUADO</b>	<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Mgs. Sonia Castro Bungacho

**VALIDADOR**

**CC: 0501974729**

## ANEXO 44



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

---

### SOLICITUD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, junio del 2016

Mg. Sonia Castro Bungacho

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
Presente.-

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional 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: **“Diseño de un manual de procedimientos Administrativos.”**

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,

Alexandra Karolys Tovar

**Investigadora**

**ANEXO 45**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**TÍTULO DE LA PROPUESTA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.”**

3 = MUY SATISFACTORIO	2 = SATISFACTORIO	1 = POCO SATISFACTORIO
-----------------------	-------------------	------------------------

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

componentes de la propuesta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>• Es sugestivo e interesante.</li> <li>• Es de fácil manejo.</li> </ul>				
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: Mg. Sonia Castro Bungacho		
<b>Área de Trabajo.</b>	<b>Título Profesional.</b>	<b>Cargo u Ocupación.</b>	<b>Año de Experiencia.</b>
<b>Carrera:</b> Licenciatura en Ciencias de la Educación Mención Educativa Basica	<b>Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa</b>	<b>Docente Univerciraria</b>	<b>13 años</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha: junio del 2016</b>	<b>Telf. 0999068062</b>	<b>Dirección del Trabajo: Av. Simón Rodríguez</b>	<b>C.I: 0501974729</b>

.....  
Mg. Sonia Castro Bungacho  
VALIDADOR.

## ANEXO 46



## CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señora Egresada de la Carrera de Maestría en Planeamiento Y Administración Educativos: **KAROLYS TOVAR ALEXANDRA ELIZABETH**, cuyo título versa “**LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA CLUB ROTARIO. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

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

Latacunga, mayo del 2016

Atentamente,

MSc. Alison Mena Barthelotty  
**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**  
C.C. 0501801252

## ANEXO 47

Latacunga 9 de noviembre del 2015

Señor Magister  
Kleber Rodríguez  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA "CLUB ROTARIO"**  
Presente;

De mi consideración:

En mi calidad de docente de la Institución que usted muy acertadamente lo dirige y aspirante a la Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, Cohorte 2014 en la Universidad Técnica de Cotopaxi, con un respetuoso saludo, solicito la autorización correspondiente y las facilidades que el caso lo amerita para poder realizar la investigación sobre mi tema de mi Tesis "Liderazgo y Gestión Administrativa en el Desarrollo Organizacional de la Escuela Club Rotario. Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos". De esta manera espero contribuir en el proceso administrativo de nuestra Institución.

Por la amable atención que se sirva dispensar a la presente, anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente



Lic. Alexandra Karolys

C.C. 0502363500

Correo: [elizabethkaro@hotmail.es](mailto:elizabethkaro@hotmail.es)



**ANEXO 48**



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
"CLUB ROTARIO"**  
Fundada el 13 de octubre de 1982  
LATACUNGA - ECUADOR

Oficio N° 015-DECR  
Latacunga, 04 de enero 2016

**Señora Licenciada**  
Alexandra Karolys Tovar  
**DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN**  
**Presente.-**

**De mi consideración:**

En calidad de Director encargado de la escuela Club Rotario, hago llegar un respetuoso saludo a su digna persona a la vez deseándole que culmine con éxitos la investigación emprendida para obtener su Maestría.

Dando contestación al oficio con fecha de 9 de noviembre del 2015, se le autoriza para que su persona realice la respectiva investigación acerca de la información que usted requiera y proceda aplicar las encuestas necesarias a toda la comunidad educativa.

Esperando que este aporte contribuya a mejorar los procesos educativos y administrativos.



Atentamente



  
Lic. Rodrigo Moreno  
**DIRECTOR (E)**



ANEXO 49

		<b>CUADRO ESTADÍSTICO MENSUAL</b>			
NC: _____ CANTON: _____ PARROQUIA: _____ DIRECCION/CASERIO: _____ SOSTENIMIENTO: _____ JORNADA: _____	ON: _____ CLUB ROTARIO LATACUNGA IGNACIO FLORES RUMIPAMBA FISCAL MATUTINA	CODIGO AMIE: _____ CIRCUITO: _____ ADMINISTRADOR/A CIRCUITAL: _____ CORREO ELECTRONICO _____ TELEFONO INSTITUCIONAL: _____ MES Y AÑO: _____	05H00024 05D01C08_13 ING. PATRICIA RIERA distrotolatacunga05h00024r@gmail.com 032802013 Oct-15		

**JORNADA MATUTINA**

AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA	Nº PARALELOS	MATRÍCULA			DESERCIÓN			ASISTENCIA MENSUAL (MATRÍCULA-DESERCIÓN)			CLASIFICACIÓN POR EDADES						REPETIDORES	CAUSAS DE LA DESERCIÓN (PEDAGÓGICAS, PERSONALES, DE SALUD, GEOGRÁFICAS. OTRAS)				
											DE 3 A 14 AÑOS			MÁS DE 14 AÑOS								
		H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T						
3 AÑOS	A	13	9	22				13	9	22	13	9	22									
TOTAL	1	12	9	22				13	9	22	13	9	22									
4 AÑOS	A	16	12	28				16	12	28	16	12	28									
B	17	8	25				17	8	25	17	8	25										
TOTAL	2	33	19	53				33	20	53	33	20	53									
1º	A	18	16	34				18	16	34	18	16	34									
B	21	12	33				21	12	33	21	12	33										
C	18	14	32	1			17	14	31	17	14	31										
TOTAL	3	57	42	99	1		1	56	42	98	56	42	98									
2º	A	16	9	25				16	9	25	16	9	25									
B	15	9	24		1		15	8	23	15	8	23										
C	15	8	23				15	8	23	15	8	23										
TOTAL	3	46	26	72		1	1	46	25	71	46	25	71									
3º	A	15	10	25				15	10	25	15	10	25									
B	14	21	35				14	21	35	14	21	35										
C	20	14	34	1			19	14	33	19	14	33										
D	16	16	32				16	16	32	16	16	32										
TOTAL	4	65	61	126	1		1	64	61	125	64	61	125									
4º	A	15	19	34				15	19	34	15	19	34									
B	19	18	37				19	18	37	19	18	37										
C	20	16	36				20	16	36	20	16	36										
D	19	17	36			2	19	15	34	19	15	34										
TOTAL	4	73	70	143			2	73	68	141	73	68	141									
5º	A	11	19	30				11	19	30	11	19	30									
B	19	15	34				19	15	34	19	15	34										
C	15	19	34				15	19	34	15	19	34										
D	11	21	32				11	21	32	11	21	32										
E	15	18	33				15	18	33	15	18	33										
TOTAL	5	71	92	163				71	92	163	71	92	163									
6º	A	20	18	38			1	20	17	37	20	17	37									
B	19	17	36			1	19	16	35	19	16	35										
C	25	8	33				25	8	33	25	8	33										
D	20	13	33				20	13	33	20	13	33										
TOTAL	4	84	56	140			2	84	54	138	84	54	138									
7º	A	13	16	29				13	16	29	13	16	29									
B	15	16	31				15	16	31	15	16	31										
C	17	16	33				17	16	33	17	16	33										
D	13	17	30				13	17	30	13	17	30										
E	16	13	29				16	13	29	16	13	29										
TOTAL	5	74	78	152			1	73	78	151	73	78	151									
TOTAL	31	515	453	970	3	5	8	513	449	962	513	449	962									

DÍAS LABORABLES: 22  
DÍAS LABORADOS: 21

DR. KLEBER RODRIGUEZ ESQUIVEL  
DIRECTOR



ANEXO 50

Nº DE CELULA	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE NACIMIENTO	TITULO Y ESPECIALIDAD O CATEGORIA DE MAGISTER	FECHA DE INGRESO	FECHA DE NOTIFICACION	RELACION LABORAL (NOMBRE Y TIPO)	CATEGORIA, SALARIO Y ESCALA	FUNCION	LUGAR DE RESIDENCIA	AÑO A CARGO, PARALELO Y MATERIA QUE DA		TELEFONO DOMICILIO	TELEFONO CELULAR	EMAIL	
										INICIAL 1/2	MATERIA				
1	RODRIGUEZ ESQUIVEL KLEBER ATALUFO	08/07/1974	PROFESOR - LIC. EN CC.EE. DR. EN CC.EE. MAGISTER	12/12/1996	16/04/2015	NO INGRESADO	PROFESOR 30	DIRECTOR	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	4	ESTETICA	2802989	0985178346	kleberata_74@hotmail.com
2	ACURIO RECALDE NANCY DE LAS MERCEDES	29/06/1966	PROFESORA DE EDUCACION	24/01/1989	15/02/2000	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	3	EDU.	2804399	0984693238	chstantzoni@hotmail.com
3	AMORES ARROYO JENNY LUCRECIA	18/02/1968	PROFESORA DE EDUCACION PRIMARIA	03/05/1993	11/12/1997	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	3	EDU.	2804721	0987951245	jeny1sja1@hotmail.com
4	AYALA LAVERDE GERARDO VINICIO	01/06/1964	PROFESORA DE EDUCACION PRIMARIA	31/03/1987	03/06/2005	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	1	EDU.	2804628	0984442018	viniciocayula1@hotmail.com
5	BASANTES CORONEL PABLO MODESTO	01/06/1956	PROF. EDUCACION PRIMARIA	04/10/1977	21/09/1982	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	1	EDU.	2724614	0983255778	pablobasantes@hotmail.com
6	CABRERA CRUZ GLORIA AMPARITO	15/05/1967	PROFESORA DE EDUCACION PRIMARIA	13/07/1995	28/08/2011	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA MEDIA	1	EDU.	2725479	0987308146	amparito2@hotmail.com
7	CADENA ACURIO PATRICIA NARCISA	26/05/1969	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	01/01/1994	17/10/2011	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA MEDIA	1	EDU.	2727313	0984428495	patricyocadena@hotmail.com
8	CADENA LEMA ROSA MERCEDES	03/01/1981	DRA. PSICOLOGIA EDUCATIVA	20/05/1992	22/07/1996	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	3	EDU.	2802574	0987308146	mercedes.cadena@hotmail.com
9	CARDENAS SOLORIZANO JAZMIN ZOBEDA	24/09/1960	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	20/08/2005	02/01/2014	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	7	EDU.	032808500	0983808887	jazbitarobeida@hotmail.es
10	CASA TIPAN MERCEDES	24/09/1960	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	01/11/1980	03/01/2013	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	1	EDU.	2804628	0984442018	mercedes.casa@hotmail.com
11	CEVALLOS CARVAIAL LUGIA MARCELA	18/12/1972	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	31/08/2011	31/08/2011	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	6	EDU.	2802436	0988137563	cevalloscarvajal@yahoo.es
12	CHANCUSIG QUINATO SANTIAGO ISRAEL	13/02/1982	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ( EDUCACION FISICA)	01/08/2014	01/08/2014	CONTRATO	I	DOCENTE	PARACUCHI	BASICA MEDIA	DE ROL 3	EDUCADO FISICA	32701684	0999073173	santiagochancusig77@gmail.com
13	CHACÓN CÁRDENAS MILTON GEOVANNY	18/11/1979	INGENIERIA EN SISTEMAS	01/04/2009	07/04/2014	NO INGRESADO PROVISIONAL	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	3,4	CIENCIAS FÍS.	2800424	0988583198	joivitisv@hotmail.com
14	GALLARDO IVÁN PATRICIO	08/08/1958	LIC. EN CC.EE. MENCION QUIMICA Y BIOLOGIA	15/08/1980	01/11/1985	NO INGRESADO	F	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	2,4	EDU.	2812686	0986965807	patoloco58@yahoo.es
15	GUANOTASIG HERNANDEZ CARMITA JOVANY	15/04/1967	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	29/11/1988	31/07/2007	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA MEDIA	5	EDU.	2725080	099223186	carmita09@hotmail.com
16	HURTADO VEINTIMILLA CARLOS MIGUEL	05/05/1985	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	03/06/1996	07/05/2013	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	7	EDU.	2804376	098383648	carloshurtado123@hotmail.es
17	JIMENEZ CORDOVA BLANCA GEORGINA	30/10/1986	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	21/08/1987	01/07/2014	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	2	EDU.	2809329	0984466212	blancanjimenezcordova@hotmail.com
18	JIMÉNEZ VALLEJO NORIMA ROSARIO	08/08/1969	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	07/11/2011	01/09/2015	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA ELEMENTAL	2	EDU.	2724221	0995055584	momi1262@hotmail.com
19	KAROLYS MERIZAL DE SUSANA PATRICIA	21/12/1977	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	29/03/1989	23/07/1989	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	4	EDU.	2806346	0983211735	patriciakarolys@yahoo.es
20	KAROLYS TOVAR ALEXANDRA ELIZABETH	01/01/2000	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	01/01/2000	11/11/2014	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	9	EDU.	2808621	098767972	elizabethkar@hotmail.es
21	LLUMQUINGUA PARRA MERCEDES ELENA	12/10/1956	PROFESORA DE MANUALES FEMENINAS	27/02/1998	10/12/1999	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	5,6,7	LETIFICA	32805424	098767972	merchitallp@hotmail.com
22	MAMLA PINEDA ESTUARDO AGARITO	06/12/1959	MAGISTER EN EDUCACION Y DESARROLLO SOCIAL	25/02/1983		NO INGRESADO	F	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	7	EDU.	2809272	098767972	esgagnonp@hotmail.com
23	MOLINA QUINTANA MARCO ANTONIO	04/12/1960	PROFESORA DE EDUCACION BASICA	22/08/1985	24/10/2014	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	7	EDU.	2297333	0989253965	marcoantonio60@hotmail.com
24	MOREANO BASANTES MANUEL PATRICIO	03/12/1970	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	31/03/1995	15/06/1996	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	7	EDU.	2252942	0989253965	patriciomoreno60@yahoo.es
25	MORENO LISCANO HÉCTOR RODRIGO	05/11/1959	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	01/10/1981	18/11/2008	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	3,4	ESTETICA	2813488	0988364373	papillolgo@hotmail.com
26	MUSO TIBAN TANIA MAGALY	11/03/1992	PROFESORA EN EDUCACION BASICA	01/10/2015	01/10/2015	NO INGRESADO PROVISIONAL	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	1,3,3	CIENCIAS FÍS.	2271470	0987926851	tania.muso@hotmail.com
27	OLMOS PINCHA AMPARO MARLENE	18/08/1969	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	24/11/1989	24/09/2012	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	6	EDU.	2812520	0987552432	amparo_olmos1969@hotmail.com
28	PLAZA BAUTISTA MARÍA TERESA	13/07/1954	PROFESORA EN EDUCACION BASICA	29/12/1977	06/01/1988	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA ELEMENTAL	3	EDU.	32813486	0988364377	mariteplaza57@hotmail.com
29	RODRIGUEZ RUBIO MARLENE JANNET	04/02/1962	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	01/10/1982	08/09/1997	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA ELEMENTAL	4	EDU.	2724184	0988504056	maja_r02@yahoo.es
30	ROMERO VACA ANSELMA NARCISA	16/12/1978	PROFESORA EN EDUCACION BASICA	01/08/2000	21/05/2013	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA ELEMENTAL	4	EDU.	2808532	987881887	anparrova@hotmail.com
31	SARZOSA TOVAR NANCY YOLANDA	10/11/1968	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD PSICOLOGIA INFANTIL	14/05/1991	25/02/2009	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	5	EDU.	32297315	984184430	belenzapat123@hotmail.com
32	TAMPE BORJA LAURA ESMERALDA	08/05/1964	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	05/12/1986	20/02/2008	NO INGRESADO	F	DOCENTE	LATAJUNGA	PREPARATORIA	PREBUDO	EDU.	2810870	0987889567	lauritamp1@hotmail.com
33	TOPA SANCHEZ LOURDES MAGALY	10/05/1985	LIC. EDUCACION PARVULARIA	10/10/2008	19/10/2015	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	PRECAL 2	ESCAL 2	EDUC.	0997667972	lulu_pgi1985@hotmail.com	
34	TOVAR BASSANTE NANCY DEL ROCIO	29/03/1961	PROF. DE EDUCACION PRIMARIA. LIC. EN CC.EE	01/11/1980	22/09/2015	NO INGRESADO	C	DOCENTE	LATAJUNGA	PREPARATORIA	PREBUDO	EDU.	2663277	0995385641	nancytovarba@hotmail.com
35	TOVAR CALVOPIÑA EVELYN LAURITA	05/02/1992	LIC. CC.EE. MAGISTER EN EDUCACION PARVULARIA	23/05/2006	09/09/2015	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	PRECAL 2	EDU.	32724132	0995875738	evelovarov@gmail.com	
36	VASCONEZ VEGA LAURA MARIA	08/05/1964	PROF. DE EDUCACION PRIMARIA. LIC. EN CC.EE	23/07/1983	23/06/1993	NO INGRESADO	II	DOCENTE	PUEBLO	BASICA ELEMENTAL	3	EDU.	2723420	0988351360	laura_vasconez_vega@hotmail.com
37	VIERA MUÑOZ GABRIELA VERONICA	31/07/1983	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA MAGISTER EN EDUCACION INFANTIL Y PARVULARIA	01/09/2006	23/09/2015	NO INGRESADO	F	DOCENTE	LATAJUNGA	PRECAL	UNO	EDUC.	2802428	0984910025	gabbyviera@yahoo.com
38	VITERI HERVAS CARLOS ALBERTO	30/10/1988	LIC. CC.EE. EDUCACION BASICA	22/11/1980	22/01/1991	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	BASICA MEDIA	6	EDU.	2804721	0987682937	chuntazovivi@hotmail.com
39	ZURITA SANCHEZ LUCI ARACELI	26/08/1974	LIC. CC.EE. ESPECIALIDAD PARVULARIA	01/09/2011	09/09/2015	NO INGRESADO	II	DOCENTE	LATAJUNGA	PREPARATORIA	3	EDU.	2812336	0984764045	luci_556@yahoo.es

ADMINISTRATIVOS		AULAS DE CLASE		DOCENTES POR RELACION LABORAL		ADMINISTRATIVOS									
1	503049884	CANTOS MORENO ANA LUCIA	01/04/2014	01/06/2015	CONTRATO	IPS	PSICOLOGA	30	LATAJUNGA	EDU.	EDU.	PSICO.	32803877	0995821096	ana33-18@yahoo.com
2	503500902	VELASTEGUI ZAMBRANO EVELYN SOFIA	13/07/2015	13/07/2015	CONTRATO	IPS	PSICOLOGA	30	LATAJUNGA	EDU.	EDU.	PSICO.	2814330	0987187363	evelynsofia@hotmail.com
3	3803274958	NUELA TORRES RUBEN MAURICIO	27/07/1984	05/06/2015	CONTRATO	IPS	PSICOLOGA	30	PARACUCHI	EDU.	EDU.	PSICO.	2465992	986001489	maurinuela@gmail.com
MÉRITO		CHANGOLUISA DIAS MARIA INES		14/10/1968	06/01/1993	NO INGRESADO	BACHILLER	30	LATAJUNGA				280974	0983344087	
MÉRITO		LAGLA LAGLA GALO PATRICIO		30/10/1997	12/02/2012	NO INGRESADO	ALUMNO DE 3º	30	LATAJUNGA				2389093	0987571602	

OBSERVACIONES: El Lic. Pablo Modesto Basantes se encuentra en proceso de jubilación por enfermedad catastrófica y no tiene carga horaria. Quien cumple actividades de apoyo en ausencia de docentes por horas de permiso de citas médicas al mismo que lo realiza de manera esporádica.		REINCIAS		CAMBIO DE INSTITUCIÓN		OTROS	
1	1800965764	TORO TAPIA MYRIAM	Que sigue a partir del 14/09/2015				
CÉDULA		APELLIDOS Y NOMBRES		DETALLE		TOTAL AULAS	
1		0400873980	MONTENEGRO JENNY PATRICIA	EXCESO (PASA AL CIRCULITO)		31	

DOCENTES POR RELACION LABORAL		ADMINISTRATIVOS	
Nº DOC. NO INGRESADO	36	Nº INGRESADO	2
Nº DOC. NO INGRESADO PROVISIONAL	1	Nº CONTRATO MÉRITO	1
Nº DOC. CONTRATO	3	Nº CONTRATO OCASIONAL	3
TOTAL DOCENTES:	39	TOTAL ADMINISTRATIVOS	5

DOCENTES POR NIVEL	
Nº DOC. DE EDUCACION INICIAL	2
Nº DOC. DE E.G.B.	36
Nº DOC. BACHILLERATO	1

04008

## ANEXO 51



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
PROGRAMA MAESTRÍA  
PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS  
Cohorte 2014

**Cuestionario dirigido a los señores administrativos de la Escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.**

Distinguidas Autoridades y administrativos

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado **“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos”**

### Objetivo

Determinar los principios administrativos y normativos que rigen las actividades de la escuela Club Rotario.

### Instrucciones

\* Solicitamos a usted su valiosa colaboración, contestando el presente cuestionario con la mayor objetividad y sinceridad posible, ya que los datos son confidenciales y de uso exclusivo para esta investigación.

\* Lea detenidamente cada cuestión y marque con una (X) solo una alternativa en la casilla correspondiente.

Alexandra Karolys  
Investigadora

Gracias por su tiempo y su colaboración

<b>Cargo:</b>	Director	<input type="checkbox"/>	Subdirector	<input type="checkbox"/>
	inspector general	<input type="checkbox"/>	administrativo	<input type="checkbox"/>
<b>Periodo del cargo:</b>	2 años	<input type="checkbox"/>	más de 4 años	<input type="checkbox"/>
			Encargo	<input type="checkbox"/>
<b>Titulación:</b>	licenciatura	<input type="checkbox"/>	doctorado	<input type="checkbox"/>
	maestría	<input type="checkbox"/>	(Ph.D)	<input type="checkbox"/>
	otros	<input type="checkbox"/>		

Ítem	CUESTIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Los directivos establecen canales y procesos de información para los trámites administrativos internos?			
2	Los trámites administrativos se desarrollan con facilidad en la Institución?			
3	Los directivos y administrativos se encargan solo en la aplicación de las leyes Educativas?			
4	Los directivos y administrativos desarrollan manuales de procedimientos o instructivos para los trámites administrativos internos?			
5	Los directivos aplican manuales para realizar la supervisión administrativa?			
6	La institución aplica manuales de gestión de riesgos?			
7	Las autoridades demuestran capacidad para desarrollar los procesos administrativos?			
8	Está de acuerdo con priorizar los procedimientos administrativos en la institución?			
9	Las autoridades frente a un problema; identifican, diagnostican, desarrollan alternativas, toma decisión y ejecutan?			
10	Se contara con el apoyo de todos los componentes de la institución para la operabilidad de este manual de procedimientos?			

Fuente: autoridades y administrativos

Elaboración por: Investigadora

## ANEXO 52



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
PROGRAMA MAESTRIA  
PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

**Cuestionario dirigido a los señores docentes de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.**

Estimado docente

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado **“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos”**

### Objetivo

Determinar los principios administrativos y normativos que rigen las actividades de la escuela Club Rotario.

### Instrucciones

\* Solicitamos a usted su valiosa colaboración, contestando el presente cuestionario con la mayor objetividad y sinceridad posible, ya que los datos son confidenciales y de uso exclusivo para esta investigación.

\* Lea detenidamente cada cuestión y marque con una (X) solo una alternativa en la casilla correspondiente.

**Alexandra Karolys**  
Investigadora


**Gracias por su tiempo y su colaboración**

<b>Género:</b> masculino	<input type="checkbox"/>	femenino	<input type="checkbox"/>
<b>Condición:</b> nombramiento	<input type="checkbox"/>	contrato	<input type="checkbox"/>
<b>Cargo:</b> docente	<input type="checkbox"/>		
<b>Años de servicio:</b>	<input type="text"/>		
<b>Titulación:</b> licenciatura	<input type="checkbox"/>	doctorado	<input type="checkbox"/>
maestría	<input type="checkbox"/>	(Ph.D)	<input type="checkbox"/>
otros	<input type="checkbox"/>		

Ítem	CUESTIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Para realizar los trámites administrativos se basa en sus conocimientos y experiencias?			
2	Los trámites lo realizan con facilidad en la Institución?			
3	Los directivos motivan a las personas con las que trabajan?			
4	Existe un proceso diseñado, evaluado y estandarizado sobre los procedimientos administrativos?			
5	Los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional. ?			
6	Los directivos ejercen autoridad inspirando confianza?			
7	Está de acuerdo con priorizar los procedimientos de una estructura orgánica en la Institución?			
8	Beneficiará una adecuada estructura orgánica al clima organizacional de la Institución?			
9	Las autoridades evalúan permanentemente los procesos administrativos?			
10	Entregaría su apoyo para ejecutar esta iniciativa sujetándose a los cambios que se produciría?			

Fuente: docentes  
Elaboración por: Investigadora

## ANEXO 53

 <p>Universidad Técnica de Cotopaxi</p>	<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> <b>DIRECCIÓN DE POSGRADO</b> <b>PROGRAMA MAESTRIA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>P LANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS</b> Cohorte 2014</p> <p><b>Cuestionario dirigido a los estudiantes de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.</b></p> <p>Estimado estudiante</p> <p>Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado <b>“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos”</b></p> <p><b>Objetivo</b> Determinar los principios administrativos y normativos que rigen las actividades de la Escuela Club Rotario.</p> <p><b>Instrucciones</b> * Solicitamos a usted su valiosa colaboración, contestando el presente cuestionario con la mayor objetividad y sinceridad posible, ya que los datos son confidenciales y de uso exclusivo para esta investigación. * Lea detenidamente cada cuestión y marque con una (X) solo una alternativa en la casilla correspondiente.</p> <p><b>Alexandra Karolys</b> <b>Investigadora</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Gracias por su tiempo y su colaboración</b></p>
--	---

**Año de educación básica**

Ítem	CUESTIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Los directivos ayudan a los estudiantes al cumplimiento de objetivos?			
2	Conoces el trámite que debes realizar para rendir exámenes atrasados o justificar una inasistencia a la escuela?			
3	Es necesario que exista un manual que indique los pasos para realizar los trámites en la escuela?			

4	Existe planes de seguridad que resguarden la integridad de los estudiantes de la institución?			
5	Considera usted que los directivos y docentes tienen amplio conocimiento de los procedimientos que se debe realizar en los trámites administrativos internos?			
6	La escuela tiene un sistema efectivo de información y comunicación con los estudiantes?			
7	Acude a los directivos y docentes para que te explique cuál es el procedimiento del trámite que deseas realizar en la institución?			
8	Los directivos y docentes lideran acciones de prevención y solución de conflictos en la institución?			
9	Los directivos y docentes capacitan periódicamente a los estudiantes sobre los procedimientos que se debe seguir en los trámites administrativos internos?			
10	Los directivos estimulan a los estudiantes la creatividad y la autorrealización?			

Fuente: Estudiantes

Elaboración por: Investigadora



## ANEXO 54



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
PROGRAMA MAESTRIA  
PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS  
Cohorte 2014

**Cuestionario dirigido a los señores padres de familia de la escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.**

Estimado padre de familia

Para fines relacionados con la elaboración del trabajo de investigación titulado **“Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario. Diseño de un manual de procedimientos administrativos”**

### Objetivo

Determinar los principios administrativos y normativos que rigen las actividades de la Escuela Club Rotario.

### Instrucciones

\* Solicitamos a usted su valiosa colaboración, contestando el presente cuestionario con la mayor objetividad y sinceridad posible, ya que los datos son confidenciales y de uso exclusivo para esta investigación.

\* Lea detenidamente cada cuestión y marque con una (X) solo una alternativa en la casilla correspondiente.

**Alexandra Karolys**  
Investigadora

**Gracias por su tiempo y su colaboración**

**Año de educación básica**

Ítem	CUESTIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Están previamente establecidos los pasos a seguirse del trámite administrativo que usted va a realizar en la Institución?			
2	Los trámites administrativos los realiza con facilidad en la Institución?			
3	Ha recibido información del personal que labora en la Institución sobre los procesos que debe realizar en los trámites administrativos internos?			
4	Está usted satisfecho con la organización			

	administrativa actual de la Institución?			
5	Es necesario contar con un manual de procedimientos administrativos que le oriente las actividades a desarrollarse en la Institución?			
6	Usted brindaría apoyo para ejecutar esta iniciativa; sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar?			
7	Establecen los directivos y docentes mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en la vida escolar?			
8	Los directivos y docentes coordinan la implementación de acciones entre la institución, el hogar y la comunidad?			
9	Las autoridades tienen espíritu de equidad?			
10	Los directivos comparten responsabilidades?			

Fuente: Padres de Familia  
Elaboración por: Investigadora

ANEXO 55



## **Autoridades de la Institucion**



## **Departamento del DECE**



## **Personal Administrativo**



## **Personal de Servicio**



## Personal Docentes



## Estudiantes





## Padres de Familia

