



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Dirección de Investigación y Postgrados

ANÁLISIS DE LA UNIDAD FISCAL DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZADA “GUIOMAR VERA RAMÍREZ” PREVIO A LA
ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
PERIODO 2017 - 2020

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planeación estratégica

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas, Mención
Planeación

Autora: Elsy Caridad Palacios Cedeño

Asesora: Ph.D. Sara Real Castela

Esmeraldas, Ecuador, julio, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a lo requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, mención Planeación

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

ANÁLISIS DE LA UNIDAD FISCAL DE EDUCACIÓN ESPECIALIZADA “GUIOMAR VERA RAMÍREZ”, PREVIO A LA ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PERIODO 2017 - 2020

Autora:

Elsy Caridad Palacios Cedeño

Ph.D. Sara Real Castelao
DIRECTORA DE TESIS

f.



Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
LECTOR/A 1

f. _____

Mgt. Alexandra Bautista Segovia
LECTOR/A 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSTGRADOS

f. _____

Mgt. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL PUCESE

f. _____

Esmeraldas, Ecuador, julio 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Elsy Caridad Palacios Cedeño, portadora de la cédula de ciudadanía No 0800679847 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Elsy Palacios Cedeño
C.I. 0800679847

CERTIFICACIÓN

Sara Real Castelao, Docente investigadora de la PUCESE, certifica que:

la tesis de maestría realizada bajo su dirección por Elsy Caridad Palacios Cedeño bajo el título “Análisis de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez”, previo a la elaboración de la planeación estratégica en el período 2017-2020, reúne los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles a una investigación científica y que han sido incorporadas al documento final, las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, en consecuencia, está en condiciones de ser sometida a la valoración del Tribunal de Tesis encargada de juzgarla.

Y para que conste a los efectos oportunos, firma la presente en Esmeraldas, a 25 de abril de 2017



Fdo. Sara Real Castelao
Directora de tesis

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación para el desarrollo de esta investigación lo dedico a mi madre e hijo, quienes supieron comprender la ausencia en determinados momentos de convivencia familiar, por su apoyo y ánimo para continuar hasta la culminación de la labor a cumplir.

A los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, quienes demostraron su cariño, sencillez y bondad, revelando que la razón del ser humano, es la entrega sin reservas, el compartir, el esfuerzo diario por alcanzar las metas que beneficien a los demás.

AGRADECIMIENTO

Agradezco la colaboración, el estímulo y apoyo constante para la realización de la presente investigación a mi Directora de Tesis, Ph. D. Sara Real Castelao, quien demostró siempre su predisposición incondicional para brindar su guía, y vastos conocimientos para el direccionamiento del trabajo investigativo.

La colaboración de la directora de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez”, Msc. Patricia Rubiano, quien brindó todas las facilidades para el desarrollo del presente trabajo.

Al personal de la Unidad Educativa Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez” por su predisposición al trabajo, entrega amorosa en la educación de sus educandos y el ánimo para la mejora permanente en beneficio de los niños, niñas y adolescentes de la institución.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1	28
Introducción y Objetivos.....	28
1.1. Justificación	29
1.2. Marco teórico de la investigación.....	32
1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual.....	33
1.2.2. Fundamentación legal.....	84
1.2.3. Revisión de estudios previos.....	99
1.3. Objetivos.....	137
1.3.1. Objetivo general.....	137
1.3.2. Objetivos específicos	137
Capítulo 2	139
Metodología.....	139
2.1. Método de investigación	140
2.1.1. Tipo de investigación.....	140
2.1.2. Procedimiento	141
2.2. Universo, población y muestra.....	143
2.3. Instrumentos.....	145
Capítulo 3.....	147
Análisis e interpretación de resultados.....	147
3.1. Descripción y análisis de los factores internos de la UFEE “GVR”	147
3.1.1. Aspectos generales de la institución	148
3.1.2. Análisis de los aspectos estratégicos	170
3.1.3. Análisis de aplicación de elementos estratégicos.....	174
3.1.4. Resultados de la medición del clima organizacional.....	186

3.1.5. Procesos internos de la UFEE “GVR”.....	220
3.2. Análisis del entorno	236
3.2.1. Análisis externo.....	236
3.2.2. Análisis competitivo de la UFEE “GVR”	248
3.2.3. Análisis foda.....	251
3.2.4. Resultados y análisis de la satisfacción de los padres, madres y representantes de los estudiantes en la gestión administrativa	263
3.2.5. Resultados de la satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes.....	271
Capítulo 4	285
Discusión.....	285
Capítulo 5	294
Conclusiones y propuestas.....	294
5.1. Conclusiones	294
5.2. Propuestas	295
Referencias	302
Anexo 1: Ficha de encuesta al personal docente, administrativo y de servicio de la unidad fiscal de educación especializada “guiomar vera ramírez” (GVR)”, sobre elementos estratégicos.....	315
Anexo 2: Ficha de encuesta al personal docente, administrativo y de servicio de la unidad fiscal de educación especializada “guiomar vera ramírez” (GVR), para determinar la cultura y clima organizacional.	318
Anexo 3: Ficha de entrevista a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes de la unidad fiscal de educación especializada “guiomar vera ramírez”, (GVR), para determinar la satisfacción en la gestión administrativa.....	322
Anexo 4: Ficha de encuesta a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes de la unidad fiscal de educación	

especializada “guiomar vera ramírez (GVR)”, satisfacción gestión de la dirección y apoyo de docentes.....	326
Anexo 5: Validación de encuesta para el personal de la unidad fiscal de educación especializada “GVR”.....	328
Anexo 6: Validación encuesta a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes unidad fiscal de educación especializada “GVR”.....	329

INDICE TABLAS

Tabla 1. Visión de conjunto de la CIF	49
Tabla 2. Dimensiones de la gestión educativa	74
Tabla 3. Características de los estudios previos teóricos	103
Tabla 4. Características de los estudios de planeación estratégica en el ámbito educativo	110
Tabla 5. Características de los estudios previos sobre clima organizacional	121
Tabla 6. Resultados de investigación González et al. (2013)	127
Tabla 7. Características de los estudios sobre rendimiento escolar	134
Tabla 8. Datos generales de la UFEE “GVR”	149
Tabla 9. Disposición de las instalaciones físicas de la UFEE “GVR”	152
Tabla 10. Recursos y materiales de la UFEE “GVR”	153
Tabla 11. Distribución de estudiantes y docentes en el año lectivo 2016-2017	154
Tabla 12. Características del personal docente UFEE “GVR”	156
Tabla 13. Años de servicio del personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR”	157
Tabla 14. Rango de edad del personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR”	157
Tabla 15. Historial de matrículas de la UFEE “GVR”, del 2011 al 2014	158
Tabla 16. Historial de matrículas de la UFEE “GVR”	159
Tabla 17. Información de los y las estudiantes al finalizar el período 2015-2016	161
Tabla 18. Información sobre los y las estudiantes al finalizar el período lectivo 2016-2017	162
Tabla 19. Resumen de aprendizajes en los niveles de quinto y sexto de básica	168
Tabla 20. Resumen de aprendizajes en los niveles de séptimo y octavo año de básica	168

Tabla 21. Resumen de aprendizajes en los niveles de noveno y décimo año de básica	169
Tabla 22. Enfoque de la visión de la UFEE “GVR”	170
Tabla 23. Enfoque de la misión de la UFEE “GVR”	172
Tabla 24. Resultados de la pregunta 1, instrumento 1, sobre elementos estratégicos	174
Tabla 25. Resultados de la pregunta 2, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	175
Tabla 26. Resultados de la pregunta 3, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	175
Tabla 27. Resultados de la pregunta 4, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	176
Tabla 28. Resultados de la pregunta 5, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	176
Tabla 29. Resultados de la pregunta 6, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	177
Tabla 30. Resultados de la pregunta 7, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	177
Tabla 31. Resultados de la pregunta 8, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	178
Tabla 32. Resultados de la pregunta 9, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	178
Tabla 33. Resultados de la pregunta 10, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	179
Tabla 34. Resultados de la pregunta 11, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	179
Tabla 35. Resultados de la pregunta 12, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	180
Tabla 36. Resultados de la pregunta 13, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	181
Tabla 37. Resultados de la pregunta 14, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	181

Tabla 38. Resultados de la pregunta 15, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	182
Tabla 39. Resultados de la pregunta 16, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	183
Tabla 40. Resultados de la pregunta 17, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	183
Tabla 41. Resultados de la pregunta 18, instrumento 1 sobre elementos estratégicos	184
Tabla 42. Resultados de la pregunta 19, instrumento 1, sobre elementos estratégicos	185
Tabla 43. Resultados de la pregunta 20, instrumento 1, sobre elementos estratégicos	185
Tabla 44. Resultados de la pregunta 10, identidad, instrumento 2, medición del clima organizacional	186
Tabla 45. Resultados de la pregunta 11, identidad, instrumento 2, medición del clima organizacional	187
Tabla 46. Resultados de la pregunta 29, identidad, instrumento 2, medición del clima organizacional	187
Tabla 47. Resultados de la pregunta 4, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional	188
Tabla 48. Resultados de la pregunta 13, c, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional	188
Tabla 49. Resultados de la pregunta 19, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional	189
Tabla 50. Resultados de la pregunta 33, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional	190
Tabla 51. Resultados de la pregunta 38, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional	190
Tabla 52. Resultados de la pregunta 41, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional	191
Tabla 53. Resultados de la pregunta 7, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional	191

Tabla 54. Resultados de la pregunta 15, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional	192
Tabla 55. Resultados de la pregunta 26, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional	192
Tabla 56. Resultados de la pregunta 45, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional	193
Tabla 57. Resultados de la pregunta 3, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional	194
Tabla 58. Resultados de la pregunta 24, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional	194
Tabla 59. Resultados de la pregunta 28, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional	195
Tabla 60. Resultados de la pregunta 43, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional	195
Tabla 61. Resultados de la pregunta 5, comunicación organizacional, Instrumento 2, medición del clima organizacional	196
Tabla 62. Resultados de la pregunta 12, comunicación organizacional, Instrumento 2, medición del clima organizacional	197
Tabla 63. Resultados de la pregunta 30, comunicación organizacional, instrumento 2, medición del clima organizacional	197
Tabla 64. Resultados de la pregunta 32, comunicación organizacional, instrumento 2, medición del clima organizacional	198
Tabla 65. Resultados de la pregunta 2, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	198
Tabla 66. Resultados de la pregunta 8, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	199
Tabla 67. Resultados de la pregunta 22, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	200
Tabla 68. Resultados de la pregunta 23, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	200
Tabla 69. Resultados de la pregunta 25, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	201

Tabla 70. Resultados de la pregunta 31, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	201
Tabla 71. Resultados de la pregunta 36, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	202
Tabla 72. Resultados de la pregunta 46, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional	202
Tabla 73. Resultados de la pregunta 16, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional	203
Tabla 74. Resultados de la pregunta 35, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional	203
Tabla 75. Resultados de la pregunta 51, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional	204
Tabla 76. Resultados de la pregunta 52, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional	204
Tabla 77. Resultados de la pregunta 53, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional	205
Tabla 78. Resultados de la pregunta 14, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional	206
Tabla 79. Resultados de la pregunta 18, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional	206
Tabla 80. Resultados de la pregunta 34, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional	207
Tabla 81. Resultados de la pregunta 37, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional	207
Tabla 82. Resultados de la pregunta 39, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional	208
Tabla 83. Resultados de la pregunta 17, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional	208
Tabla 84. Resultados de la pregunta 40, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional	210
La tabla 85 muestra que el 3.8% de la muestra total está en el rango de ED, el 15.4% está en NDNED, en relación a la pregunta: en términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo, del	

instrumento 2, medición del clima organizacional; en términos generales muestra que un porcentaje, igual al 80.8% del personal están a gusto en la institución. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra u85Tabla 3.86

Resultados de la pregunta 49, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional n valor de dispersión en las respuestas de 0.9. 210

Tabla 86. Resultados de la pregunta 49, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional 210

Tabla 87. Resultados de la pregunta 6, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional 211

Tabla 88. Resultados de la pregunta 20, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional 211

Tabla 89. Resultados de la pregunta 42, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional 212

Tabla 90. Resultados de la pregunta 48, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional 213

Tabla 91. Resultados de la pregunta 50, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional 213

Tabla 92. Resultados de la pregunta 1, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional 214

Tabla 93. Resultados de la pregunta 9, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional 214

Tabla 94. Resultados de la pregunta 27, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional 215

Tabla 95. Resultados de la pregunta 44, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional 216

Tabla 96. Resultados de la pregunta 47, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional 216

Tabla 97. Consolidación de resultados del instrumento 2, medición del clima organizacional 218

Tabla 98. Rango de puntuación del clima organizacional 220

Tabla 99. Procesos de la dimensión organizativa 224

Tabla 100. Gasto mínimo anual en la UFEE “GVR” 230

Tabla 101. Procesos de la dimensión administrativa	230
Tabla 102. Procesos de la dimensión pedagógico-curricular	232
Tabla 103. Procesos de la dimensión participación social	235
Tabla 104. Bienes y servicios más representativos que consume la población ecuatoriana	239
Tabla 105. Variación del desempleo en el Ecuador	243
Tabla 106. Total de estudiantes matriculados en la Unidad FM de Educación Especializada Juan Pablo II	250
Tabla 107. Resultados del FODA dimensión organizativa	254
Tabla 108. Resultados del FODA dimensión administrativa	256
Tabla 109. Resultados del FODA dimensión pedagógica-curricular	258
Tabla 110. Resultados del FODA dimensión participación social	260
Tabla 111. Resultados de las zonas de poder, protección, freno y crítica	262
Tabla 112. Resultados del análisis interno y externo en las dimensiones de la gestión escolar	262
Tabla 113. Resultados de la pregunta 1, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	264
Tabla 114. Resultados de la pregunta 2, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	264
Tabla 115. Resultados de la pregunta 3, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	266
Tabla 116. Resultados de la pregunta 4, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	266
Tabla 117. Resultados de la pregunta 5, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	267
Tabla 118. Resultados de la pregunta 6, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	267
Tabla 119. Resultados de la pregunta 7, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	268
Tabla 120. Resultados de la pregunta 8, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	268
Tabla 121. Resultados de la pregunta 9, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	269

Tabla 122. Resultados de la pregunta 10, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	269
Tabla 123. Resultados de la pregunta 11, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	270
Tabla 124. Resultados de la pregunta 12, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa	270
Tabla 125. Resultados de la pregunta 1, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	271
Tabla 126. Resultados de la pregunta 2, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	272
Tabla 127. Resultados de la pregunta 3, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	273
Tabla 128. Resultados de la pregunta 4, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	273
Tabla 129. Resultados de la pregunta 5, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	274
Tabla 130. Resultados de la pregunta 6, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	275
Tabla 131. Resultados de la pregunta 7, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	275
Tabla 132. Resultados de la pregunta 8, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	276
Tabla 133. Resultados de la pregunta 9, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	277
Tabla 134. Resultados de la pregunta 10, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	277
Tabla 135. Resultados de la pregunta 11, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	278
Tabla 136. Resultados de la pregunta 12, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	279
Tabla 137. Resultados de la pregunta 13, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	279

Tabla 138. Resultados de la pregunta 14, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	280
Tabla 139. Resultados de la pregunta 15, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	281
Tabla 140. Resultados de la pregunta 16, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	281
Tabla 141. Resultados de la pregunta 17, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	282
Tabla 142. Resultados de la pregunta 18, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	283
Tabla 143. Resultados de la pregunta 19, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes	283
Tabla 144. Objetivos estratégicos y operativos	297

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables aplicadas en el análisis interno y externo de la UFEE “GVR”	60
Figura 2. Mapa de procesos de una institución educativa	73
Figura 3. Áreas de interpretación del FODA	80
Figura 4. Matriz de Balance de Campo de Fuerzas Innovada BAFI	83
Figura 5. Resultados en los aprendizajes de los y las alumnas del primer año de básica	163
Figura 6. Resultados en los aprendizajes de los y las alumnas del segundo año de básica	165
Figura 7. Resultados en el de aprendizajes de los y las alumnas del tercer año de básica	166
Figura 8. Resultados en los aprendizajes de los y las alumnas del cuarto año de básica	167
Figura 9. Organigrama de la UFEE “GVR”	221
Figura 10. Variación del PBI en el Ecuador	238
Figura 11. Variación del IPC a diciembre de cada año en el Ecuador	240
Figura 12. Historial mensual del IPC en el año 2016	241

RESUMEN

La presente investigación analiza la situación actual de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “GVR”, para determinar los factores clave, que conllevan a la satisfacción de los estudiantes. El análisis incide en la planeación, organización y funcionamiento de la institución. La investigación se desarrolla en cuatro capítulos.

El primer capítulo aborda la justificación del tema, el marco teórico, la fundamentación legal y la revisión de estudios previos.

En el marco teórico se abordan conceptos de administración, planeación, planeación estratégica, gestión escolar estratégica, liderazgo directivo, componentes y características de la educación especializada, entre los más destacados está la discapacidad, la educación especializada, las instituciones educativas especiales, los elementos de la institución educativa y las Unidades de Apoyo a la Inclusión.

También, se señalan los conceptos clave para el análisis interno y externo, como: visión, misión, valores, cultura y clima organizacional, objetivos y metas; el análisis interno que detalla los procesos y dimensiones escolares, los estándares e indicadores y finalmente el análisis externo en el que se incluye los conceptos de los indicadores económicos, el análisis competitivo y el análisis FODA.

La normativa legal aborda las leyes que amparan los derechos de las personas con discapacidad, enmarcados en la Constitución de Ecuador (2008), leyes como la LOEI (2012), LOD (2012) y el Acuerdo Ministerial 0295-13 (2013).

Los estudios previos, tienen relación con los estudios teóricos de planeación estratégica, planeación educativa estratégica, clima organizacional y el rendimiento escolar.

El segundo capítulo aborda la metodología aplicada, la información obtenida deriva de entrevistas personales y de cuatro instrumentos distintos basados en entrevistas y cuestionarios, aplicados al personal de la institución, para medir el desarrollo de los elementos estratégicos y el clima organizacional y a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes, para medir la satisfacción en la gestión administrativa, y gestión de la dirección y apoyo de docentes.

El tercer capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados, describe las características de la institución, el análisis de los factores internos y del entorno como los económicos, políticos, sociales y tecnológicos, el análisis competitivo y el FODA.

El cuarto capítulo aborda la discusión de los principales resultados, aquellos que tienen coincidencia o contrastan con el estudio, entre ellos se consideran: la importancia de realizar el análisis interno y externo con la participación de todos los involucrados, la alineación de elementos estratégicos, la autonomía administrativa en los centros educativos, los factores que mejoran la imagen institucional, las dimensiones utilizadas, para medir el clima organizacional, el beneficio de especificar los procesos.

El quinto capítulo aborda sobre las conclusiones y propuestas, se presenta un plan estratégico orientado a la satisfacción del usuario e incrementar los aprendizajes de los estudiantes, fortaleciendo el conocimiento de los elementos estratégicos, la capacitación de los docentes y el compromiso de padres, madres de familia y representantes de los estudiantes.

PALABRAS CLAVE

Planeación, administración, organización, discapacidad, clima organizacional.

ABSTRACT

This research analyzes the current situation of the Fiscal Unity of Specialized Education "GVR", in order to determine the key factors, which lead to the satisfaction of the students. The analysis has an impact on the planning, organization and functioning of the institution. The research was carried out in four chapters.

The first chapter deals with the justification of the topic, the theoretical framework, the legal basis and the review of previous studies.

In the theoretical framework discusses concepts of management, planning, strategic planning, strategic management, leadership, components and features of the specialized education, among the most prominent is the disability, specialized education, special educational institutions, the elements of the educational institution and the Support Units for Inclusion.

Furthermore, identifies the key concepts for the internal and external analysis, such as: vision, mission, values, culture and organizational climate, objectives and targets; the internal analysis that details the procedures and school dimensions, standards and indicators, and finally the external analysis which includes the concepts of the economic indicators, the competitive analysis and the FODA analysis.

The legislation addresses the laws that protect the rights of persons with disabilities, framed in the Constitution of Ecuador (2008), laws such as the LOEI (2012), LOD (2012) and the Ministerial Agreement 0295-13 (2013).

Previous studies, is related to the theoretical studies of strategic planning, strategic educational planning, organizational climate and school performance.

The second chapter deals with the methodology applied, the information derived from personal interviews and four different instruments based on

interviews and questionnaires, applied to the staff of the institution, to measure the development of the strategic elements and the organizational climate and the parents, family members and representatives of the students, to measure the satisfaction in the administrative management, and management of the direction and support of teachers.

The third chapter presents the analysis and interpretation of the results, describes the characteristics of the institution, the analysis of the internal factors and the environment and the economic, political, social and technological developments, competitive analysis, and the FODA analysis.

The fourth chapter deals with the discussion of the main results, those who have match or contrast with the study, among them are: the importance of the internal and external analysis with the participation of all those involved, the alignment of strategic elements, the administrative autonomy in the educational centers, the factors that improve the institutional image, the dimensions used to measure the organizational climate, the benefit of specify the processes.

The fifth chapter addresses on the conclusions and proposals, presents a strategic plan aimed at user satisfaction and increase student learning, strengthening the knowledge of the strategic elements, the training of teachers and the commitment of parents, mothers of families and representatives of the students.

KEYWORDS

Planning, administration, organization, disability, organizational climate.

CAPÍTULO 1

En este capítulo se abordan tres apartados. En primer lugar, la justificación del análisis interno y externo de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez” (en adelante, UFEE “GVR”), al considerar varios aspectos, a saber: la creación de condiciones para lograr la igualdad de oportunidades en las personas con discapacidad y la importancia de aplicar una administración basada en la planeación estratégica.

En segundo lugar, el marco teórico en el cual se describe la base epistemológica que involucra el análisis interno y externo, para identificar el estado actual, que servirá de soporte e inicio en el desarrollo de la planeación estratégica institucional, la fundamentación legal que involucra los principales aspectos relacionados con la educación especial y los estudios previos revisados como punto de partida, para conocer qué aspectos están relacionados con el análisis de los factores que inciden en el desarrollo de las instituciones educativas y el campo empresarial. Por último, cierra este primer capítulo la especificación de los objetivos a cumplir en el desarrollo de esta investigación.

Por último, cierra este primer capítulo la especificación de los objetivos a cumplir en el desarrollo de esta investigación.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La educación como elemento clave en el desarrollo de un país, ha sido objeto de evolución con el propósito de satisfacer las necesidades de la sociedad. La gestión educativa involucra actividades de administración tales como: la organización, la planeación y el control, las cuales determinan el éxito en dicha gestión.

En la actualidad, las instituciones educativas llevan a cabo un proceso de mejora continua, tendiente a cumplir con la visión y misión declaradas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo que conlleva a establecer objetivos claros y compartidos por la comunidad educativa.

La educación especial tiene una connotación de mayor responsabilidad y desafíos al lograr que los educandos con necesidades educativas especiales, obtengan aprendizajes de calidad en un ambiente que propicie su desarrollo intelectual e inclusión en la sociedad.

En el siguiente apartado, se exponen los criterios que justifican la importancia del presente estudio, se describen las razones que motivan su realización y los beneficios e información que se logra con el análisis interno y externo de la UFEE “GVR”.

1.1. Justificación

Todas las personas tienen derecho a la educación sin importar su situación económica, social, cultural, física e intelectual, siendo deber del Estado promover, respetar y garantizar este derecho. Para cumplir con este propósito se han realizado diversos acuerdos internacionales y compromisos para que los países asuman responsabilidades a favor de la educación para todos; entre los principales se mencionan:

La Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, en el artículo 26 reconoce que todas las personas tienen derecho a la educación (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2008, p. 20).

El Informe Warnock, elaborado por una comisión de expertos presidida por Mary Warnock para Inglaterra, Escocia y Gales y publicado en 1978, determina que la educación es un bien al que todas las personas tienen

derecho, que los fines son los mismos y que las necesidades educativas son comunes a todos los estudiantes (Echeita, 2007, p. 38).

En 1982 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba el Programa de Acción Mundial para los Impedidos, con el fin de promover la prevención de la discapacidad, la rehabilitación y la realización de los objetivos de participación plena de las personas con discapacidad en la vida social y el desarrollo de la igualdad (Samaniego de García, 2006, p. 469).

En la Declaración Mundial sobre Educación Para Todos efectuada en Jomtien, Tailandia en 1990, sobre la “Satisfacción de las necesidades básicas del aprendizaje”, se menciona que la escuela debe satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, para que los seres humanos desarrollen plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, mejorar su calidad de vida y continuar aprendiendo; la educación básica debe asegurar la adquisición de conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes, valores y centrarse en el logro efectivo del aprendizaje (UNESCO, 1990, Artículo 1).

En la Conferencia Mundial celebrada en Salamanca del 7 al 10 de junio de 1994, sobre las Necesidades Educativas Especiales, organizada por el Gobierno de España, en colaboración con la Unesco, aprobó la Declaración de Salamanca de principios, políticas y práctica para las necesidades educativas especiales y Marco de Acción, cuyo objetivo es lograr la educación para todos, como derecho fundamental; de esta manera las escuelas deben acoger a todos los niños, independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales, emocionales, lingüísticas u otras, favoreciendo una educación integradora para aquellos que tienen necesidades educativas especiales (UNESCO, 1994, pp. 5-6).

En el Foro Mundial de Educación para Todos, celebrado en Dakar en el año 2000 se establece el compromiso de reducir las desigualdades y suprimir las discriminaciones en relación con el aprendizaje de los grupos con situación de desventaja (UNESCO, 2000, p. 8).

Considerando lo anteriormente expuesto, el Estado promueve que las instituciones educativas brinden una educación de calidad, esto implica que se desarrollen procesos bien estructurados relacionados con la gestión administrativa, toda vez que, de ella depende que se realice la organización, planeación y control de las actividades, para cumplir con los objetivos de calidad en la educación, en términos de aprendizaje, conocimiento y bienestar del estudiante.

Las instituciones educativas deben brindar una educación de calidad, su logro depende de un proceso de análisis, que identifique los elementos que hay que modificar o eliminar, basados en lo que es, la institución y lo que pretende ser en el futuro y aquellos elementos que deben mantenerse puesto que, proporcionan resultados positivos a la organización. El análisis interno y externo de la institución identifica los factores que no se deben perder de vista en la mejora continua y constituye la información básica para mejorar la satisfacción de los usuarios en un plazo previsto.

El análisis de esta información posibilita la toma de decisiones para revertir aquellas situaciones no deseables y continuar fortaleciendo las acciones que se encuentran enfocadas en la satisfacción de las expectativas de los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales; así como el acercamiento hacia la visión y cumplimiento de la misión de la institución.

El análisis interno de la UFEE “GVR” proporciona las características del estado actual y determina las necesidades, problemas, fortalezas y debilidades en las áreas organizativa, administrativa, pedagógica y participación social. Orienta a la institución en el cumplimiento del rol establecido en su misión, en la que plantea el desarrollo intelectual, físico y social de los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, sustentados en un currículo ecológico funcional, currículo que plantea como objetivo capacitar a los y las estudiantes en habilidades que les permitan conseguir una autonomía en la vida diaria.

Dentro del análisis interno conviene examinar los datos históricos de las matrículas, las tasas de crecimiento y el grado de retención de los estudiantes, para evidenciar las acciones a tomar en cuanto a las necesidades en infraestructura, distribución del profesorado, satisfacción de los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes, así como actividades de acercamiento hacia la familia.

El análisis de la visión, misión, valores, la cultura y clima organizacional de la institución permite identificar su influencia en el desempeño del personal, visualizar si se mantiene una disciplina organizativa que, promueve el compromiso y vinculación de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa en los diferentes procesos, para alcanzar los objetivos y resultados esperados en la gestión escolar.

El análisis de la información relacionada con su entorno en general, conlleva a describir los principales factores externos como son los económicos, políticos, legales, sociales y tecnológicos que pueden tener una influencia positiva o negativa en el desarrollo de la institución educativa, estos factores determinan las oportunidades y amenazas que afectan al cumplimiento y éxito en la gestión escolar.

Con el propósito de sustentar el conocimiento para el desarrollo del análisis de las variables comentadas, se procede a abordar el marco teórico de esta investigación en el siguiente apartado.

1.2. Marco teórico de la investigación

Definir las estrategias y acciones a seguir para lograr la satisfacción de los usuarios, debe responder a la situación actual de la institución en relación con el entorno en general, por lo que, es importante analizar el entorno para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro, desarrollar la capacidad de adelantarse a los cambios y enfrentarlos basados

en el conocimiento de la visión y misión, de los valores y las fortalezas que puedan determinar una diferenciación, y las debilidades que se deben superar para evitar que afecten en forma crítica el desenvolvimiento de la institución (Altair Consultores, 2005, p. 35).

Con este propósito se procede a conceptualizar los fundamentos teóricos basados en la administración, la planeación y como derivación de esta, la planeación estratégica, la gestión escolar estratégica, los componentes y características de la educación especializada, los conceptos para el desarrollo del análisis interno y externo de la organización.

Parte importante de este estudio es la base legal su cumplimiento conlleva a brindar una educación de calidad con equidad, para ello se realiza una revisión de la fundamentación legal relacionada con las principales leyes y normativas aplicadas a la educación especial.

La revisión de los estudios previos permite conocer los factores que influyen en la calidad de la educación, la importancia de las actitudes del talento humano en las organizaciones, para construir una cultura y clima organizacional cohesionado, que favorecen el desarrollo y permanencia de las organizaciones; visualizar la aplicación de las herramientas para realizar el análisis interno y externo en las organizaciones e instituciones educativas.

En el siguiente apartado se procede a abordar la temática respectiva sobre la fundamentación teórica-conceptual de la presente investigación.

1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual

Con el propósito de conceptualizar los fundamentos teóricos relacionados con la presente investigación se aborda:

En primer lugar, el concepto de administración por las actividades inherentes al control escolar. En segundo lugar, la planeación y como

derivación de esta, la planeación estratégica como herramienta para disminuir el efecto de la incertidumbre del entorno. En tercer lugar, la gestión escolar estratégica herramienta aplicativa de la planeación estratégica en el ámbito educativo. Y finalmente, los componentes y características de la educación especializada, conceptos importantes de visualizar para conocer la importancia y requisitos en su accionar y finalmente, los conceptos para el desarrollo del análisis interno y externo de la organización.

Una de las políticas establecidas en el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015, es el mejoramiento en la calidad y equidad en la educación e implementación de un sistema de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo, bajo esta consideración la aplicación de la planeación estratégica en la gestión educativa permite alcanzar los propósitos antes mencionados a nivel de las instituciones educativas, atendiendo las necesidades de los educandos.

Al interior de las instituciones educativas se realizan actividades relacionadas con la organización, planeación, direccionamiento y control. Es importante identificar cómo influye la forma en que se ejecutan estas actividades en el cumplimiento de los objetivos generales de la institución, por tal motivo conviene aclarar su relación o cómo están implicados en el término de administración, concepto que se aborda a continuación.

1.2.1.1. La administración

La aplicación de la administración en las instituciones educativas es importante, dado que permite su desarrollo en forma integral, logra la vinculación de todas las partes involucradas, bajo el direccionamiento de la autoridad de la institución educativa, prevé los recursos necesarios para el logro de objetivos comunes, tendientes a la satisfacción del usuario.

Con respecto a la administración Stoner, Freeman y Gilbert (2006) indican que, la administración es el “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p. 7), este concepto guarda concordancia con el de Bateman y Snell (2009, citado en Gallardo Gallardo, s.f.) que indican que es el “proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (p.6); así para el logro de la eficiencia conforme el concepto que argumenta Reyes (2004) se relaciona con la coordinación de las actividades dentro del proceso administrativo, el cual debe realizarse con máxima eficiencia, para lograr el aprovechamiento eficiente de los recursos (p. 19).

El éxito que se logra en la organización a la luz de estos conceptos se basa en la forma de realizar la coordinación, la cual puede ejecutarse de diferentes formas, dependiendo de la persona que lidera el proceso o la gestión, sin dejar de notar la importancia y el apoyo que el resto de la organización debe aportar para facilitar y promover su cumplimiento; por lo que, siempre es conveniente analizar sí, lo que se ejecuta puede ser realizado de otra manera, para obtener las metas propuestas o alcanzar los mejores resultados.

A continuación, se aborda el concepto de planeación con el propósito de visualizar la importancia y su uso como herramienta para establecer los pasos a seguir en el proceso de mejora en la calidad de la educación.

1.2.1.2. La planeación

La aplicación de la planeación es importante en todos los ámbitos, puesto que orienta las acciones a tomar en un plazo determinado, con el propósito de obtener los resultados esperados. El concepto de planeación es un concepto que hace referencia al “proceso de establecer objetivos y escoger el

medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 5).

La aplicación de la planeación es fundamental para todo tipo de organización, permite conocer el estado actual, a dónde quiere llegar la empresa u organización, determinar los riesgos, oportunidades que pueden favorecer el desenvolvimiento de ésta y establecer los objetivos y metas. Con esta base se diseñan y determinan las acciones más apropiadas para el logro de lo que se desea alcanzar (Lerma y Bárcena, 2012, p. 3).

Los conceptos señalados anteriormente presentan similitudes al indicar que se establecen los objetivos, los cuales tienen relación con lo que se quiere lograr; escoger el medio más apropiado, así como el diseño y determinación de las acciones a llevar a cabo. Sin embargo, el concepto de Lerma y Bárcena (2012) aclara que la planeación permite conocer el estado actual, disminuir riesgos y conocer las oportunidades que se pueden aprovechar del entorno.

Robbins y Coulter (2005) utilizan el término de meta y objetivo indistintamente en el concepto de planeación, para ellos la planeación consiste en establecer una estrategia general para alcanzar las metas, mediante planes que integren y coordinen el trabajo de la organización (p. 158), este proceso tiene relación con la planeación formal, de forma similar Goodstein et al. (1998), hacen referencia a establecer los objetivos específicos y estrategias que correspondería al medio más apropiado para alcanzarlos, asignar recursos, realizar los planes para integrar y coordinar los trabajos que tienen que efectuarse antes de la acción (pp. 5-7); sin embargo, alineados más a una planeación estratégica.

En el proceso de planeación debe incluirse las etapas de control y retroalimentación, puesto que de ello depende el realizar las correcciones a tiempo para mantener el direccionamiento propuesto y, por tanto, la eficacia de la planeación planteada.

Dentro de este concepto, Lerma y Bárcena (2012) distinguen cuatro tipos de planeación que a continuación se detallan:

La planeación normativa está orientada hacia el interior de la organización para construir, modificar o adaptar el marco de políticas, normas y reglas que regirán la empresa o institución con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada. Respecto a este tipo de planeación, Chiavenato y Sapiro (2011) indican que las políticas y normas se establecen como parte de la filosofía corporativa de la organización (p. 26).

La planeación operativa u operacional, define las acciones específicas que se impulsarán, para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia; con el trabajo diario la organización se acerca al cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo.

La planeación táctica, está relacionada con diseñar las acciones que aseguren la coordinación y optimización en el desempeño de actividades, funciones y tareas, aplicando los mejores medios para la obtención de resultados en el mediano plazo. El análisis interno de la institución involucra los tres tipos de planeación mencionados, puesto que se relacionan con las actividades del quehacer diario.

Por último, la planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro, con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere, lo que se puede ser y hacer (Lerma y Bárcena, 2012, pp. 15-18).

Considerando las definiciones anteriores se puede indicar que la planeación normativa rige para la toda la organización; la planeación operativa está destinada a las acciones cotidianas de corto plazo, aplicada en cada uno de los puestos y secciones de la organización; la planeación táctica se aplica a mediano plazo y es desarrollada por los mandos medios; la planeación estratégica se aplica a largo plazo, atañe a toda la organización y se deriva desde el más alto nivel gerencial.

El concepto de planeación estratégica se aborda de manera más amplia, al tener relación con el análisis interno y externo de la organización y por ser éste, la etapa inicial en el diseño del estado deseado.

1.2.1.3. La planeación estratégica

La aplicación de la planeación estratégica dentro del ámbito educativo permite visualizar aquello que es prioritario atender, para el logro de los objetivos propuestos; las instituciones educativas dentro de su accionar realizan actividades administrativas y la planeación de las actividades para la enseñanza-aprendizaje, requiriendo aplicar una metodología que reduzca la incertidumbre en la toma de las decisiones que conlleven a mejorar la calidad de la educación. Las orientaciones que brindan los principios de la planeación estratégica cumplen el propósito de discernir lo complejo, realizar un trabajo coordinado, con un direccionamiento que implique la participación de todos los actores, potencializando sus habilidades para identificar y proponer la resolución de los problemas.

La planeación estratégica propone realizar un análisis de la situación inicial, lo cual permite conocer el estado real, evidenciando las necesidades y potencialidades para el logro de la visión, además de recopilar información que permita conocer los posibles cambios que pueden darse en el futuro, el concepto de planeación estratégica expuesto por el Cámara López (2005) aclara lo expuesto anteriormente.

La planeación estratégica se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, relacionados con la misión, visión, los objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, que permitan una diferenciación del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese ámbito, adaptándose a los cambios debido a las influencias por la interacción mutua con el entorno (p. 65).

Para esclarecer el significado de los conceptos de planeación estratégica y estrategia se muestra los conceptos dados por distintos autores.

La planeación estratégica según Drucker (1984, citado en Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 25) es el proceso continuo, basado en el conocimiento más

amplio posible del futuro deseado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

El concepto que propuso Goodstein et al. (1998) en relación con la planeación estratégica aclara quién, debe orientar este proceso; así indica que, es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (p. 5).

La planeación estratégica tiene características particulares de tal manera que, su proceso de desarrollo es participativo involucra a las autoridades y a todos los miembros de la institución, al internalizar la misión, objetivos, políticas, estrategias; su centro de acción es el logro de metas y objetivos motivados por un liderazgo, dando lugar a un proceso cíclico, que es proactivo en lugar de reactivo, con información fidedigna del entorno institucional (Ramírez, 1997, p. 8).

Así, Goodstein et al. (1998) coinciden con lo expresado en el anterior concepto, al indicar que, las autoridades realizan este proceso pero además afirman que, la planeación es un proceso global y participativo; también mantiene coincidencia con el de Fred (2003) en cuyo concepto se da un papel preponderante a la comunicación que debe existir en la organización y aclara que la planeación estratégica no es solo, un proceso centralizado, sino también descentralizado para obtener mejores resultados con la participación de los mandos medios (p. 15).

La planeación estratégica no asegura el éxito porque depende de la creatividad, compromiso de la organización y los cambios del entorno; sin embargo, al ser proactiva la organización se adelanta a los cambios, visualiza los riesgos, procura información de calidad para la toma de decisiones que garantizan el sostenimiento competitivo.

La definición de estrategia empresarial dada por Neumann y Morgenstern (s.f., citado en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997, pp. 1-2), indican que es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales responden a una situación específica; Peter Drucker (1954, citado en Mintzberg et al., 1997, pp. 1-2) afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen la situación presente y realicen los cambios que sean necesarios. Otros estudiosos como Alfred Chandler (1962, citado en García, 2013) define la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (Conceptualización 8).

El desarrollo de otras definiciones sobre estrategia las hacen Kenneth Andrews e Igor Ansoff (1965, citado en Mintzberg et al., 1997, pp. 1-2), Andrews considera que la estrategia se centra en la definición de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes que debe tomar una empresa para alcanzar sus objetivos y Ansoff identifica a la estrategia como el hilo conductor, entre las acciones de la empresa y su relación con los productos-mercados, además de las ventajas competitivas que debe crear una empresa dentro del ámbito en que participa.

En la actualidad la educación ha sufrido cambios con el propósito de lograr una formación integral, que satisfaga los requerimientos de la sociedad, dejando de realizar al interior de la institución actividades que solo tengan el propósito de dirigir, disponer y organizar, para centrarse en actividades que logren la sinergia entre los miembros de la comunidad educativa. Responder a estos desafíos y mantener una mejora continua requiere el uso de herramientas como la planeación estratégica, que permite el logro de objetivos, considerando el entorno cambiante y el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y económicos y así obtener los resultados esperados.

Es importante conocer el enfoque y las ventajas de la aplicación de la gestión escolar estratégica mediante el uso de la planeación estratégica como herramienta para evitar la improvisación y estar atentos a las exigencias del

entorno. El propósito de la gestión escolar estratégica es llevar a cabo las acciones con eficiencia y eficacia, la mejora de procesos al realizar la evaluación y tomar medidas correctivas que favorecen la consecución de objetivos, al interior de las instituciones educativas, a continuación, se aborda su concepto.

1.2.1.4. La gestión escolar estratégica

Actualmente las instituciones educativas no deben perder de vista las necesidades que demanda la sociedad en cuanto a la educación, se hace referencia a la gestión escolar o gestión educativa estratégica puesto que, tiene relación con la consecución de los propósitos, objetivos y metas, evidenciando lo prioritario, el trabajo colaborativo y participativo que permite tomar decisiones y que conlleva al logro de los resultados esperados. Para realizar un trabajo de mejora continua es necesario conocer la realidad escolar, evaluar el desempeño del profesorado y de los y las estudiantes, identificar las situaciones que requieren atención para el logro de las metas, los objetivos y el cumplimiento de la visión y misión (Estados Unidos Mexicanos Gobierno Federal, 2010b, p.19).

Al respecto se puede indicar que, la gestión escolar estratégica mejora el quehacer en la parte organizativa, administrativa, pedagógica y participación social, dado que se mejoran las relaciones y la forma de ejecutar las acciones y actividades que se llevan a cabo en la institución.

La gestión educativa estratégica tiene ciertas características, así el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE, 2000) hace referencia a: la centralidad de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, intervenciones sistemáticas y estratégicas. Además de estas

características, afirman que para lograr la integración de saberes, prácticas y competencias en la gestión educativa se requiere de:

- El pensamiento sistémico y estratégico que corresponde a la reflexión y la observación de lo que deseamos analizar, tanto en la parte externa e interna a la organización; en el diagnóstico comprender qué es, lo esencial, establecer las opciones para alcanzar los objetivos, con estas premisas identificar posteriormente las acciones a emprender y su evaluación respectiva; cada una de estas etapas deben estar relacionadas para acumular aprendizajes que beneficien la mejora continua.
- El liderazgo pedagógico que constituye el proceso de concertar, acompañar, comunicar, motivar, recuperar el sentido de la misión pedagógica, para lograr aprendizajes significativos y educar en la transformación educativa; finalmente
- El aprendizaje organizacional supone la facilidad en la comunicación interna y externa, la existencia de una retroalimentación permanente en relación con los logros, carencias y demandas, que conlleva a realizar una evaluación de los objetivos alcanzados y los nuevos desafíos a encarar y finalmente esta acumulación de conocimientos da paso a la innovación en los procesos educativos (pp. 15-29).

El análisis interno de la institución educativa debe establecer los puntos importantes que dan sentido a la visión y misión de la institución, examinar si el trabajo se ejecuta en forma colaborativa, en definitiva evidenciar la existencia o ausencia de los elementos de la gestión escolar estratégica, para potencializar su desarrollo en la educación especializada, un factor importante que incide de manera indirecta en el logro escolar es el liderazgo directivo que se conceptualiza a continuación.

1.2.1.5. Liderazgo directivo

El liderazgo directivo se considera un punto muy importante para el logro de la mejora de calidad de la educación así lo expresan Ministerio de Educación del Ecuador (2012b) al indicar que el liderazgo permite definir la visión, misión, compartir objetivos, promover la idealización y la creación de altas expectativas de logro, afianzados por la unidad y apoyo de cada una de las partes involucradas, basados en un liderazgo que se comparte al hacer que cada quien se sienta parte importante y fuente de inspiración para la realización de la meta propuesta, el liderazgo permite ser consciente de nuestras falencias y fortalezas para idear la solución de los problemas y conflictos, considerando los diferentes puntos de vistas (p.171).

En los Estados Unidos Mexicanos (2010a, pp. 73-88 y 2010b, p. 28) se establece que dentro de la dimensión organizativa relacionada con la interrelación entre los actores de la comunidad educativa, debe evaluarse el liderazgo efectivo que recae en el accionar del directivo respaldado en un código de ética que promueva las decisiones y acciones, para satisfacer a los beneficiarios, a él le corresponde orientar y organizar a los docentes en las buenas prácticas de la enseñanza y estimular a los estudiantes en el aprendizaje, realizar acuerdos que conlleven al logro de los objetivos planteados, gestionar proyectos y recursos para consolidar las estrategias establecidas.

Sin embargo, también indican que el modelo de gestión escolar estratégica hace referencia a la necesidad de que exista un liderazgo compartido, de tal forma que se aproveche el liderazgo que puede ejercer cada uno de los roles que se dan dentro de la gestión escolar, para fortalecer actividades como la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación a los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y compromiso sostenido de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa mediante el trabajo en equipo y por ende mejorar los resultados educativos.

Una de las definiciones sobre liderazgo escolar propuesta por Leithwood (2009) indica que, el liderazgo se desarrolla dentro de las relaciones sociales y tiene como fin, un propósito y una dirección en beneficio de un grupo, no corresponde a un fenómeno individual; su influencia en ocasiones es directa para alcanzar las metas, pero también influye para lograr la potenciación de las habilidades y el liderazgo del conjunto escolar. Debe realizarse permanentemente de forma que influya de manera positiva en todos los miembros de la comunidad educativa, su efecto en los docentes y educandos deriva en mejorar el aprendizaje de los y las estudiantes, siendo este el fin principal de la institución educativa.

La influencia del liderazgo se observa mediante pensamientos y acciones racionales, vinculadas con la fijación de altos estándares con respecto al currículo, en aspectos que conlleva a conectarse emocionalmente para favorecer cambios que involucren el desarrollo personal y manifestaciones de apoyo que afiancen en el grupo la confianza para la resolución de los problemas; en el sistema organizacional principalmente relacionados con identificar y articular la visión, misión, cultura escolar y metas compartidas, y en el núcleo familiar para que se concrete el apoyo permanente a los y las estudiantes para mejorar su rendimiento académico, mediante el desarrollo de una fuerte cultura educativa en el hogar, todas estas manifestaciones conllevan a experiencias que se viven en la escuela, en el aula y en la familia (Leithwood, 2009, pp. 17-32).

En esta temática el IIFE (2000) manifiesta que la gestión escolar requiere de prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar, logrando verdaderos cambios, que dan lugar a procesos dinámicos e innovadores, considerando que las grandes metas se llevan a cabo paso a paso con el quehacer diario, pero motivados por presentar una diferencia en la calidad de ejecución de los procesos y la obtención de resultados que muestren la transformación esperada (p. 29).

El liderazgo educativo según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009) mejora los estándares de la enseñanza

y el aprendizaje, al supervisar y evaluar el desempeño de los maestros; realizar y organizar la instrucción y la tutoría, planificar la formación profesional del maestro, organizar el trabajo de equipo y el trabajo colaborativo. Con relación al sostenimiento del liderazgo distribuido o compartido indica que este puede mantenerse mediante estructuras de equipo o comités y se fundamenta en los conocimientos, más que en el puesto formal o los años de experiencia. Con la conformación de los equipos se pueden distribuir los desafíos a que se enfrenta la comunidad educativa, con el propósito de superarlos, esto contribuye a desarrollar la capacidad de liderazgo de los líderes potenciales, en un ambiente de confianza y apoyo mutuo (pp. 13-20).

En el siguiente epígrafe se exponen términos relacionados con los componentes y las características de la educación especializada, ya que es importante saber qué se entiende por discapacidad, qué es una educación especializada, qué es una Institución de Educación Especializada (IEE), cuáles son los elementos de una institución educativa y qué es una Unidad de Apoyo a la Inclusión (UDAI). Este conocimiento permite visualizar el nuevo enfoque que se da a la discapacidad, que deriva en un trato más justo y digno para las personas que presentan una discapacidad, el compromiso y el accionar de las instituciones educativas especiales en los actuales momentos, para lograr que un mayor número de niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, tengan mayores oportunidades de desarrollo dentro de la sociedad.

1.2.1.6. Componentes y características de la educación especializada

La educación que imparte la UFEE “GVR” está orientada a satisfacer las necesidades educativas especiales de los niños, niñas y adolescentes que ingresan a esta institución, para ello mantiene un currículo que se adapta a sus necesidades. El análisis interno y externo de esta unidad educativa debe realizarse dentro de este contexto para conocer su realidad y los elementos

que permitan comprender su labor y desenvolvimiento. En el siguiente epígrafe se aborda el concepto de discapacidad y lo relacionado a la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud.

1.2.1.6.1. Discapacidad

En algún momento en la vida de una persona, el deterioro de la salud puede derivar en cierto grado de discapacidad, “La discapacidad se entiende como un conjunto de elementos biológicos, sociales y culturales que conforman interrelaciones en donde todas se ven afectadas sí una de ellas cambia” (Vanegas García y Gil Obando, 2007, p. 52). Así el término de discapacidad no se utiliza para describir a una persona, sino como las situaciones ante las que, la persona tiene una limitación en un contexto determinado.

Al respecto la Organización Mundial de la Salud (OMS), indica que “la discapacidad está definida como el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona, los factores personales, y los factores externos que representan las circunstancias en que vive la persona” (2001, p. 18).

A raíz de la I Guerra Mundial y de la producción de las primeras legislaciones en relación a la seguridad social, se modificó la manera de entender la discapacidad, así el modelo médico, la consideró como un problema de la persona, siendo la causa una enfermedad, un trauma o condición de salud; la cura, adaptación o cambio de conducta de la persona, requiere de cuidados médicos y atención profesional, con el fin de esconder la diferencia que experimenta la persona y esta sea incorporada a la sociedad. En el ámbito de la política se trata de modificar y reformar la política de atención a la salud (Velarde Lizama, 2012, p. 123; OMS, 2001, p. 22).

Por otra parte, el modelo social considera a la discapacidad como un problema de origen social y relativo al contexto en el que la persona se desarrolle, el cual plantea como la integración de las personas en la sociedad, mediante cambios en la sociedad. De esta manera, la discapacidad no es un atributo de la persona, sino un conjunto de condiciones creadas en algunos casos por el entorno social, su manejo requiere la participación de la sociedad, para realizar las modificaciones ambientales, que permita la participación plena de las personas con discapacidad en todas las áreas de la vida social. En el ámbito de la política constituye una cuestión de derechos humanos (OMS, 2001, p. 22).

La OMS ha desarrollado la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), que integra los dos modelos de discapacidad anteriormente descritos, de tal forma, que describe la salud y los estados relacionados a ella, con una visión coherente de las diferentes dimensiones de la salud, desde una perspectiva biológica, individual y social.

Y la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-10), que tiene relación con la clasificación de los estados y condiciones de la salud, es decir las enfermedades, trastornos, lesiones, basados en la causa de la enfermedad. Estas dos clasificaciones son complementarias y se pueden utilizar en la toma de decisiones.

La información que se genera en cuanto al estado de salud de una persona, con la CIF es más completa y exacta, usa un lenguaje estandarizado que permite la comparación de datos, brinda un esquema de codificación sistematizado para ser aplicado en los sistemas de información sanitaria (OMS, 2001, pp. 6-33).

La CIF describe la situación de cualquier persona, dentro de un conjunto de dominios de la salud o dominios relacionados a ella; de forma que, la clasificación se basa en los componentes de la salud y no en los efectos y consecuencias que provocan las enfermedades; lo cual resulta en una independencia entre la enfermedad y la discapacidad, esto implica que, una

persona puede estar en una situación de discapacidad sin estar enferma o viceversa (OMS, 2001, p. 10).

La CIF pone mayor énfasis en los componentes como, la salud y el funcionamiento, en lugar de la discapacidad; el funcionamiento está relacionado con las funciones corporales, las actividades y la participación. La discapacidad se relaciona con las deficiencias, limitación de actividades o restricción de la participación; considera además los factores ambientales y personales que interactúan con los componentes de la discapacidad; una situación de discapacidad se traduce en la vida diaria como falta de armonía corporal alterando la percepción de la regularidad (OMS, 2001, p. 34; Vanegas García y Gil Obando, 2007, p. 55). En la tabla 1 se aprecia una visión de conjunto de la CIF. Los componentes de la parte 1 y 2 de la CIF se clasifican de manera independiente; por lo que, un término incluido en uno de los componentes no puede estar en otro.

Tabla 1. Visión de conjunto de la CIF

	Parte 1		Parte 2	
	Funcionamiento y discapacidad		Factores contextuales	
	Funciones y estructuras corporales	Actividades y participación	Factores ambientales	Factores personales
Componentes	Funciones corporales	Áreas vitales (tareas, acciones)	Influencias externas sobre el funcionamiento y la discapacidad	Influencias internas sobre el funcionamiento y la discapacidad
Dominios	Estructuras corporales			
Constructos	Cambios en las funciones corporales (fisiológicos) Cambios en las estructuras del cuerpo (anatómicos)	Capacidad realización de tareas en un entorno uniforme Desempeño realización Realización de tareas en el entorno real	El efecto facilitador o de barrera de las características del mundo físico, social y actitudinal	El efecto de los atributos de la persona
Aspectos positivos	Integridad funcional y estructural Funcionamiento	Actividades participación	Facilitadores	No aplicable
Aspectos negativos	Deficiencia	Limitación en la actividad Restricción en la participación Discapacidad	Barreras y obstáculos	No aplicable

Fuente: OMS, 2001, p. 16

Para conocer la estructuración de la CIF, OMS (2001) se realiza un esboce general; así, cada componente de la clasificación se organiza en capítulos y dominios o bloques, dentro de los cuales hay categorías, de manera que una categoría de menor nivel comparte los atributos de las categorías de mayor nivel a las que pertenece.

La parte 1, está compuesta por los elementos de funcionamiento y discapacidad, los cuales a su vez están relacionados con el cuerpo y las actividades y participación:

- El cuerpo se enlaza con las funciones de los sistemas corporales y con las estructuras del cuerpo. Los capítulos van estructurados según los sistemas corporales.
- Las actividades y participación se vinculan con el rango completo de dominios, que consideran el funcionamiento desde una perspectiva individual y social (Aprendizaje y aplicación de conocimientos, tareas y demandas generales, comunicación, movilidad, autocuidado, vida doméstica, interacciones y relaciones interpersonales, áreas principales de la vida, vida comunitaria, social y cívica). Este componente tiene dos constructos: capacidad y desempeño/realización.

Los componentes de esta parte se pueden utilizar para indicar problemas, como deficiencias, limitación en la actividad o restricción en la participación, bajo el concepto de discapacidad; también se pueden indicar aspectos no problemáticos de la salud y aspectos relacionados con la salud, en el concepto genérico de funcionamiento.

La parte 2, tiene como componentes los factores contextuales, conformados por los factores ambientales y los personales

- Los factores ambientales ejercen influencia en todos los componentes del funcionamiento y la discapacidad, se organizan tomando en consideración al individuo y la parte social. Los factores

ambientales constituyen un facilitador o barrera del mundo físico, social y actitudinal.

- Los factores personales son un componente de los factores contextuales, pero no están clasificados en la CIF debido a la gran variabilidad social y cultural inherente a ellos.

La CIF para codificar utiliza un sistema alfanumérico, las letras b, s, d y e, representan respectivamente las funciones corporales, las estructuras corporales, las actividades y participación y los factores ambientales, estas letras van seguidas de un código numérico que empieza con el número del capítulo (un dígito), seguido de la descripción del segundo nivel (dos dígitos) y la del tercer y cuarto nivel (un dígito para cada uno).

La salud y los estados relacionados con la salud de un individuo pueden registrarse seleccionando el código o códigos de la categoría apropiada y añadiendo los calificadores, que corresponden a códigos numéricos, que especifican la magnitud del funcionamiento o discapacidad en esa categoría, o si un factor contextual es un facilitador o barrera.

Con un ejemplo se muestra la clasificación de la CIF; La parte 1, que corresponde a Funcionamiento y discapacidad, uno de los componentes es las funciones y estructuras corporales y uno de los dominios las funciones corporales designadas con la letra b. Para la clasificación de primer nivel detalla los títulos de los capítulos para las funciones corporales, estructuras corporales, actividades y participación, y factores ambientales. Así, para las funciones corporales el capítulo 1 corresponde a las funciones mentales codificado como b1, el capítulo 2 corresponde a las funciones sensoriales y dolor, codificado como b2.

La clasificación de segundo nivel detalla las clasificaciones para cada uno de los capítulos de la clasificación de primer nivel. Así, en las funciones corporales, el capítulo 1 sobre las funciones mentales engloba las funciones mentales globales con los códigos (b110-b139) y las funciones mentales específicas con los códigos (b140-b189).

Como ejemplo, el código b110 describe a: b funciones corporales; 1 (un dígito) capítulo (1) de las funciones mentales; 10 (dos dígitos) funciones de la conciencia, está dentro de las funciones mentales globales. Siguiendo con el ejemplo sí, se adiciona el 0, al código anterior este corresponde al nivel de conciencia (tercer nivel), relacionado con las alteraciones mentales que producen obnubilación mental, el estupor o el coma; así se expresa como b1100.

Continuando con la clasificación se ejecuta una más detallada, que incluye para cada una de las categorías de la clasificación las definiciones y los criterios de inclusión y exclusión. Para codificar un problema de salud el cual puede ser una deficiencia, una limitación, una restricción, se utilizan los calificadores apropiados; como primer calificador se utiliza:

xxx.0	No hay problema	(ninguno, insignificante, ...)
xxx.1	Problema LIGERO	(poco, escaso, ...)
xxx.2	Problema MODERADO	(medio, regular, ...)
xxx.3	Problema GRAVE	(mucho, extremo, ...)
xxx.4	Problema COMPLETO	(total, ...)
xxx.8	sin especificar	
xxx.9	no aplicable	

Por otra parte, se utiliza un segundo calificador para indicar la naturaleza del cambio en la respectiva estructura corporal:

0	No hay cambio en la estructura
1	Ausencia total
2	Ausencia parcial
3	Parte adicional

- 4 Dimensiones aberrantes
- 5 Discontinuidad
- 6 Posición desviada
- 7 Cambios cualitativos en la estructura, incluyendo la acumulación
- 8 No especificada
- 9 No aplicable

Y finalmente un tercer calificador sugerido, para indicar localización

- 0 Más de una región
- 1 Derecha
- 2 Izquierda
- 3 Ambos lados
- 4 Delante
- 5 Detrás
- 6 Proximidad
- 7 Distal
- 8 No especificada
- 9 No aplicable

A manera de demostración el código b7302.8, hace referencia a una deficiencia en la fuerza de los músculos de un lado del cuerpo, no especificada; de esta forma se puede expresar el estado de salud de las personas mediante la clasificación CIF (pp. 21-253)

La Ley Orgánica de Discapacidades (LOD, 2012) establece que la persona con discapacidad es aquella que, tiene una limitación permanente para

realizar actividades de la vida cotidiana dentro de su entorno físico y social, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiera originado (Art. 6).

Dentro del análisis interno de la UFEE “GVR” es importante reconocer que no se debe clasificar a las personas por la discapacidad, sino conocer los aspectos relacionados con su salud, para llevar a cabo la planeación de la enseñanza-aprendizaje y atender las necesidades educativas especiales de los educandos y direccionar el apoyo que, los padres, madres de familia y representantes deben brindar.

Es importante abordar el concepto de educación especializada, al ser este el fin por el cual fue creada la institución educativa “GVR” y su direccionamiento se basa en el cumplimiento de los propósitos de la educación especializada.

1.2.1.6.2. Educación especializada

La educación especializada brinda la oportunidad para que las personas con discapacidad, logren insertarse en la sociedad, impulsando en lo posible su autonomía en el quehacer diario y en el trabajo.

La educación especializada es aquella que brinda atención educativa a los niños, niñas y/o adolescentes que no son susceptibles de inclusión, es decir que se ha determinado que no pueden acudir a una escuela de educación ordinaria, debido a las necesidades educativas especiales asociadas a una discapacidad, que pueden ser sensorial (visual o auditiva o visual-auditiva), motora, intelectual, trastornos de espectro autista o multidiscapacidad.

La educación especializada logra la promoción e inclusión de aquellos educandos que, mediante un proceso de preparación, alcanzan el nivel

educativo para su ingreso en las instituciones de educación ordinaria (Acuerdo Ministerial 0295-13, 2013, Art.3).

Las instituciones educativas especiales cumplen un fin y rol en la sociedad para propiciar que los niños, niñas y adolescentes con discapacidad tengan las mismas oportunidades y condiciones de vida que los niños de su entorno social; de tal forma que alcancen su máximo desarrollo intelectual, físico, emocional y social; por ello en el siguiente epígrafe se esclarece el fin de estas instituciones.

1.2.1.6.3. Instituciones educativas especiales

Las instituciones educativas especiales tienen como fin desarrollar en los niños, niñas y adolescentes que presentan alguna discapacidad, las habilidades y conocimientos, que permitan su inserción en el ámbito familiar y social, a través de un tratamiento educativo especial, a continuación, se da una concepción de lo que significan las instituciones educativas especiales (IEE).

Son aquellas instituciones educativas que brindan una educación especializada, a niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales asociadas a una discapacidad, no susceptibles de inclusión, que, para el cumplimiento de su labor, contarán con talento humano, recursos didácticos e infraestructura especializada. (Acuerdo Ministerial 295-013, 2013, Art. 4).

El Acuerdo Ministerial 295-013, dentro del Capítulo II referente a la educación especializada, indica en el artículo 6 sobre las funciones de las IEE indica que estas deben:

- Previo al ingreso, evaluar de manera integral a las niñas, niños y adolescentes que requieren atención especializada.

- Planificar el acceso, permanencia, promoción y egreso de los estudiantes.
- Elaborar un plan educativo especializado para cada estudiante.
- Brindar terapias
- Orientar a los centros de educación ordinaria para que aquellos estudiantes con necesidades educativas especiales que han desarrollado ciertas destrezas y habilidades, puedan continuar los estudios en estas instituciones.
- Gestionar el desarrollo del talento humano institucional.

Estas funciones deben considerarse en el proceso del análisis interno de la institución educativa, para evidenciar su cumplimiento y situación actual. Según el citado Acuerdo Ministerial, las IEE pueden contar con los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, aquellas IEE que oferten dos o más niveles educativos corresponden a Unidades de Educación Especializada (Art. 7).

Dentro del quehacer institucional se consideran ciertos elementos propios de una institución educativa, los cuales conviene conceptualizar para visualizar su importancia en el éxito de la gestión escolar.

1.2.1.6.4. Elementos de la institución educativa

El análisis de la institución educativa conlleva a considerar las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, de ahí la importancia de conocer quiénes la conforman, para qué sirve el proyecto educativo institucional (PEI), qué significan las estrategias educativas y los índices que informan sobre los resultados positivos o negativos en el quehacer educativo, tales como: deserción, repetición y promoción.

La comunidad educativa influye directamente en la calidad de la educación que brinda la institución, puesto que se relaciona con los lineamientos para la

enseñanza-aprendizaje, el grado de cohesión de la cultura y clima organizacional que promueve el bienestar colectivo y el compromiso en el proceso de mejora continua.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) establece que la comunidad educativa, es la que crea las características del plantel educativo, y son las autoridades, docentes, estudiantes, madres y padres de familia o representantes legales, personal administrativo y de servicio que con sentido de pertenencia e identidad sostienen relaciones interpersonales que conllevan a crear un ambiente cálido, de confianza, solidario y responsable del diseño de sus expectativas, para emprender un camino hacia la satisfacción de las necesidades educativas del estudiantado (Art. 15).

Con relación a este concepto referido al centro escolar según Castellero Bellido, Díaz Donado, Morales Ríos y Pino de Ochoa (2009), la comunidad educativa “puede estar expresada por el conjunto de actores sociales cuya interacción da como consecuencia de estar vinculados a un centro escolar específico, y por una cierta cercanía geográfica” (p. 54).

Conocer quienes conforman la comunidad educativa sirve para realizar el análisis de la intervención de cada uno de los integrantes dentro del quehacer escolar, sus derechos y obligaciones y las expectativas que cada una de las partes consideran dentro de la orientación hacia el logro de una educación de calidad.

Otro elemento importante en las instituciones educativas es el PEI, para su elaboración se parte del análisis interno y externo de la institución educativa. Para el país la educación es un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal (Constitución del Ecuador 2008, Art. 26) y el desarrollo de las instituciones educativas se logra con la participación activa de la comunidad educativa. En consideración a esto el PEI es un documento público de planeación estratégica institucional, centrado en el estudiante, que resulta de un proceso reflexivo, para la toma de decisiones y acciones que conducen hacia el logro del estado deseado; es decir impartir una educación de calidad.

La importancia del PEI radica en que constituye el eje de la gestión institucional, permite que exista coherencia entre la acción y los lineamientos políticos al considerar su entorno (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, pp.8-9).

De igual manera, otro elemento a considerar son las estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizados como instrumentos por el docente para contribuir a la implementación y el desarrollo de las competencias de los y las estudiantes. Existen estrategias para recabar conocimientos previos y para organizar o estructurar contenidos (Pimienta Prieto, 2012, p. 3)

Por otra parte, disponer de información sobre la variación de los índices de deserción, repetición y promoción del estudiantado es relevante para evidenciar la necesidad de realizar estudios sobre los factores que influyen en los valores que representan estos índices.

Así, el índice de deserción es un indicador que permite direccionar las estrategias tendientes a disminuir su valor, el cual la Unidad de Servicio para la Educación Básica en el Estado de Querétaro (USEBEQ, 2012) define como el “porcentaje del número de alumnos que abandonaron las actividades escolares antes de concluir algún grado o nivel educativo” (p. 16).

De igual forma, el índice de repetición puede mostrar las debilidades en cuanto a las estrategias aplicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, este índice corresponde al “porcentaje del número de alumnos que repiten un grado o un curso en un ciclo escolar de entre el total” (USEBEQ, 2012, p. 16).

El índice de promoción refleja en cierta medida los resultados favorables que se obtienen del proceso enseñanza-aprendizaje al indicar que, “es el paso de los estudiantes de un grado o curso al inmediato superior (Acuerdo Ministerial 0295-13, 2013, Art.195)

En el siguiente apartado se hace referencia a la Unidad de Apoyo a la Inclusión (UDAI), debido a la relación directa que las instituciones de educación especial mantienen con la UDAI, por ser las entidades que

direccionan a los niños, niñas y adolescentes a las instituciones educativas especiales, una vez que evidencian esta necesidad.

1.2.1.6.5. Unidad de Apoyo a la Inclusión

El servicio educativo especializado es otorgado por la UDAI, con talento humano multidisciplinario que brinda apoyo psicopedagógico a los establecimientos de educación ordinaria para facilitar la inclusión de los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, que no requieren de una educación especializada, este proceso conlleva a realizar evaluaciones, asesoramiento, intervenciones psicopedagógicas en todos los niveles del sistema educativo (inicial, básica y bachillerato de las instituciones fiscales).

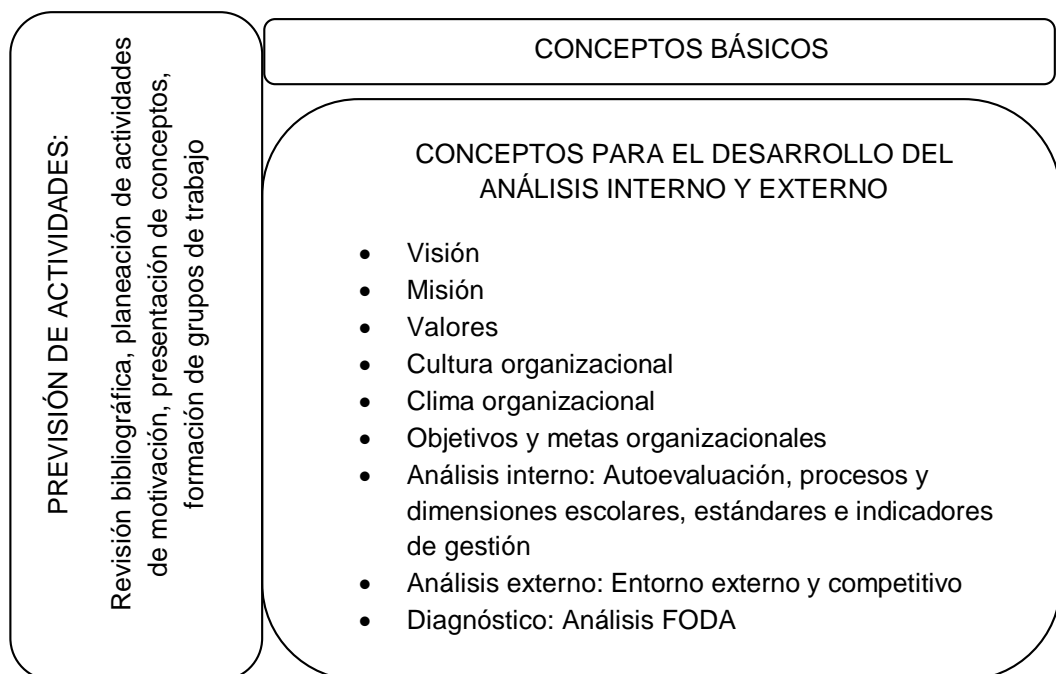
El direccionamiento de los estudiantes con necesidades educativas especiales a los establecimientos educativos ordinarios y de educación especializada lo realiza la UDAI, una vez efectuada la evaluación por solicitud de los familiares del niño, niña o adolescente (Acuerdo Ministerial 0295-13, 2013, Art. 20 y Art. 21). Dentro del análisis de la UFEE "GVR" es importante conocer el vínculo y los programas de acompañamiento que realiza esta institución a la unidad educativa para favorecer el proceso educativo.

En el siguiente apartado es preciso definir algunos conceptos que tienen relación con el análisis interno y externo de la organización; así como las herramientas requeridas para el análisis, con el propósito de obtener información que determine la situación actual de la institución y los posibles cambios a la que puede estar expuesta por las exigencias del entorno.

1.2.1.7. Conceptos clave para el análisis interno y externo de la organización

Para visualizar los conceptos clave que intervienen en el análisis interno y externo se presenta la figura 1, que esquematiza los aspectos a considerar en este análisis.

Figura 1. Variables aplicadas en el análisis interno y externo de la UFEE “GVR”



La figura 1 muestra los factores que se consideran en el análisis interno y externo. El proceso de análisis en todo su conjunto es participativo, al intervenir los docentes, el personal administrativo y de servicio. La visión, misión y valores determinan la guía para la formulación de los objetivos y acciones para la consecución de estos.

Sin mayor dilación se da comienzo a la conceptualización de la Visión en el epígrafe 1.2.1.7.1, como parte del constructo del análisis interno de la organización.

1.2.1.7.1. Visión

En cuanto a la visión Kaplan y Norton (2004) comparten el siguiente concepto:

Es una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar a menudo en términos atractivos o «visionarios», qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella (p. 63).

La visión determina qué queremos ser, da una imagen clara del rumbo a tomar, los cambios a seguir para lograr lo propuesto; debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, de manera que sea una guía para la toma de decisiones y asignación de recursos; anclado en la realidad y relacionado con las amenazas y oportunidades del entorno o los recursos y capacidades de la organización, para asegurar su viabilidad. El concepto dado por Altair Consultores (2005, p. 25) presenta coincidencias en los aspectos antes mencionados con el de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 23). Sin embargo, resalta que la visión debe ser una declaración de los valores y aspiraciones; ser inspiradora y motivadora; su comunicación debe ser entendible y el líder debe ser el encargado de implantarla; finalmente el éxito de la visión depende del logro de los objetivos y metas propuestas para alcanzarla.

De manera adicional a lo expuesto en el párrafo anterior, existen otros aspectos que debe cumplir la visión, tales como: ser distintiva y específica, debe expresar algo definitivo sobre cómo los líderes pretenden colocar a la empresa en un sitio más alto de lo que está hoy, favorecer los intereses de

los beneficiarios a largo plazo, la comunicación de la visión al personal de la organización resulta fácil, cuando ésta se traduce en un eslogan fácil de recordar, así lo señala Thompson et al. (2012, p. 23), aspecto también coincidente con el concepto de Altair Consultores (2005, p. 25).

Por otra parte, cabe resaltar que la formulación de la visión debe realizarse antes que la misión, al ser ésta la que da el fundamento para la declaración de la misión (Fred, 2003, p. 56); igualmente es importante tener presente que ésta representa los anhelos permanentes de una organización, siendo la descripción del estado deseado lo que motiva y orienta, las acciones del presente (De la Fuente Olguín, 2012, p. 12). A continuación, se expone el concepto de misión y la forma de realizar su declaración.

1.2.1.7.2. Misión

Uno de los medios para centrarse en los objetivos es declarar la misión, centrada en el presente y en los objetivos a lograr en forma permanente, al respecto a la misión Kaplan y Norton (2004), indican que: es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir, cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes (p. 62).

El amplio panorama e importancia que tiene la formulación de la misión, se aprecia en su declaración, que formula las líneas específicas del negocio presente y futuro, la cual puede ser modificada conforme ocurran los cambios, divulga las estrategias seleccionadas; el ámbito de acción, la asignación de recursos, proporciona un modelo de crecimiento y dirección en el camino hacia lo que se procura. Su propósito es brindar claridad de enfoque a todos los miembros de la organización y vislumbrar que, lo que hacen tiene un propósito mayor (Goodstein et al. 1998, pp. 196-197).

Otros autores coinciden en resaltar que la misión es el propósito de la organización, cómo hacen las actividades, el valor que crea la organización a sus grupos de interés, (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 73; Koontz y Weihrich, 1998, p.127). La declaración de la misión es eficaz, si consigue definir su individualidad, ser inspiradora e involucrar a todos los grupos de interés (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 73), esta característica también se aprecia en el concepto de Goodstein et al. (1998) al indicar que, en la misión se debe vislumbrar que la organización tiene un propósito mayor.

En conclusión, la declaración de la misión debe responder y expresar, qué realiza la organización; es decir, las necesidades que satisface; el por qué o el propósito de realizar la actividad, logrando un enfoque más significativo a sus actividades; quién es el usuario o cliente; dónde dirige sus productos o mercado a atender; por qué es diferente y sí el servicio prestado es especial; cómo o qué medios y recursos utiliza para satisfacer las necesidades del cliente; considerar los grupos participantes para responder a los acuerdos y expectativas de ellos, identificar su relación con la sociedad. Estas consideraciones se analizan en la declaración de la misión de la UFEE “GVR”.

Tras la concreción del concepto de misión, se procede a exponer la definición de valores, concepto clave dentro del análisis interno de la institución.

1.2.1.7.3. Valores

La formulación e internalización de los valores constituyen un pilar que contribuye positivamente en la toma de decisiones y en el accionar de todos los integrantes de la organización. Según Lerma y Bárcena (2012), “constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano” (p. 41).

Cuando los ideales y principios colectivos guían las actuaciones de cada uno de los integrantes de la organización, resultan ser el eje de conducta de la empresa, dan lugar a los valores corporativos, se relacionan con la forma de hacer las cosas, sus propósitos y creencias, lo que proporciona identidad a la organización (Altair Consultores, 2005, p. 28), este concepto se relaciona con lo expresado por Thompson et al. (2012) al indicar que se esperan ciertas características y normas conductuales por parte del personal cuando realizan los negocios en cumplimiento de la visión y misión (p. 27).

Los tres elementos señalados hasta el momento dentro del proceso de desarrollo del análisis interno de la institución: visión, misión y valores, cuando están establecidos de manera clara, entendida y se hacen parte de la organización, dirigen y predisponen para la formulación de objetivos, metas, programas y presupuestos que contribuyen al éxito en su consecución y dan consistencia a la cultura organizacional. La cultura organizacional forma parte del análisis interno de la institución, por ello se define su concepto.

1.2.1.7.4. Cultura organizacional

Conocer la cultura organizacional de una organización es de gran importancia para determinar los comportamientos existentes en ella, Lerma y Bárcena (2012) abordaron este concepto al manifestar que:

Es la forma en que se crea una realidad específica, derivada del conjunto de interacciones que suceden en el interior de una organización. Se le puede entender como una colección de costumbres, roles, estatus, funciones, valores, símbolos, interpretaciones, lenguajes y lineamientos de comportamiento (p. 43).

Los conceptos acerca de la cultura organizacional expuestos por algunos autores como Robbins (2004, p. 531), Altair Consultores (2005, p. 28), Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002, p. 37) y Capriotti

(2013, p. 77), coinciden en que la cultura organizacional está relacionada con el comportamiento de los individuos, es decir, la manera de realizar las cosas, de pensar, los valores y las normas informales existentes. Sin embargo, para Altair Consultores la cultura organizacional se ve afianzada por la concreción de los valores en las actitudes y comportamientos, mientras que, para Robbins esta se ve influenciada por los fundadores de una organización al ser ellos, quienes ejercen un impacto en las primeras etapas de su cultura, al tener la visión de lo que debe ser la organización; por la forma de hacer las cosas y los éxitos logrados en el pasado.

Una apreciación importante que realiza Robbins (2004) se centra en afirmar que las personas son más receptivas a los cambios en la cultura organizacional de la empresa, si esta atraviesa una crisis, es de reciente creación o su cultura es débil (p. 546); sin embargo, para Goodstein et al. (1998) un cambio radical en la cultura organizacional, implica ejecutar cambios en el personal, especialmente de aquellos que tienen roles organizacionales importantes, además de capacitar a toda la organización (p.66). Por su parte Capriotti (2013, p. 77) comparte un pensamiento similar con Goodstein et al. (1998), afirmando que la cultura corporativa es el aspecto más difícil de observar, juzgar y modificar, puesto que no es fácil reconocer sus elementos, los factores que influyen en su formación y modificación.

Según Schein (1990; citado en Goodstein et al., 1998, p. 20) la cultura se manifiesta en lo fáctico, valores y supuestos básicos implícitos, siendo esta la que facilita u obstaculiza el proceso de planeación estratégica, de ahí la importancia de su evaluación. Goodstein et al. (1998) al igual que Altair Consultores (2005) coinciden en que los valores son parte decisiva en la manifestación de la cultura organizacional.

La cultura organizacional influye positiva o negativamente en cualquier organización y en el campo educativo no es diferente, su importancia radica en desarrollar significados y valores que refuerzan el accionar de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar. Su contribución en la efectividad de la escuela radica en el establecimiento y cumplimiento de las normas,

creencias, valores que contribuyan al desarrollo de las y los estudiantes, mediante un trabajo colaborativo y aprendizaje profesional (Leithwood, 2009, p. 40).

En este mismo contexto las organizaciones pueden manifestar las culturas de trabajo débilmente acopladas, no existiendo articulación entre los miembros de la comunidad educativa, los objetivos, los recursos, las estrategias y los fines, dando lugar a esfuerzos individuales, no siempre exitosos que no propician el logro de una visión concertada.

Para lograr éxitos en la gestión escolar es necesario fomentar el análisis, la discusión sobre qué y para qué enseñar, a quiénes enseñar y la calidad que debe tener lo enseñado, todo ello en función de obtener resultados de calidad y equidad en la educación; creando culturas de colaboración en la comunidad educativa, mediante la reestructuración de los valores, la apertura al diálogo entre los colaboradores, la autonomía para la resolución de los problemas.

El proceso de cohesión de la cultura organizacional pone en claro, que es prioritario generar aprendizajes en la comunidad educativa y que más que, controlar a los sujetos es importante propiciar la formación de competencias que generen sinergias, que impartan riqueza en propuestas de cambio cultural y creatividad, creando compromiso y responsabilidad para llevar a cabo la visión de la institución (IIPE, 2000, pp.12-22). En el siguiente epígrafe se procede a aclarar el concepto de clima organizacional.

1.2.1.7.5. Clima Organizacional

El Ministerio de Salud Perú (2009) definen el clima organizacional como:

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a

él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo (p. 16).

Es importante señalar que se puede establecer una diferencia entre la cultura y el clima organizacional, así la cultura está relacionada con las aceptaciones, significados y valores compartidos, que dan lugar a una cultura organizacional única, fuertemente arraigada y difícil de modificar, mientras que el clima organizacional está relacionado con las percepciones compartidas sobre el comportamiento del grupo Peterson y Spencer (1990; citado en Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2007, p. 305).

Al realizar el análisis del concepto de la cultura y el clima organizacional es evidente, que el talento humano de la organización es la clave para el éxito de esta, dependiendo de las actitudes que presenten las personas, la resolución de problemas puede ser más ágil, comprometida y sobre todo en función del bien común y no particular, potencializa la creación de nuevas ideas y estrategias que permiten mantener a la empresa, con una ventaja competitiva.

Definir qué significan los objetivos y cómo determinarlos es sustancial para revisar y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la UFEE “GVR”; por lo que, en el siguiente epígrafe se hace referencia al respecto.

1.2.1.7.6. Objetivos y metas organizacionales

Revisar los objetivos que se han planteado en la UFEE “GVR” y analizar su cumplimiento permite visualizar los puntos de mejora. Con respecto a este concepto se indica que son los “resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones, ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables” (Lerma y Bárcena, 2012, p. 48).

En el concepto de Thompson et al. (2012) los objetivos se relacionan con los resultados y productos que se quiere lograr y por ende con el desempeño de la organización (p. 28), Lerma y Bárcena son coincidentes con este concepto. Sin embargo, Thompson et al. (2012) hacen una diferenciación entre objetivos financieros y objetivos estratégicos referidos a la posición de marketing y competitividad de la empresa, si estos últimos se cumplen, evidentemente el desempeño financiero se verá afectado positivamente (p. 28).

Para la determinación de los objetivos hay que tener en cuenta que, deben ser factibles de alcanzar, estar sujetos a medición, convenientes y aceptados por los miembros de la organización; ser flexibles, es decir, que puedan ser modificados por motivos de cambios del entorno, ser motivadores para que exista el compromiso para el logro de ellos, ser comprensibles, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicados dentro de un período de tiempo y quedar registrados por escrito Steiner (2000; citado en Lerma y Bárcena, 2012, p. 48).

Las metas corresponden a objetivos más pequeños y de menor magnitud, el cumplimiento de ellas con llevan al logro del objetivo.

El programa de trabajo permite puntualizar la forma sobre cómo se alcanzarán los objetivos del plan, detalla las acciones y pasos a seguir para la consecución de los objetivos. Elaborado el programa se requiere conocer el costo que se deriva de esta acción, realizar el presupuesto de gastos y también lo que se va a ganar con la aplicación de los objetivos (Lerma y Bárcena, 2012, p. 48).

En el siguiente epígrafe se hace referencia al análisis interno, el cual conlleva a un proceso de autoevaluación, que puede surgir como necesidad, inquietud o deseo de cambio y el análisis externo de la institución.

Con el análisis interno se pretende conocer la situación actual que vive la institución, para ello se obtiene información sobre las características de la institución, los recursos disponibles, los procesos de: entrada, producción,

salida y de apoyo, el cumplimiento de leyes y normativa institucional, las fortalezas y las debilidades de la institución y finalmente el análisis del proyecto educativo existente. Para visualizar las potenciales ventajas competitivas de la institución se pueden relacionar las actividades de los procesos con las fortalezas.

Analizar los activos intangibles al valorar la cultura y clima organizacional, la manera en cómo se establecen las relaciones en la comunidad educativa, puede resultar fundamental porque se puede crear una ventaja competitiva al tener personal comprometido y motivado.

El análisis externo está relacionado con los factores que afectan a la institución, sin que se pueda ejercer control en ellos, debiendo tomar acciones para atenuar su efecto cuando estos actúan de manera negativa en la consecución de nuestros objetivos o potencializar su aprovechamiento cuando resultan ser positivos. A continuación, se aborda sobre los aspectos a considerar en el análisis interno.

1.2.1.7.7. Análisis interno

En el análisis interno se identifica la información para analizar la evolución de la institución en los últimos cinco años, datos sobre las matrículas, índice de deserción, repetición y promoción, las características de la institución, el tipo de estructura y organización con que cuenta, la infraestructura disponible, las características del recurso humano, del alumnado, los problemas más relevantes que requieren solución, saber cómo influye la forma de realizar el trabajo en los resultados que se pretende lograr, el avance en el logro la visión y cumplimiento de la misión a través del análisis del proyecto educativo institucional. Determinar las fortalezas y debilidades de la institución en los diferentes procesos o dimensiones existentes en la gestión escolar.

El análisis del proyecto educativo institucional implica observar el cumplimiento de los indicadores de gestión, para determinar cuánto se logra en las metas propuestas y el acercamiento en la visión propuesta.

Así, Goodstein et al. (1998) expresa que la fase de auditoría de desempeño corresponde en realizar el esfuerzo para determinar y desarrollar una comprensión clara del desempeño actual y en base a un análisis considerar las metas a perseguir; esta fase es importante, para disponer de datos reales que indiquen la factibilidad de alcanzarlas (p. 31); Mometolo Treviño (2012) indica que en la etapa de formulación de la planeación estratégica, luego de la revisión de la visión, misión y objetivos se hace un análisis del presente, revisando los indicadores iniciales, el cumplimiento de objetivos y el análisis interno determinando fortalezas y debilidades (p. 10).

Por otra parte, Ogalla Segura (2005) indica que la planeación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la empresa a las necesidades sociales, considerando las tendencias del mercado, dentro de este procedimiento está el identificar la situación actual de la empresa, obtener información interna y externa y realizar una autoevaluación (p. 32).

Es importante manifestar que el Ministerio de Educación del Ecuador (2013) recomienda realizar un proceso de sensibilización (p.11), que corresponde a tomar conciencia de la importancia y beneficios de la autoevaluación; esto guarda similitud con Goodstein et al. (1998), al indicar que debe ejecutarse un proceso previo, para lograr consensos, estimular y preparar el proceso de planeación (p.13).

También se sugiere la necesidad de realizar un proceso de identidad, visualizar el futuro de la organización, concientizar y determinar qué puntos de mejora hay que planificar para lograr ese estado deseado y finalmente realizar el proceso de monitoreo durante la ejecución y evaluación del PEI (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, pp.10-24).

En el análisis interno se pueden utilizar algunas herramientas como: los diagramas causa-efecto, el estudio de organigramas, manual de funciones, análisis de perfiles profesionales y relación de puestos de trabajo, adicional a esto se pueden identificar los procesos, subprocesos y procedimientos para determinar los puntos críticos en relación con la utilización de los recursos requeridos (Cámara López, 2005, pp.86-87). La conceptualización de qué es un proceso y las dimensiones escolares se realiza a continuación, por formar parte del análisis interno.

1.2.1.7.7.1. Procesos y dimensiones escolares

Establecer por procesos las diferentes actividades que se cumplen en una organización facilita su organización, control y evaluación. Definir los procesos que intervienen en la gestión escolar es importante para establecer los procesos clave que contribuyen a crear valor en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Se entiende por proceso como el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada, en elementos de salida aportando valor, que satisface al cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc. (Macías García et al., 2007, p. 7).

El Mapa de Procesos consiste en un inventario gráfico de los procesos, que posiciona cada proceso con relación a la cadena de valor. Dentro del análisis interno se deben evaluar las actividades que se cumplen dentro de la cadena de valor de una organización, las cuales constituyen los procesos de entrada, producción o servicio, salida y de apoyo.

Macías García et al. (2007) recomiendan realizar el mapa de procesos a partir del análisis de:

La visión, al responder a preguntas ¿Qué y cómo queremos ser dentro de los próximos años?, ¿En qué nos queremos convertir?, ¿Para quién trabajamos?, ¿En qué nos diferenciamos?, ¿Qué valores respetamos?

La misión, respondiendo a preguntas como: ¿En qué nos diferenciamos?, ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?

Especificar los grupos de interés, es decir todos aquellos que tienen interés en la organización, sus actividades y logros, los cuales se deben relacionar con los servicios demandados, necesidades según la visión de la unidad, expectativas que pueden tener los usuarios sobre los servicios presentes y futuros. Los procesos clave están dirigidos a cubrir las necesidades o expectativas de los usuarios.

Para disponer de información en cuanto a la calidad del servicio prestado, se debe identificar cómo se realiza la atención o la prestación del servicio a los usuarios, cuántos tipos o clase de servicio se brindan, observar las características de estos servicios tales como, tiempo de respuesta en atención al cliente, efectividad, satisfacción del cliente y los responsables de brindar o evaluar el servicio, identificar en qué se puede mejorar para cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios (pp. 3-6).

La figura 2 muestra un esquema general del mapa de procesos aplicado a la institución educativa y en la tabla 2., se detallan las dimensiones dentro de la gestión escolar, las cuales se pueden relacionar con los procesos que se ejecutan al interior de la institución educativa; así lo exponen Ministerio de Educación del Ecuador (2012a); Ministerio de Educación del Ecuador (2012b); Estados Unidos Mexicanos Gobierno Federal (2010b) y Representación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO) en Perú (2011) en ellos se observa similitud en la conformación de las dimensiones pedagógico curricular, los procesos administrativos, organizativos y los procesos de participación social.

Figura 2. Mapa de procesos de una institución educativa

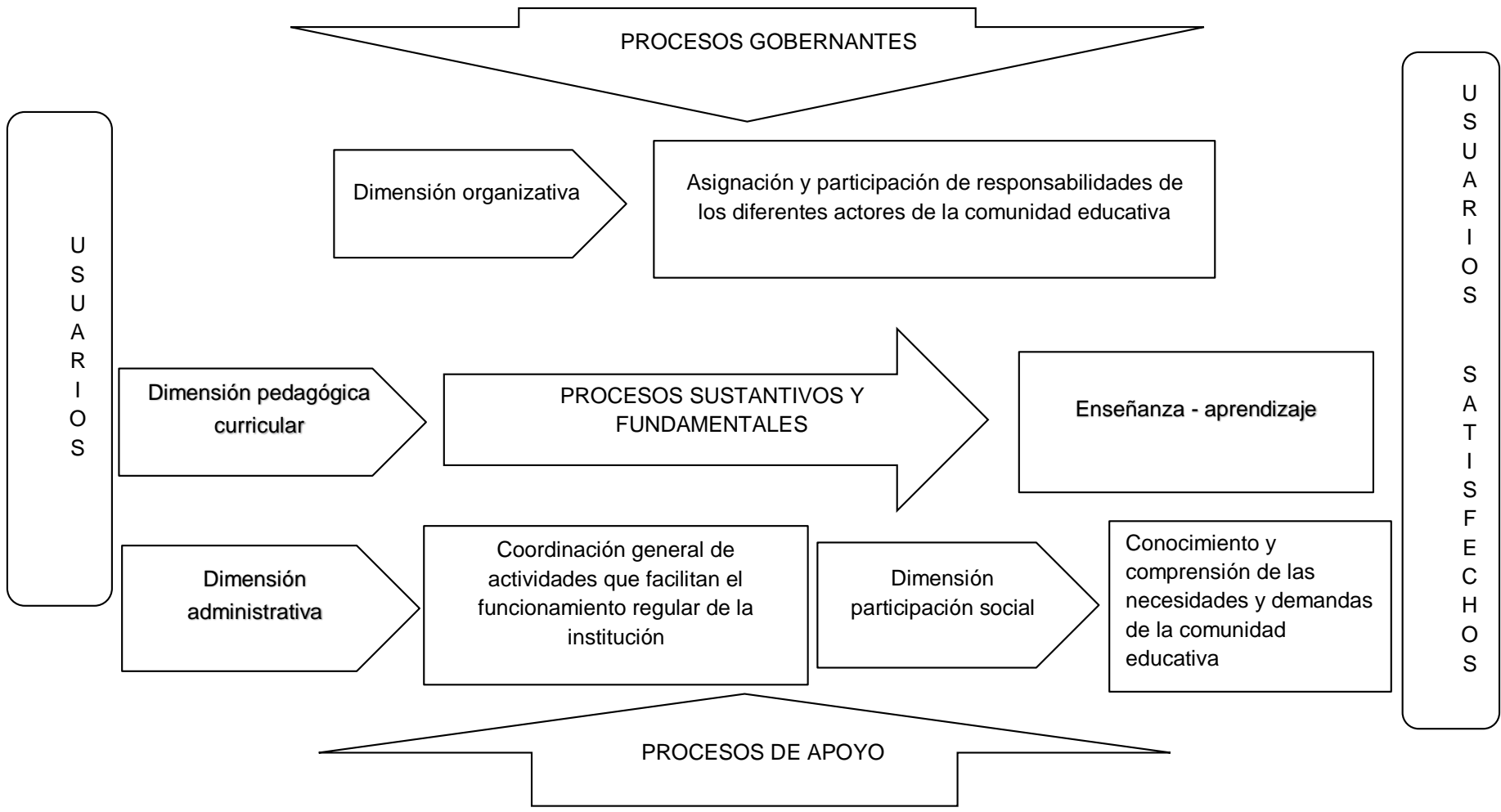


Tabla 2. Dimensiones de la gestión educativa

Ministerio de Educación del Ecuador (2013)	Ministerio de Educación del Ecuador (2012a)	Ministerio de Educación del Ecuador (2012b)	Estados Unidos Mexicanos Gobierno Federal (2010b)	Representación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO) en Perú. (2011)
INFORMACIÓN PARA LA AUTOEVALUACIÓN	DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA			
Opiniones de los padres y madres de familia	Planeación estratégica	Liderazgo y mejora escolar		
Historia del establecimiento escolar en los últimos cinco años	Pedagógica curricular	Pedagógica curricular	Dimensión pedagógica curricular	Pedagógica
Resultados del aprendizaje de los estudiantes	Convivencia escolar	Clima escolar y convivencia escolar		
Procesos internos del establecimiento escolar (Debilidades de la institución)	Administrativa	Gestión administrativa y organización	Dimensión organizativa	Institucional
	Relación del centro educativo con la comunidad	Relación con la comunidad local	Dimensión administrativa	Administrativa
			Dimensión participación social	Comunitaria

A continuación, se expone la conceptualización de los estándares o indicadores educativos, dada la importancia que tienen dentro del análisis interno de la institución, para determinar qué estándares se están cumpliendo y los que requieren atención para cumplir con lo programado, para alcanzar una educación de calidad.

1.2.1.7.7.2. Estándares e indicadores

Los estándares de gestión educativa miden la gestión realizada y permiten conocer sí, se están logrando los objetivos o metas propuestas en un período determinado, dan cuenta de la realidad escolar, por ello en base al análisis interno y externo se deben formular las acciones que no se deben descuidar por ser prioritarias, para atender el objetivo principal que es asegurar el aprendizaje del estudiantado y establecer los indicadores que evalúen su cumplimiento.

En cuanto a los estándares de calidad educativa el Ministerio de Educación del Ecuador (2012a) expresa que, “son descriptores de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo (p. 6). Por otra parte, la Secretaría de Educación Pública (2010b) indica que:

Los Estándares de gestión para la educación básica son orientaciones que el colectivo escolar debe atender a nivel de la escuela y del aula, para asegurar los aprendizajes de todos los alumnos y los propósitos educativos que se plantean en cada uno de los niveles de la educación básica (p. 20).

Asimismo, el Ministerio de Educación del Ecuador (2012a) establece que los indicadores corresponden a una “expresión de medida o grado de cumplimiento de un objetivo o, del estándar establecido” (p. 8).

Los indicadores se relacionan con las dimensiones de la gestión escolar; es decir, los puntos más relevantes que no pueden ser relegados, logrando

un enfoque estratégico para lograr una mejora en la calidad de la educación; los indicadores deben ser fáciles de comprender, medibles, inspirados en los ideales educativos y sobre todo ser alcanzables. Los factores que se consideran en el análisis externo se indican inmediatamente.

1.2.1.7.7.3. Análisis externo

El análisis del entorno externo involucra conocer todo lo que rodea a la empresa, el cual está referido al entorno general y competitivo, esta información se requiere para determinar las oportunidades y amenazas externas.

El entorno general lo conforman los aspectos políticos, económicos, tecnológicos y sociales (Altair Consultores, 2005, p. 20), se especifican aún más al considerar aspectos demográficos, ambientales, factores gubernamentales, legales y fuerzas globales (Thompson et al., 2012, p. 49). Fred (2003) hace referencia a este análisis externo como una auditoría externa, considerando además factores culturales que producen tendencias y hechos que afectan dramáticamente a la empresa (p. 80).

Entender, relacionar e interpretar los indicadores económicos permite a la ciudadanía en general pronosticar los cambios que pueden ocurrir en materia económica. A continuación, se conceptualizan algunos indicadores económicos como el producto interno bruto (PBI), la inflación, el índice de precios del consumidor, la variación de precios de la canasta familiar y el índice de pobreza.

El PBI se relaciona con la producción de todos los bienes y servicios finales, elaborados por empresas nacionales o extranjeras dentro del territorio de un país, en un período generalmente de un año (Banco Central del Ecuador, BCE, 2017).

La inflación, es un indicador de precios que corresponde a la subida generalizada de los precios de una economía, es de mayor dominio en la población; la inflación incide en los niveles de vida de dos formas; así, la incidencia de la pobreza se incrementa cuando la tasa de inflación es superior al incremento de los salarios nominales; también incide cuando el impuesto inflacionario deteriora la capacidad adquisitiva de las tenencias de dinero y ahorro de la clase media (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE, 2000, p. 5)

El índice de precios del consumidor (IPC) es la medida oficial de la inflación que ocurre en el país y mide los cambios en el nivel general de los precios de bienes y servicios. El cálculo de la inflación se integra al consumo de bienes y servicios que pueden hacer los hogares y la canasta familiar está referida a ese consumo. La canasta básica familiar está referida al consumo de 75 productos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC, 2017, pp. 6-10).

En el análisis externo se considera el índice de pobreza, para medir el nivel de vida de la comunidad educativa y analizar la posibilidades que existen para invertir en educación, salud, alimentación y recreación parte importante para el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad; así, aquel individuo que tenga un ingreso total per cápita inferior a la línea de pobreza se considera pobre y aquel que tenga un ingreso per cápita inferior a la línea de pobreza extrema se considera en pobreza extrema.

El entorno competitivo tiene relación con los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa, este análisis se realiza considerando las cinco Fuerzas Competitivas de Porter: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores (Martínez y Milla, 2005, p. 40).

El Poder de negociación de los compradores o clientes, depende de la situación del mercado y de la importancia de las compras que realiza en el sector

El poder de negociación de los proveedores o vendedores, se puede dar cuanto influyen en el alza de los precios, en el tiempo de entrega de la materia prima, calidad de los insumos, afectando directamente en la rentabilidad de la empresa.

La amenaza de nuevos competidores entrantes, está con relación a la posibilidad de que los ingresos de las empresas existentes, se vean afectados por el ingreso de nuevos competidores en el sector.

La amenaza de productos sustitutos se refiere a la posibilidad que los usuarios o clientes pueden sustituir los productos que ofrece la empresa por otros con características o usos similares (Altair Consultores, 2005, p. 40).

Y finalmente la rivalidad entre los competidores. El análisis de la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica indica que, cuanto mayor sea esta, mayor serán las acciones para contrarrestar la competencia; así implementarán, promociones, guerra de precios, publicidad y la rentabilidad bajará Gimbert (2003, citado en Altair Consultores, 2005, p. 39)

Con respecto al análisis del entorno general y competitivo se puede centrar su análisis al responder las siguientes siete preguntas Thompson et al. (2012):

- ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas de crecimiento?
- ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
- ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
- ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
- ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?

- ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
 - ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?
- (p. 53).

Las respuestas a estas preguntas dan lugar a la formulación de las estrategias que se ajustan a la situación externa.

Como resultado del análisis interno y externo se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así las actividades o procesos que se realizan al interior de la institución pueden resultar en fortalezas y convertirse en potenciales ventajas competitivas que dispone la organización.

El conocimiento en detalle de lo anteriormente expuesto facilita la formulación de los objetivos o redefinición, con el propósito de crear procesos eficientes y efectivos acordes con la realidad actual de la UFEE “GVR”. En el siguiente epígrafe se hace referencia al proceso de diagnóstico que se realiza en el análisis del entorno, el análisis FODA permite examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la institución.

1.2.1.7.7.4. Análisis FODA

El análisis FODA permite realizar un diagnóstico de la institución educativa relacionando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para el caso de estudio de la UFEE “GVR” se realiza con la aplicación de la Matriz de Balance de Fuerza Innovada, del Grupo de Planeación Estratégica de la Facultad de Ciencias Médicas Guantánamo (2005, pp. 5-13). Este procedimiento incluye los siguientes pasos:

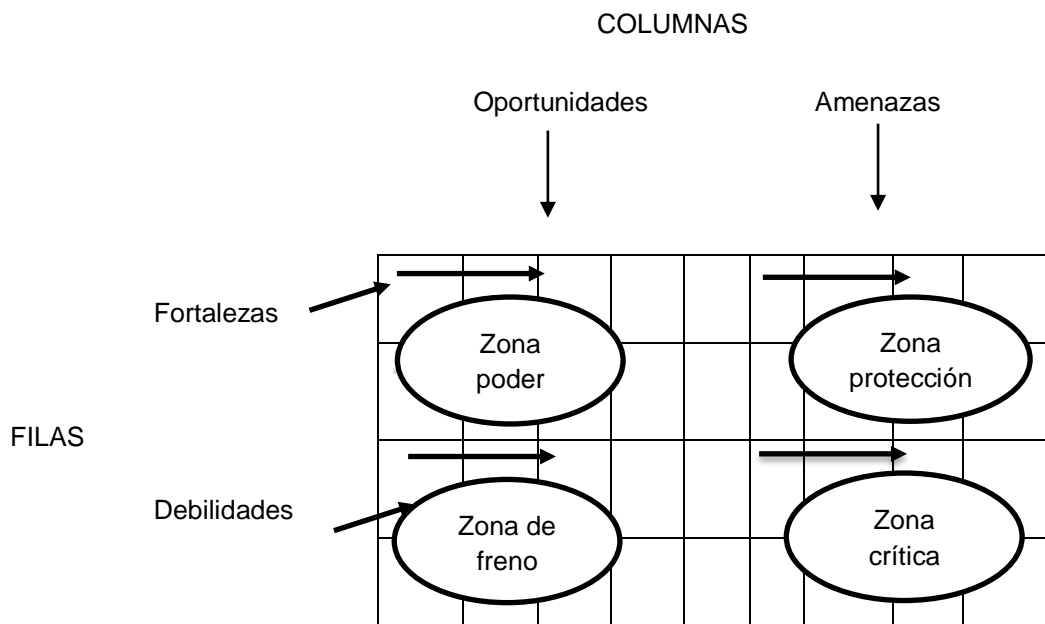
En primer lugar, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la aplicación de lluvias de ideas.

En segundo lugar, identificadas las variables internas y externas, se relacionan dos variables internas que correspondan a una fortaleza y una

debilidad con dos variables externas, es decir una oportunidad y una amenaza.

Por último, se contrastan las filas contra las columnas, de izquierda a derecha, para definir cuatro áreas de interpretación: Cuadrante 1 (Zona de poder), cuadrante 2 (Zona de protección), cuadrante 3 (Zona de freno) y cuadrante 4 (Zona Crítica); la figura 3, muestra las áreas de interpretación del análisis FODA.

Figura 3. Áreas de interpretación del FODA



En este punto se correlaciona cada fortaleza y debilidad con cada una de las oportunidades y amenazas. En el proceso de correlación se aplican siempre las mismas preguntas, para valorar con una ponderación definida la relación existente entre ellas, el proceso se detalla a continuación:

En el cuadrante 1 se relacionan las fortalezas con las oportunidades, para ello se efectúa la siguiente pregunta: ¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad?, si la respuesta es “no”, se coloca un cero en el recuadro; si la respuesta es positiva se evalúa con otra pregunta: ¿Cuál es la magnitud de esa relación?, es decir, ¿Cuál es el aprovechamiento?, si

la respuesta es moderada se puntúa con 1, si es fuerte se puntúa con 2 y si es muy fuerte se puntúa con 3.

En el cuadrante 2 se relacionan las fortalezas con las amenazas, para ello se aplica la siguiente pregunta: ¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica?, si la respuesta es negativa, se coloca un cero en el recuadro, si es positiva se realiza esta otra pregunta: ¿Cuál es la magnitud de esta relación fortaleza–amenaza?, es decir, ¿Cuánto protege?, si la respuesta es moderada se puntúa con 1, si es fuerte se puntúa con 2 y si es muy fuerte se puntúa con 3.

En el cuadrante 3 se relacionan las debilidades con las oportunidades, en este proceso se realiza la siguiente pregunta: ¿Afecta esta debilidad, el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente?, si la respuesta es negativa, se coloca un cero en el recuadro, si es positiva se realiza esta otra pregunta: ¿Cuánto afecta la debilidad en el aprovechamiento de la oportunidad?, si la respuesta es moderada se puntúa con 1, si es fuerte se puntúa con 2 y si es muy fuerte se puntúa con 3.

Finalmente en el cuadrante 4 se relacionan las debilidades con las amenazas, aquí se aplica la siguiente pregunta ¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante la amenaza en cuestión?, si la respuesta es negativa, se coloca un cero en el recuadro, si es positiva se realiza esta otra pregunta: ¿Qué magnitud tiene esa relación debilidad-amenaza?, es decir, ¿Cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a la amenaza?, si la respuesta es moderada se puntúa con 1, si es fuerte se puntúa con 2 y si es muy fuerte se puntúa con 3. A mayor vulnerabilidad existente, mayor es el nivel crítico que afecta a la organización del sistema.

Las ponderaciones individuales realizadas a cada relación fila-columna permiten un procesamiento integral, de manera que cada zona posee una expresión numérica. Si en cada zona se suman los valores individuales ubicados en las filas y se promedian, el resultado es el promedio para cada fortaleza y debilidad, resultante de las relaciones fortaleza-oportunidad,

fortaleza-amenaza; debilidad-oportunidad y debilidad-amenaza. Además, si en cada zona los valores resultantes del promedio de las filas se suman y promedian en forma vertical, se obtiene un valor numérico para cada zona, ubicado en la parte inferior de la columna de los promedios de las filas.

En cada fila de las fortalezas se obtiene un valor medio, que se obtiene cuando se promedian los valores medios de las fortalezas-oportunidades y las fortalezas-amenazas, el promedio de estos valores dará como resultado un valor final para las fortalezas (3), que se utiliza para el cálculo del balance interno; en el caso de las debilidades se procede de igual forma, para obtener un valor final promedio de las debilidades (4) que también se utiliza para el cálculo del balance interno.

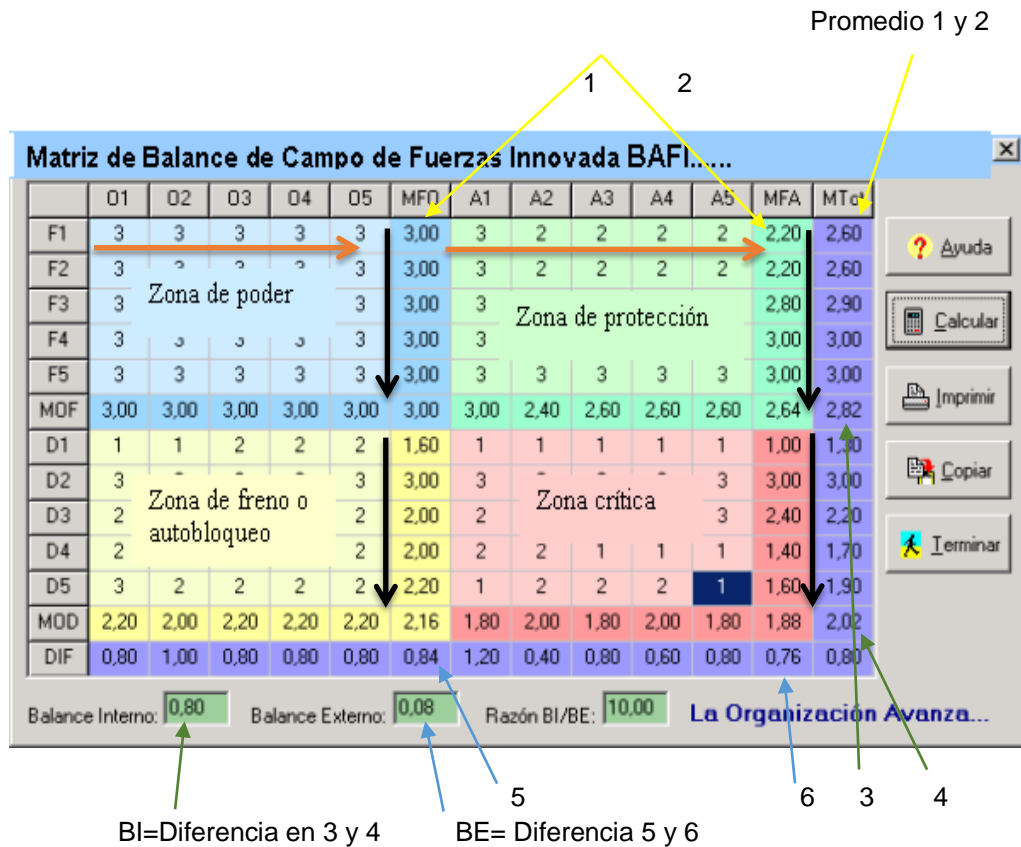
El balance interno del sistema (BI) es una información importante y sirve de guía para los planes estratégicos. Este se obtiene de la diferencia entre el promedio final de las fortalezas y el de las debilidades, esta diferencia indica, el nivel de equilibrio existente entre los dos tipos de variables.

El balance externo (BE) se obtiene realizando los cálculos en sentido vertical, luego de realizar el promedio por columnas, en las que se obtienen las medias de las oportunidades-fortalezas, oportunidades-debilidades, amenazas-fortalezas y amenazas-debilidades. El equilibrio resultante por cada columna es la diferencia algebraica entre el valor promedio de las fortalezas y el de las debilidades (promedio del primer cuadrante menos el promedio del tercer cuadrante y segundo cuadrante menos cuarto cuadrante). La media total de las oportunidades (5) y las amenazas (6) se obtiene por suma algebraica y promedio de los valores obtenidos anteriormente. La diferencia de estos dos valores refleja el equilibrio del balance externo.

Para determinar si la organización está estancada, retrocede o avanza, se debe realizar el cálculo de la semisuma del balance interno y externo, si el resultado de esta semisuma es igual a 0, la organización está estancada, si el resultado es menor que 0, la organización retrocede y si el resultado es mayor que 0, entonces, la organización avanza.

La figura 4, consolida el proceso y los resultados a obtener en el análisis FODA.

Figura 4. Matriz de Balance de Campo de Fuerzas Innovada BAFI.....



Fuente: Del Grupo de Planeación Estratégica de la Facultad de Ciencias Médicas Guantánamo, 2005, p.8.

En relación con la fundamentación legal esta se desarrolla como resultado de los diferentes lineamientos políticos con el propósito de atender de forma efectiva a las personas con discapacidad en el ámbito educativo, para que logren una inserción familiar y social. Sin embargo, las leyes no cumplen su propósito si estas no son llevadas en términos de acción, de manera que plasmen los derechos y las obligaciones de la comunidad educativa, cuyo cumplimiento deriva en beneficio de una educación de calidad.

1.2.2. Fundamentación legal

La necesidad de llevar a cabo una transformación escolar, para lograr cambios significativos en la calidad de la educación en el Ecuador se sustenta en el marco legal que legitima e impulsa la consecución de esta, dentro del marco normativo, se destaca en el tema que aquí es objeto de estudio la Constitución de Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2012), la Ley Orgánica de Discapacidades (LOD, 2012) y el Acuerdo Ministerial 0295-13 (2013).

Con el fin de asegurar una educación de calidad se establecen una serie de políticas gubernamentales, principios y disposiciones en la Constitución de Ecuador (2008), así como en LOEI que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011 y su Reglamento, vigente desde el 26 de julio de 2012, que precisa en mayor detalle, los derechos y obligaciones que se derivan del ámbito educativo, los principios y fines que orientan a la educación.

La LOD de 2012, consolida los diferentes aspectos legales que responsabilizan al Estado y la ciudadanía para brindar una sociedad inclusiva a las personas con discapacidad, dando lugar a las acciones para la prevención, detección oportuna, habilitación, rehabilitación de la discapacidad; así como garantizar la vigencia, difusión y ejercicios de sus derechos.

El Acuerdo Ministerial 0295-13 expedido el 2 de octubre de 2013, determina la normativa referente a la atención a los estudiantes con necesidades educativas especiales en establecimientos de educación ordinaria o en instituciones educativas especializadas, con lo que se consolida aún más el compromiso para su desarrollo integral y protección.

Además, se detallan los artículos legales que pueden considerarse como guía para realizar el análisis interno de la UFEE "GVR", por tener relación con la educación y la educación especial en aspectos como: derechos a la educación, derechos y obligaciones de la comunidad educativa, derechos y obligaciones de las y los docentes, evaluación, financiamiento y rendición de

cuentas, características de la educación y los servicios, aplicación de estrategias, apoyos técnicos y tecnológicos, sostenimiento de la calidad en la educación, clima escolar u organizacional, salud y deporte y finalmente fines y ambientes seguros en las instituciones educativas.

Todos estos aspectos deben ser considerados en el análisis interno, puesto que el cumplimiento de las leyes es el camino que cristaliza, el fin principal del Estado en el ámbito de la educación, al ser este la calidad, de manera que se ajuste a las necesidades del estudiantado y de la sociedad, con el propósito de emprender un camino hacia una sociedad más justa, donde exista mayor oportunidad de crecimiento para todos y todas.

A continuación, se aborda sobre los derechos a la educación, el cumplimiento de este derecho garantiza que los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, puedan tener acceso a una educación que desarrolle sus habilidades e intelecto para que puedan insertarse en la sociedad y ejercer otros derechos relacionados con el trabajo, salud y vivienda.

1.2.2.1. Derechos a la educación

La educación es un factor muy importante que contribuye al desarrollo del ser humano y de cualquier nación, obteniendo resultados positivos en aspectos entre los que cabe mencionar: intelectuales, tecnológicos, económicos y sociales, así el Estado reconoce el derecho de las personas a la educación en la Constitución vigente, este se aborda en el Título II sobre derechos, dentro del cual se establece en el capítulo segundo derechos del buen vivir, en la sección quinta, artículo 26 que, la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y es un deber ineludible e inexcusable del Estado, de esta forma la educación resulta ser una obligación para el Estado.

En el capítulo tercero se aborda en forma específica sobre el derecho de las personas y grupos de atención prioritaria, en la sección quinta: niños, niñas y adolescentes, el artículo 46, literal 3 plantea el derecho de las personas con discapacidad a la atención preferente para la plena integración social de quienes tengan discapacidad. El Estado garantizará su incorporación en el sistema de educación regular y en la sociedad.

La LOEI (2012) en el Título I relativo a los principios generales, aborda en el capítulo único lo concerniente al ámbito, principios y fines, es así como en su artículo 1, sobre el ámbito indica que, garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del buen vivir, la interculturalidad y plurinacionalidad.

La LOD (2012) dispone el derecho a la educación de las personas con discapacidad en la sección tercera, en el artículo 27, acordando que el Estado procurará que las personas con discapacidad puedan acceder, permanecer y culminar sus estudios, dentro del Sistema Nacional de Educación y del Sistema de Educación Superior.

Los artículos señalados sirven de sustento para la existencia y desenvolvimiento de las instituciones educativas en los aspectos institucionales, pedagógicos y sociales. Al ser un derecho la educación es obligación de cada una de las personas que forman parte de la sociedad hacer cumplir este derecho, participar y apoyar constantemente en el quehacer educativo, para que los niños, niñas y adolescentes tengan acceso y permanencia en un centro educativo, sin realizar discriminación en caso de que presenten alguna discapacidad y el Estado disponer de los establecimientos educativos y condiciones que faciliten su integración en la sociedad.

En el análisis interno se debe analizar el grado de asistencia escolar de los niños, niñas y adolescentes a la institución educativa, donde exista un claro respeto a la diversidad y condiciones del estudiantado y evidenciar los

factores que favorecen o afectan este cumplimiento, por ello es necesario revisar los derechos y obligaciones de la comunidad educativa.

1.2.2.2. Derechos y obligaciones de la comunidad educativa

La comunidad educativa es muy importante en el proceso de gestión porque el involucramiento de los integrantes, permite la visualización de las fortalezas y debilidades; cada uno de ellos aporta con diferentes criterios para la solución óptima de los problemas y sobre todo su compromiso para la consecución de los objetivos y metas.

En el capítulo quinto de la LOEI (2012) sobre los derechos y obligaciones de las madres, padres y/o representantes legales, el artículo 12 concerniente a los derechos, en el literal b) garantiza su derecho de recibir informes periódicos sobre el progreso académico de sus representados; así como, de todas las situaciones que se presenten en la institución educativa y que requieran de su conocimiento, este cumplimiento produce un acercamiento.

Para entender la importancia que tienen los padres, madres y/o representantes en el desarrollo integral de los y las estudiantes. El literal f) de este artículo enfatiza sobre el derecho a ser escuchados y que su opinión sobre la gestión y procesos educativos se considere. Es importante este aspecto porque se produce una retroalimentación que favorece la formación de los y las estudiantes, además de participar en la resolución de conflictos y necesidades del centro educativo.

En el capítulo séptimo de la LOEI (2012) dedicado a los derechos y obligaciones de la comunidad educativa, en el artículo 17, literal b, especifica que tiene derecho a participar activamente en el conocimiento de las realidades institucionales de los centros de su respectiva comunidad. Este conocimiento da lugar a intercambiar experiencias, puntos de mejora y nuevas

metodologías de aprendizaje que sirvan de referencia para mejorar las que se aplican en los actuales momentos.

Los estudiantes de igual forma tienen obligaciones que cumplir, así lo determina la LOEI en el artículo 8, el literal a) se afirma la obligación de asistir regularmente a clases y cumplir con los compromisos escolares, siendo posible con la colaboración y la obligación que se establece en el artículo 13 para los padres, madres y/o representantes de los y las estudiantes, en cuanto a propiciar ambientes adecuados para el aprendizaje, recreación, esparcimiento en el hogar y la responsabilidad de apoyar en los procesos de aprendizajes, cuando sus representados presenten dificultades en el logro de conocimientos; de esta forma se deja en claro que existe la responsabilidad compartida entre la institución y el padre, madre y/o representantes en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los estudiantes.

El literal c) del artículo 18 de la LOEI, obliga a respetar y cuidar las instalaciones y recursos educativos; así como participar, en lo que fuera posible en el mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas de las instituciones educativas públicas, lo que implica programar diferentes actividades como mingas de limpieza y pintura durante el año escolar e incentivar la participación de la comunidad educativa.

Cada uno de los puntos señalados en los derechos y obligaciones de la comunidad educativa debe constatar que se llevan a cabo en los procesos internos de la UFEE "GVR".

En el siguiente epígrafe se esboza los derechos y obligaciones de las y los docentes como actores principales del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiantado.

1.2.2.3. Derechos y obligaciones de las y los docentes

Mantener un clima de confianza, que favorezca la capacitación y desarrollo personal de las y los docentes es importante para los centros educativos, para propiciar aprendizajes pertinentes, acordes a la realidad y necesidades actuales, la Constitución en el artículo 349 indica que el Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico.

La LOEI en el capítulo cuarto referente a los derechos y obligaciones de las y los docentes, en el artículo 10 indica, que tienen derecho a los procesos de desarrollo profesional, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico.

La LOEI, igualmente en el capítulo cuarto, en el artículo 11, literal d indica, que los docentes tienen la obligación de “Elaborar su planeación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución y a sus estudiantes”, la aplicación y cumplimiento de esta planeación se logra con el apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y el desarrollo de capacidades, así lo determina el literal i de este artículo.

En el artículo 11, literal j se expone que se debe disponer de una malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad, con el fin de lograr su inclusión y permanencia en el aula.

El Acuerdo Ministerial 0295-13 (2013), en el artículo 6, literal c) establece que las IEE deben elaborar un plan educativo especializado individual para cada estudiante, con las adaptaciones necesarias al currículo nacional, favoreciendo su autonomía funcional y desarrollo de los estudiantes.

El literal d) también indica que deben brindar las terapias requeridas a los estudiantes, para ello es necesario que cuenten con un equipo

multidisciplinario, tales como psicólogo clínico, psicólogo educativo, terapeuta ocupacional y de lenguaje.

El literal e) establece que deben brindar orientación a los establecimientos de educación regular para favorecer la inclusión de aquellos estudiantes que han logrado ser promovidos a estas instituciones, para continuar con su desarrollo intelectual y social.

La capacitación del personal docente, la planeación académica y adaptaciones del currículo conforme las necesidades del estudiantado, para favorecer su desarrollo educativo, es importante observar en el análisis interno de la institución.

El proceso de evaluación es importante en toda institución, en el ámbito educativo está dispuesto en los aspectos legales a cumplir, a continuación, se aborda su aplicación.

1.2.2.4. Evaluación

Todo proceso, incluido el educativo requiere un control, seguimiento y evaluación si se desea superar las expectativas y satisfacer las necesidades cambiantes en los actuales momentos. La Constitución en el artículo 346, señala que para realizar la evaluación en el ámbito educativo “Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación”, corresponde esta función al Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL). La LOEI en el capítulo quinto, artículo 12 sobre derechos y obligaciones de las madres, padres y/o representantes legales, literal c, indica que tienen derecho a participar en la evaluación de los y las docentes y en la gestión de las autoridades educativas.

La LOD (2012) en el artículo 29 y el Acuerdo Ministerial 0295-13 (2013) en el artículo 6 literal a, indican que las niñas, niños y adolescentes que requieren atención especializada deben ser evaluados, para direccionar su ingreso a la

educación especializada; de igual forma, el literal c de este artículo y el artículo 18 enfatizan que un elemento importante del proceso de atención e inclusión de los estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad es el proceso de evaluación, para aplicar las estrategias de aprendizaje y modificaciones en el currículo y priorizar su autonomía funcional.

La ejecución de ambos procesos aporta al interior de la institución educativa beneficios que mejoran la calidad educativa, al evidenciar los aspectos clave a mejorar y el tipo de adaptaciones que se deben diseñar en el currículo, para el logro efectivo del aprendizaje de los y las estudiantes.

El financiamiento y rendición de cuentas se trata a continuación como aspecto importante a tener en cuenta en el análisis interno de la UFEE “GVR”.

Con relación al financiamiento y rendición de cuentas aspecto importante a tener en cuenta en el análisis interno de la UFEE “GVR” se presenta la importancia.

1.2.2.5. Financiamiento y rendición de cuentas

Es importante para el éxito de toda organización disponer del financiamiento de los recursos económicos, para atender y cumplir los diferentes objetivos y obligaciones que se adquieren como organización; de igual manera llevar a cabo un proceso de rendición de cuentas aclara y permite que todos los involucrados conozcan el desenvolvimiento económico. Los directivos son conscientes de que los recursos económicos que administran son de la organización y deben ser administrados, para ofrecer los mejores resultados y mantener un constante crecimiento y calidad en el servicio o producto a entregar, el resto de la organización adquiere confianza y certeza del cumplimiento de este propósito y en cierta medida ofrece sugerencias para su mejor manejo.

El financiamiento de los recursos económicos para las instituciones educativas públicas lo aborda la Constitución en el Título II sobre derechos, en el capítulo segundo, sobre derechos del buen vivir, en la sección quinta, en el artículo 26, indica que, al ser un derecho la educación, esta forma parte de la política pública y de la inversión estatal; de igual forma el artículo 348, hace referencia a que la educación pública será gratuita y el Estado financiará de manera oportuna, regular y suficiente. El Estado financiará la educación especial y apoyará financieramente a la educación siempre y cuando cumpla con los requisitos de gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades; así mismo, tienen la obligatoriedad de dar a conocer sus resultados educativos y el manejo de los recursos públicos.

En la LOD, en el capítulo sobre los derechos de las personas con discapacidad, en la sección primero de los derechos, el artículo 18 sobre la cooperación internacional indica que, el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS) coordinará la canalización de la asesoría técnica y los recursos destinados a la atención de personas con discapacidad. Por lo tanto, la creación de fuertes relaciones interinstitucionales permite contar con el apoyo para cristalizar las metas propuestas, con el propósito de mejorar la gestión educativa mediante la planeación y coordinación de las actividades a cumplir en cada uno de los procesos establecidos en la institución educativa.

La LOEI en el artículo 2 sobre principios en el literal ii aborda sobre la transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas, mediante este artículo se garantiza la transparencia en las instituciones educativas y de cada uno de los actores de la comunidad educativa con el propósito de conocer sus logros, debilidades, para ello se deben realizar los procesos de monitoreo, seguimiento, control y evaluación; que finalmente se transparenta en el proceso de rendición de cuentas.

En el Acuerdo Ministerial 0295-13, se hace referencia al tipo de recursos con los que debe contar las IEE, en el capítulo II relativo a la educación especializada, en el artículo 4 se establece que, para el cumplimiento de su labor contarán con talento humano, recursos didácticos e infraestructura

especializada. El cumplimiento de estos aspectos y la gestión realizada para la consecución de los recursos económicos en la UFEE “GVR”, evidencia la existencia de las facilidades o dificultades que tiene que enfrentar la institución para llevar a cabo las metas propuestas, su análisis es importante para realizar el diagnóstico de la institución.

En el siguiente epígrafe se consideran las características de la educación y los servicios que brindan las instituciones educativas, el cumplimiento de las características o los esfuerzos que realizan para el logro de una educación que conlleve al desarrollo humano es importante analizarlos en los procesos internos de la unidad educativa, con el propósito de evidenciar las acciones que se deben ejecutar para propiciar este proceso.

1.2.2.6. Características de la educación y los servicios

Las características de la educación en el país se ponen de manifiesto en diversos artículos de la Constitución, así en forma general se establece, en la sección quinta, en el artículo 27 que, esta se debe centrar en el ser humano y garantizar su desarrollo holístico, por medio de una educación participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez. En la sección sexta sobre personas con discapacidad, el artículo 47, literal 7 indica que, tienen derecho a una educación que desarrolle sus potencialidades y habilidades para su integración y participación en igualdad de condiciones.

La Constitución en el Título VII, sobre el régimen del buen vivir, correspondiente al capítulo primero sobre inclusión y equidad, el artículo 340 hace referencia que el sistema educativo se regirá por los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

La LOEI, en el artículo 2, sobre principios, literal II, relativo a pertinencia garantiza una formación, que responda a las necesidades de su entorno social, natural y cultural en los ámbitos local, nacional y mundial.

La LOD en el artículo 3, literal 5 sobre celeridad y eficacia, dispone que todos los servicios concernientes con las personas con discapacidad que involucre al sector público y privado deben realizarse con celeridad y eficacia, de esta forma resulta un compromiso atender de manera oportuna, cada una de las necesidades de los y las estudiantes de la institución educativa. En el siguiente epígrafe se aborda sobre los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para lograr aprendizajes efectivos en los y las estudiantes, analizar su cumplimiento evidenciará si hay que mejorar y las acciones a ejecutar.

1.2.2.7. Aplicación de estrategias, apoyos técnicos y tecnológicos

Para que los estudiantes logren aprendizajes significativos es necesario responder a sus necesidades educativas individuales, para ello se requiere de la aplicación de estrategias, la LOEI en el artículo 3, literal o), indica que se requiere elaborar y ejecutar adaptaciones curriculares para garantizar la permanencia dentro del sistema educativo de las personas con discapacidades; el artículo 7, literal f establece que tiene derecho a recibir apoyo pedagógico y tutoría académica de acuerdo con sus necesidades.

Con respecto a la provisión de facilidades para la movilidad de las personas con discapacidad el literal 10, del artículo 47 de la Constitución indica que se eliminarán las barreras arquitectónicas, de forma similar la LOD en el Título I en el artículo 3 relativo a los fines, el literal 3 trata sobre la eliminación de las barreras físicas, actitudinales, sociales y comunicacionales.

La LOD en el capítulo II, sección tercera sobre la educación, en el artículo 33 sobre accesibilidad a la educación indica, que la autoridad educativa nacional vigilará y supervisará, en coordinación con los gobiernos autónomos

descentralizados, que las instituciones educativas cuenten con infraestructura, adaptaciones físicas, ayudas técnicas y tecnológicas para las personas con discapacidad y otras medidas de apoyo personalizadas y efectivas para su desarrollo académico.

El Acuerdo Ministerial 0295-13, en el artículo 12 indica que se deben eliminar las barreras del aprendizaje relacionadas con la infraestructura, sistemas de comunicación, recursos didácticos, currículo y docentes; también se establecen los lineamientos que deben cumplir los establecimientos de educación especializada en cuanto a la distribución institucional (Ministerio de Educación, 2015, pp. 15-28).

En los momentos actuales, gracias al desarrollo de la tecnología es importante hacer énfasis en su aprovechamiento, para mejorar los sistemas de comunicación e información. Su puesta en práctica se sustenta con la observancia del artículo 347 de la Constitución, literal 8, que expresa que es responsabilidad del Estado incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo. Realizar el análisis de los recursos y estrategias que dispone la UFEE “GVR” para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizajes es importante para evidenciar los logros y acciones a seguir para continuar en la mejora continua. El sostenimiento de la calidad en la educación permite cumplir con las necesidades educativas del estudiantado y las expectativas de crecimiento de la comunidad educativa a continuación se visualizan las actividades que implican su permanente aseguramiento, siendo un aspecto por considerar dentro del análisis interno de la institución educativa.

1.2.2.8. Sostenimiento de la calidad en la educación

Para concretar y garantizar un sistema de educación de calidad se establecen algunas disposiciones para su cumplimiento, la Constitución en el

artículo 347, literal 1 indica, que será responsabilidad del Estado asegurar el mejoramiento permanente de la calidad.

La LOEI en el capítulo segundo sobre las obligaciones del Estado respecto del derecho a la educación en el artículo 6, literal e), enfatiza sobre asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación. Para mantener un proceso de calidad en la educación se debe promover el mejoramiento continuo y constituirse en una filosofía de la institución, este proceso involucra las actividades de planificar, hacer, verificar y actuar, como consecuencia de analizar lo que se ejecuta en cada uno de los procesos administrativos y educativos, encontrar las evidencias en el análisis interno de cada una de estas fases permite visualizar los aspectos importantes a mantener y los ajustes aplicar en caso de ser requeridos.

En los aspectos legales también se considera el clima escolar u organizacional, que confirma la importancia de analizar este aspecto que forma parte del análisis interno de la institución, ya comentado en el apartado 1.2.1.7.5.

1.2.2.9. Clima escolar u organizacional

Es importante mantener un excelente clima escolar u organizacional que involucra a toda la comunidad educativa para lograr una educación de calidad y calidez, esto se plasma mediante la aplicación de lo dispuesto en la LOEI dentro del capítulo tercero, correspondiente a los derechos y obligaciones de los y las estudiantes, en el artículo 7, sobre derechos, el literal c especifica el derecho de los y las estudiantes a ser tratados con justicia, dignidad, sin discriminación, con respeto a la diversidad individual, lo cual se logra con el esfuerzo de la comunidad educativa impulsado por los valores institucionales.

La LOEI en el capítulo cuarto de los derechos y obligaciones de las y los docentes, establece en el artículo 11 sobre obligaciones, el literal e, el derecho

a las y los estudiantes y miembros de la comunidad educativa, a expresar las opiniones, promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos.

La LOD en el artículo 3, literal 4, expresa que se debe eliminar toda forma de abandono, discriminación, odio, explotación, violencia y abuso de autoridad por razones de discapacidad, será sujeto de sanciones quien incurriere en esta acción.

El cuidado de la salud y fomento de actividades deportivas y físicas favorecen en los niños, niñas y adolescentes el desarrollo de las capacidades para expresarse, ser consciente del cuidado de su salud, mejorar sus habilidades motrices, realizar adaptaciones, comprender y cumplir reglas que sirvan para sostener una convivencia sana en el medio donde se desenvuelve, el análisis de estos factores y los resultados obtenidos en la UFEE "GVR", permite visualizar el sostenimiento o incremento en la necesidad de estas actividades.

1.2.2.10. Salud y Deporte

Otro de los aspectos importantes a considerar es la salud de las personas con discapacidad, en este sentido la Constitución en el artículo 47, literal 9 indica, que la atención psicológica es gratuita especialmente para las personas con discapacidad intelectual.

La LOD en la sección segunda, referente de la salud aborda en el artículo 23 sobre, medicamentos, insumos, ayudas técnicas, producción, disponibilidad y distribución, indica que la provisión de estos elementos se realizará en forma gratuita, cumpliendo con los estándares de calidad. Es importante reconocer que existe la base legal para beneficiar con atención médica e implementos que ayuden a superar la discapacidad; por lo que, es

un punto por considerar dentro de las gestiones a realizar como unidad educativa.

En la LOD, Sección cuarta sobre la cultura, deporte, recreación y turismo se aborda en el artículo 43 sobre el derecho al deporte, establece que el Estado promoverá programas y acciones para la inclusión, integración y seguridad de las personas con discapacidad en la práctica deportiva. La orientación y práctica de actividades deportivas favorecen el desarrollo psicosocial de las personas, más aún en los niños/as con necesidades educativas especiales; por lo que, se convierte en una necesidad importante disponer de espacios adecuados para su práctica e instrucción.

La seguridad debe prevalecer en las instituciones educativas, el análisis de su cumplimiento asegura el bienestar de los educandos, por ello es imprescindible indicar su inserción en el aspecto legal.

1.2.2.11. Ambientes seguros en las instituciones educativas

La LOEI señala los aspectos a lograr como fines de la educación en el artículo 3, relacionados como la conservación del medio ambiente, para formar individuos responsables de mantener un medio ambiente saludable y seguro, armonizado con la actividad humana.

Dada la responsabilidad de las instituciones educativas en salvaguardar el bienestar de los y las estudiantes, el artículo 2 de la LOEI, especifica acciones a considerar dentro del quehacer educativo así en el literal jj sobre escuelas saludables y seguras, se establece que “El Estado garantiza, a través de diversas instancias, que las instituciones educativas son saludables y seguras. En ellas se garantiza la universalización y calidad de todos los servicios básicos y la atención de salud integral gratuita”. Este artículo se refuerza con el literal h del artículo 17 de esta misma Ley, al responsabilizar a la comunidad educativa en promover la articulación y coordinación de las

instancias estatales y privadas para garantizar la protección social integral de las y los estudiantes.

La observancia de estos literales, conlleva a disponer de planes de contingencia en caso de riesgos de salud, desastres naturales, seguridad física especialmente para los estudiantes, dada sus condiciones de discapacidad, los cuales deben estar debidamente coordinados con los responsables de las instituciones que atienden estos tipos de incidentes, además establecer el compromiso de realizar gestiones, para contar con la evaluación médica de los estudiantes, que permita tomar acciones correctivas y oportunas en cuanto a la salud.

Inmediatamente, se exponen algunos estudios previos que se han desarrollado respecto a la temática de la gestión estratégica en las unidades educativas, las cuales han servido de referente para el avance en la presente investigación.

1.2.3. Revisión de estudios previos

Este epígrafe corresponde a la revisión de estudios relacionados con la gestión estratégica en las unidades educativas. Se presentan cuatro grupos de estudios, clasificados por su temática y/o enfoque tratado, a saber:

En primer lugar, se presentan estudios basados en modelos de planeación estratégica, dentro de los cuales se encuentran estudios con un enfoque empresarial.

En segundo lugar, estudios aplicados en el ámbito educativo realizados por organismos oficiales responsables de la gestión de estas instituciones.

En tercer lugar, los estudios que abordan temas de clima organizacional en el ámbito empresarial y la innovación como variable importante dentro del clima organizacional.

En cuarto y último lugar, los estudios sobre los rendimientos escolares y algunos factores que influyen favorablemente en este. A continuación, se presentan los resultados y congruencia que existen en los estudios basados en modelos de planeación estratégica.

1.2.3.1. Estudios de planeación estratégica

Las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios y más aún adelantarse a ellos, para crecer y sostenerse en el tiempo; la planeación estratégica es un proceso para definir las acciones que favorecen ese sostenimiento, las investigaciones teóricas de Goodstein et al. (1998) y Lerma y Bárcena (2012), Chiavenato y Sapiro (2011) tienen como propósito dar a conocer sus experiencias como consultores, así como la base conceptual de la planeación estratégica, que incluye el análisis interno y externo de la organización como fase inicial de todo proceso de mejora. Una investigación dentro de la planeación estratégica con un enfoque diferente es el que presenta Capriotti (2013) respecto a la importancia de la imagen corporativa.

Goodstein et al. (1998) propone un modelo de planeación estratégica aplicada, cuyo propósito es lograr un cambio efectivo, para ello explica la necesidad de lograr la comprensión del proceso de planeación, los pasos y la tecnología requerida para la aplicación del modelo. Goodstein et al. (1998) basan el modelo de planeación estratégica en la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia del negocio, la integración de los planes de negocios y los planes funcionales.

Lerma y Bárcena (2012) presentan una metodología para realizar un plan estratégico que conlleve al éxito de la empresa, teniendo como fin la definición de una estrategia, la cual marca el curso de acción que se elige y debe adaptarse a las características de la empresa y del entorno.

Chiavenato y Sapiro (2011) se basan en tres modelos, así: el modelo Mintzberg, que indica que la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son cambiantes y el proceso de planeación se evalúa según los fines a lograr los cuales dan lugar a la aplicación de las estrategias.

También, se basan en el modelo de Steiner que es un modelo integrador, que parte de las premisas de la organización, los valores y la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para incorporarlos con el proceso de planeación estratégica, al determinar la misión, las políticas generales, el desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales, seguidos de los objetivos de la organización para implementar los planes, las pruebas de viabilidad del plan, la revisión y evaluación de los planes.

Finalmente, el modelo de Wheelen y Hunger que proponen realizar la planeación estratégica mediante el monitoreo, evaluación y difusión de la información del ambiente interno y externo al personal clave de la organización, para realizar la formulación, implementación y control de la estrategia.

El modelo de Chiavenato y Sapiro propone una etapa importante, la responsabilidad social en el proceso de ejecución de la estrategia, punto coincidente con Goodstein et al., al integrar la responsabilidad social en la planeación estratégica.

Las metodologías propuestas son el resultado de la experiencia y la práctica como consultores, y en cada uno se requiere del análisis y reflexión del entorno, interno y externo de la organización como fase inicial para conocer el estado actual y vislumbrar el estado deseado al cual se quiere llegar, todos ellos convergen en la aplicación de las estrategias para lograr ese estado.

La investigación de Capriotti (2013) aborda sobre la importancia de construir una imagen corporativa, como activo intangible estratégico, debido

a la situación del mercado actual; además de tener el propósito de ocupar un espacio en la mente de los clientes o usuarios. Este trabajo plantea un modelo de actuación global para las organizaciones al definir el perfil corporativo y comunicarlo al público, partiendo del análisis de la situación inicial y definición de la filosofía corporativa o de la organización que responden a la visión, la misión, los valores y la cultura organizacional, aspectos que son coincidentes con Goodstein et al. (1998). A continuación, la tabla 3 muestra un esquema de los estudios teóricos presentados, en el epígrafe anterior.

Tabla 3. Características de los estudios previos teóricos

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo	Factores de éxito	Pasos secuenciales
Goodstein et al. (1998)	Planeación estratégica aplicada	Organizaciones de mediana y pequeña magnitud. Eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, como para empresas y organizaciones industriales	Continuo interés en las áreas de aplicación e implementación de Toma de decisiones dirigida por valores Prever un futuro ideal a través de un proceso creativo	La estrategia actúa como: patrón de decisiones, con carácter integrador Medio para establecer el propósito en términos de los objetivos. Dominio competitivo. Respuesta a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas Diferenciador de tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocio y funcional Define la contribución económica o no económica a sus grupos de interés	Planeación para planear Auditoría del desempeño y análisis de brechas Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación en cada una de las fases consecutivas Búsqueda de valores, diseño de la estrategia e integración de planes de acción una vez que se han superado las brechas o modificado la estrategia de acuerdo a las brechas

Continúa

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo	Factores de éxito	Pasos secuenciales
Lerma y Barcena (2012)	Presenta una metodología para realizar un plan estratégico de manera sistemática	A nivel directivo de cualquier empresa para ayudar a la comprensión y desenvolvimiento del entorno empresarial	Definición de una estrategia adecuada a la estructura, historia, entorno y posibilidades de cambio.	La planeación debe ejecutarse con personal experimentado y el equipo de trabajo de la empresa	Lerma y Barcena (2012)
Chiavenato y Sapiro (2011)	Modelo general del proceso estratégico	Como manual para la elaboración del plan estratégico en organizaciones con o sin fines de lucro, compañías públicas, privadas, empresas pequeñas, medianas o grandes, negocios familiares o de emprendedores independiente de su objeto o tamaño	Tiene influencias de los modelos de Mintzberg, Steiner, Wheelen y Hunger	Visión Liderazgo del director e integración Responder a las fuerzas del entorno Diagnóstico externo e interno La estructura, la cultura, los procesos internos, los productos y servicios convergen para apoyar y sostener la estrategia Proceso de aprendizaje para favorecer el trabajo en equipo y las personas conquisten la autonomía y la autorrealización	Fundamentos de la estrategia y la competencia Conocimiento de la competencia y la organización Concepción y formulación de la estrategia Ejecución de la estrategia Evaluación estratégica

Continúa

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo	Factores de éxito	Pasos secuenciales
Capriotti (2013)	Modelo de Organizaciones planeación estratégica de la imagen corporativa	públicas, privadas; lucrativas o sin fines de lucro, grandes o pequeñas, comerciales, políticas, culturales o sociales	Tiene como base una relación sólida de la organización, construir un perfil corporativo y comunicarlo al público y la competencia	Identificación Diferenciación Referencia Preferencia	Análisis del perfil corporativo (Análisis interno y externo de la imagen) Definición del perfil corporativo (Toma de decisiones estratégicas) Comunicación del perfil corporativo (entrega de información de la organización)

En el siguiente apartado se presentan los estudios del segundo grupo que corresponden a estudios de campo en el ámbito educativo.

1.2.3.2. Estudios de planeación estratégica aplicados en el ámbito educativo

En el ámbito educativo la aplicación de la planeación estratégica no es diferente, así las indicaciones del Ministerio de Educación de Ecuador (2013) y la del Gobierno del Estado de México (2008), tienen puntos coincidentes con las proposiciones teóricas antes presentadas; tales como, la declaración de la misión, visión, valores, el proceso de autoevaluación que corresponde al análisis interno y externo; también, se detalla el análisis FODA; seguido de la estructuración de los objetivos, estrategias y metas establecidas a corto plazo.

El estudio de Galerna Consultores (2012) visualiza en detalle los aspectos a ser consignados en los contenidos del PEI, la pertinencia de realizar el análisis de la información para obtener resultados positivos en la calidad de la educación y evidencia que el PEI es un instrumento que sirve para la conducción y organización de las comunidades educativas. Este estudio puede ser comparado con la metodología propuesta por el Ministerio de Educación (2013) anteriormente presentado.

El Ministerio de Educación Ecuador (2013) presenta coincidencias con el estudio de Galerna Consultores (2012), al reconocer que el PEI es un documento que sirve como eje de la gestión institucional, elaborado con la participación de toda la comunidad educativa y mediante la reflexión se reconocen los principales problemas, sus causas y las decisiones y acciones que deben tomarse, para conseguir los resultados deseados. Además, indica que el documento debe reflejar la coherencia entre la práctica institucional con las políticas educativas y la vinculación con el entorno.

Parte importante que establece el Ministerio de Educación Ecuador (2013) es la identificación de evidencias que respalden y fundamenten el análisis; así como los pasos para elaborar el plan de mejora y el proceso de monitoreo y evaluación del PEI. Sin embargo, no expresa la importancia de describir el análisis socioeconómico de las familias, las características del alumnado, la extensión del documento, el lenguaje utilizado y el enfoque de la gestión institucional; atributos considerados en el análisis descriptivo del PEI de Galerna Consultores (2012). Otros atributos que si considera los indica en la base legal y en el proceso de autoevaluación; tales como, la infraestructura, la aplicación de los instrumentos, la elaboración del ideario y el plan operativo por áreas.

El análisis de los PEI que realiza Galerna Consultores (2012) tiene como finalidad la revisión, problematización y actualización de las dimensiones sujetas al análisis.

Mediante un análisis cualitativo y cuantitativo se conocen y analizan los contenidos de 761 PEI, de los cuales el 54.5% son de establecimientos escolares municipales, el 40% de establecimientos particulares subvencionados y el 5.5% corresponde a los de tipo particular pagado. El análisis evidencia que la mayoría de los documentos aplican un formato general y siguen las orientaciones ministeriales. Los establecimientos educativos que cuentan con el PEI no evidencian la calidad en el diseño y en el proceso de elaboración; algunos de ellos muestran una simple recopilación de datos sin mayor coherencia, únicamente para cumplir con las formalidades, hecho que puede evidenciar la necesidad de lograr una cultura de calidad cohesionada.

Los resultados del análisis se someten al cruce de las variables analizadas con el tipo de dependencia administrativa y el nivel educación de los establecimientos educativos, para establecer la diferenciación que puede existir entre los tipos de establecimientos educativos y el nivel de enseñanza.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes del estudio.

En primera instancia el análisis considera ciertos atributos que se deben consignar en el PEI, así: la identificación, los elementos relacionados con la infraestructura del centro educativo, el origen y duración del PEI, el proceso de diagnóstico, los instrumentos y resultados, los participantes en la elaboración del PEI, la utilidad del PEI, las características de las familias y estudiantes asociadas con la dependencia administrativa y nivel educacional; la integralidad del contenido asociada al liderazgo, la gestión curricular, los recursos y la convivencia escolar; la consistencia del contenido es decir, la coherencia entre la visión y misión con los objetivos, la extensión del PEI en cuanto al número de páginas, las referencias explícitas, el tipo de lenguaje formal o informal y finalmente el enfoque de gestión institucional. Como resultado del estudio descriptivo el atributo que más se destaca en cuanto a la identificación es la consignación del nombre de la institución, con un porcentaje del 95.7%, el resto de atributos muestran porcentajes inferiores al 80%.

Otro enfoque en el análisis de la descripción de los PEI es la presencia o ausencia de contenidos relativos a las dimensiones de gestión estratégica, gestión organizativa, gestión pedagógica, gestión del entorno, gestión de recursos, convivencia escolar, comunidad educativa, género. Los resultados que se evidenciaron son:

Las dimensiones que presentaron mayor desarrollo en las descripciones del PEI, fueron la gestión estratégica, la organizativa evidenciando un proceso de planeación y la gestión pedagógica como fin de la educación. Las dimensiones con menor presencia fueron la dimensión de recursos, la comunidad educativa, la convivencia escolar, la dimensión de género, en la gestión del entorno una minoría de PEI muestran contenidos completos.

El estudio concluye que es necesario profundizar en la calidad de contenido del PEI, de tal forma que se potencien los procesos de elaboración, bajo la orientación y especificaciones ministeriales. La mejora continua implica un seguimiento y control de los contenidos del PEI, para rehacer los planes y las acciones para alcanzar los objetivos.

El estudio de Hervás Ferriols, Moreno Segarra, Narbarte Hernández, Sotos Villarejo (2006) muestra la utilidad de los instrumentos y herramientas que facilitan la implantación de sistemas de gestión, para desarrollar una cultura de calidad. La diferencia con los estudios anteriormente presentados corresponde al desglose de los resultados estratégicos desde la perspectiva del cliente en los procesos, el aprendizaje y crecimiento, observando el aspecto económico.

En la tabla 4 se presentan las características de los estudios presentados en este apartado.

Tabla 4. Características de los estudios de planeación estratégica en el ámbito educativo

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo/estudio	Factores de éxito	Pasos secuenciales/variables de estudio
Ministerio de Educación Ecuador (2013)	Guía para la construcción del PEI	Instituciones educativas	Relación entre la institución y las necesidades de la comunidad educativa	Compromiso Participación Conformación de equipos de trabajo Organización	Sensibilización Identidad Autoevaluación institucional Plan de mejora Evaluación y monitoreo
Gobierno del Estado México (2008)	Orientaciones para la elaboración del plan estratégico	Procesos escolares	Es un modelo institucional de gestión con enfoque estratégico construido desde la escuela y proyectado hacia el sistema educativo	Ubicar el aprendizaje en el centro de escuela Acuerdo colectivo Diálogo Proceso reflexivo	Revisión de estándares en las dimensiones escolares Autoevaluación Declaración de la visión, misión, objetivos Determinar los factores asociados al cumplimiento de los estándares y objetivos Formulación de las estrategias Formulación de metas a corto plazo

Continúa

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo/estudio	Factores de éxito	Pasos secuenciales
Galerna (2012)	Consultores Es un estudio descriptivo	Contenido del PEI	Atributos del PEI	Universo y muestra de estudio Proceso de recolección de los PEI Estrategia metodológica	Identificación Elementos materiales Origen y duración del proyecto Proceso de diagnóstico: instrumentos y resultados, actores participantes en la elaboración del PEI y forma de participación Utilidad del PEI Características familias y estudiantes Integralidad del contenido Consistencia del contenido Extensión del PEI Referencias Tipo de lenguaje y enfoque

Continúa

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo/estudio	Factores de éxito	Pasos secuenciales/variables de estudio
Galerna Consultores (2012)					<p>Análisis por dimensiones:</p> <p>Gestión estratégica: visión, misión, principios, valores, historia y reseña, objetivos.</p> <p>Gestión organizativa: objetivos estratégicos, líneas y programas de acción, organización de funciones, reglamento interno, gestión de resultados.</p> <p>Gestión pedagógica: proyecto curricular, modelo de enseñanza y aprendizaje, planeación de la enseñanza, evaluación de aprendizajes, recursos educativos, competencias TICS, organización unidad técnico-pedagógica.</p> <p>Gestión del entorno: emplazamiento territorial, expectativas del entorno, alianzas estratégicas, vinculación con el contexto.</p>

Continúa

Autor	Modelo	Aplicación	Aspectos del modelo/estudio	Factores de éxito	Pasos secuenciales/variables de estudio
Galerna Consultores (2012)					<p>Gestión de recursos: recursos humanos, infraestructura, logística, financiamiento y sustentabilidad.</p> <p>Convivencia escolar: convivencia escolar y formación ciudadana, normas de convivencia de la comunidad educativa, relación familia/escuela, comunicación, bienestar e integridad de los actores educativos.</p> <p>Comunidad educativa: definición de comunidad, derechos, responsabilidades, participación, funciones de la participación, instancias de la participación, órganos de representación, adhesión.</p> <p>Perspectiva de género: uso de lenguaje inclusivo, diversidad de género, equidad de género, ámbito afectivo en el proceso educativo, bienestar corporal, desarrollo sexual.</p>
Hervás Ferriols et al. (2006)	Guía de planeación estratégica	Centros educativos	Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos	Participación en conjunto de la comunidad educativa en el proceso de mejora continua	<p>Declaración de la misión, valores, visión</p> <p>Cultura corporativa u organizacional</p> <p>Plan estratégico</p> <p>Alineación hacia los resultados estratégicos</p>

1.2.3.3. Estudios sobre clima organizacional

Los estudios sobre la mejora en la calidad del proceso educativo y empresarial hacen referencia a la construcción de una cultura y clima organizacional que favorezca la mejora continua y el desarrollo de ideas innovadoras. Por esta razón, se presentan los estudios del tercer grupo relacionados con la cultura y el clima organizacional.

En este epígrafe se realiza una comparación sobre los estudios de clima organizacional presentados por: Ojeda (2014), la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013), Rodríguez Martínez y Ruiz Pimentel (2006) en los cuales se investigan los factores que inciden en el clima organizacional y de acuerdo a los resultados se diseñan las acciones, para lograr servicios de mayor calidad; el estudio de la Universidad Pontificia Bolivariana (2005) que tiene como propósito determinar la influencia de 12 variables en el clima organizacional, el estudio de González, García, Lucero y Romero (2013) sobre la aplicación de la gestión de innovación para obtener resultados favorables en la satisfacción del cliente y permanencia de la empresa y finalmente el estudio del clima organizacional de Quevedo Candela (2003).

El estudio de Ojeda (2014) sobre el clima organizacional en escuelas primarias de la región centro del estado de Guanajuato, el estudio contó con 118 instrumentos válidos, el instrumento utilizado mostró una consistencia alta con un índice *Alpha* de Cronbach de 0.965. Los docentes presentan una edad promedio de 39.08 años; el 70.3% corresponde al género femenino y el 29.7% al género masculino. El resultado de este estudio demuestra que el clima organizacional en los docentes de educación primaria en la región central del estado de Guanajuato se puede considerar como bueno.

La dimensión administrativa articula o maneja dos grandes grupos de dimensiones, uno conformado por el trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión y comunicación, con resultados sobre 4, calificados como bueno.

Otro grupo está conformado por las dimensiones de: capacitación, promoción, ambiente físico y cultural obtuvieron valores medios entre 3.6 y 3.8, a excepción de la dimensión del desarrollo que obtuvo un valor de 2.88, que indica que requiere una mayor atención. Estos aspectos conforman el clima organizacional en estas instituciones educativas, pero se requieren más estudios que fortalezcan los resultados obtenidos considerando otras variables como el liderazgo, innovación, toma de decisiones que se toman en cuenta en el estudio de la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013).

La Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013) realizó un estudio general del clima organizacional, sin que los resultados muestren la incidencia de los cargos y departamentos. El estudio analiza tres variables: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional, desarrolladas en dimensiones para la valoración; los resultados constituyen la base para conocer los aspectos positivos y negativos que inciden en los resultados de la organización y diseñar los proyectos de mejora del clima organizacional.

El instrumento fue elaborado por el Comité Técnico de Clima Organizacional la evaluación se respalda en la escala de Likert. El instrumento se aplicó a trabajadores con tiempos de permanencia en la institución mayor a tres meses.

Los resultados del estudio corresponden a 203 encuestas, que representan el 26.22% de los 1,163 trabajadores, las encuestas se llevaron a cabo en áreas asistenciales y administrativas. Los resultados globales de las variables potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización fueron 27.56, 25.15 y 22.3% respectivamente, que indican que se debe implementar un plan, que mejore esta percepción en un 75% en promedio.

En la evaluación del potencial humano las medidas de recompensa son importantes cuando existen muestras de ideas innovadoras. En el estudio se observó que, la variable de remuneración correspondiente al diseño

organizacional requiere mayor atención, para mejorar la satisfacción en el ambiente laboral.

Los resultados de la variable de conflicto y cooperación correspondiente a la cultura organizacional demuestran que es una variable muy sensible y requiere de atención para mejorar su nivel. La prioridad para intervenir en las variables analizadas es en función de lo que el personal cree que es más importante.

Cabe mencionar que el estudio valora la satisfacción personal, al analizar las variables de remuneración, recompensas, confort y motivación, a diferencia del estudio de Rodríguez Martínez y Ruíz Pimentel (2006) en el que la satisfacción podría estar implícita en las variables de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

El estudio de Rodríguez Martínez y Ruiz Pimentel (2006) muestra un resultado global sobre el clima organizacional en la Escuela Secundaria Experimental, los resultados muestran la relación con el cargo que ocupan, para ello se aplicó el instrumento a 3 directivos de la secundaria, 24 docentes, 7 personas de apoyo, 4 personas del personal administrativo, 26 estudiantes de primero, 26 de segundo y 25 de tercero.

El instrumento se basa en la escala de Likert con 35 afirmaciones, para evaluar los siguientes factores: la autonomía, el desempeño, la estructura, el apoyo, las relaciones interpersonales, la normatividad y el trabajo en equipo; los criterios de inclusión para la aplicación del instrumento son: ser sujetos oficialmente reconocidos como miembros de la organización y que hayan trabajado o estado en la escuela por lo menos tres meses. Este estudio a diferencia del estudio de la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013), las preguntas no forman parte de una dimensión.

Las relaciones personales y el cumplimiento de la normatividad alcanzan un porcentaje que los sitúan en los niveles óptimos de manejo. El resto de los factores como autonomía, desempeño, estructura, apoyo, trabajo en equipo presentan valores que los sitúan en valores adecuados, pero sujetos a mejora.

El estudio de la Universidad Pontificia Bolivariana (2005) sobre el clima organizacional afectado por 12 variables con el propósito de evaluar los procesos e intervenir sobre el bienestar de los empleados. La Universidad tiene como finalidad la investigación, la docencia, la proyección social y la internacionalización. El número de encuestados fueron: 11 directivos, 269 docentes que trabajan a medio y tiempo completo, 80 empleados, 40 de servicios generales. De un total de 400 personas encuestadas el 48.5% corresponde al personal femenino y el 51.58% al personal masculino.

Las variables objeto de estudio fueron sentido de pertenencia, control, trabajo en equipo, liderazgo y estilos de dirección, seguridad y salud ocupacional, disponibilidad de recursos, comunicación empoderamiento, motivación, filosofía institucional, relaciones interpersonales, estabilidad. El estudio refleja la necesidad de intervención en las variables de seguridad y salud ocupacional, disponibilidad de recursos para mejorar la percepción positiva de los empleados de la institución.

El estudio de Quevedo Candela (2003) realiza un aporte importante para la medición del clima organizacional, al desarrollar una herramienta que mide la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades actuales de los empleados, denominada atractividad y la capacidad de organización para satisfacer las necesidades reales de los empleados, denominada unidad de la empresa, para ello mide la percepción de los empleados acerca de la empresa de forma general y las acciones directivas. Este modelo va más allá del plano psicológico, puesto que abarca el antropológico; es decir involucra los aspectos físico o biológico, social y cultural.

El modelo involucra nueve factores que miden la eficacia de la organización:

- La estructura formal las funciones de cada puesto de trabajo
- La estrategia
- Los sistemas de dirección que corresponden a las acciones o decisiones que deben coordinar los directivos para lograr el objetivo

(Delegación, participación, comunicación, capacitación o sistema formal de formación, control coactivo).

- Estructura real se especifican las cualidades psicológicas y motivacionales que facilitan la coordinación interna de la organización.
- Objeto corresponde a lo que hace la empresa
- Estilos de dirección corresponde a la actitud de los directivos ante los empleados respecto a las actividades como: delegación, participación, comunicación, sistema informal de formación, control manipulativo, sistema informal de incentivos.
- Misión interna corresponde a las necesidades reales que los empleados de la empresa deben satisfacer.
- Misión externa relacionada con lo que se produce y para quién
- Los valores de dirección.

El modelo permite que los resultados se analicen en forma global, por áreas o categorías y demuestran la percepción al interior de la organización sobre cuestionamientos del clima organizacional y las acciones que se deben tomar para mantener los aspectos positivos y las estrategias para mejorar aquellos aspectos menos favorecidos.

Una variable importante del clima organizacional es la innovación, además es un determinante en el éxito y sostenimiento de la empresa. El estudio de Aragón Cano (2013) tiene un enfoque particular al realizar un estudio más específico en relación al clima de innovación. El diseño y aplicación del instrumento resulta interesante en primera instancia se aplicó un cuestionario evaluado en una escala de Likert. La segunda parte del cuestionario se aplicó la técnica proyectiva de asociación de palabras; es decir, a partir de una palabra de estímulo el encuestado expresa una palabra o frase. En la tercera parte, los encuestados asignaron un porcentaje de tiempo a cuatro actividades de innovación que la empresa desempeña.

El modelo considera como los elementos que influyen en el clima de innovación, la estrategia de innovación, el liderazgo orientado a la innovación

y la estructura para la innovación. El instrumento mide las características del clima de innovación considerando:

- La buena comunicación de la visión de innovación.
- La adecuada y permanente motivación de la creatividad como fruto de la confianza, la apertura, la discusión y el debate.
- Disponer de los recursos, apoyo y espacio para involucrarse en las tareas de innovación, para generar la innovación debe haber tolerancia al riesgo y la libertad para la toma de decisiones.
- La estructura organizacional facilita la creación de equipos multidisciplinarios

Las características mencionadas se pueden evidenciar en los resultados del estudio de González et al. (2013) que identifica y describe las mejores prácticas para la gestión al interior de las empresas pertenecientes a la Región Metropolitana reconocidas en el Ranking REI Chile 2010 y otras instituciones, especialmente en relación a los recursos disponibles, la buena relación en los equipos de trabajo, la planeación estratégica, la estructura organizacional.

El estudio de González et al. (2013) corresponde a los años 2011 y 2012, e involucra a siete organizaciones relacionadas con el sector energético, servicios bancarios, telecomunicaciones, tecnológicos informáticos, inversiones; el estudio es de tipo descriptivo de naturaleza cualitativo, registra las apreciaciones de los directivos, gerentes del área de innovación, líderes formales e informales y los equipos de las distintas organizaciones, sobre preguntas relacionadas con las mejores prácticas en la gestión de la innovación. La recolección de datos conlleva a entrevistas semiestructuradas, entrevistas grupales y cuestionarios relacionados con la estrategia y cultura de innovación, gestión de recursos, generación de ideas, análisis interno y vigilancia del entorno, gestión de proyectos de innovación, redefinición de los procesos productivos y de comercialización y resultados de la innovación. La investigación tuvo como limitante la restricción en la entrega de información considerada como estratégica.

En los estudios presentados sobre el clima organizacional se observan variables que con mayor frecuencia se consideran en la evaluación, entre ellas se mencionan el trabajo en equipo, remuneración, relaciones interpersonales, desempeño, comunicación, motivación, sentido de pertenencia. Cuando no hay cohesión en el clima organizacional se observan diferencias en las percepciones de este, entre el personal administrativo y operativo.

En la tabla 5 se indican las características de los estudios sobre el clima organizacional y en la tabla 6 el estudio de Gonzáles et al. (2013) por involucrar a varias empresas, cuyo fin principal es la satisfacción de los clientes al solucionar sus problemas y cumplir con las expectativas sobre el producto o servicio.

Tabla 5. Características de los estudios previos sobre clima organizacional

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
Ojeda (2014)	Clima organizacional en escuelas primarias	Estudio global Número de instrumentos utilizados 118. Índice <i>Alpha</i> de Cronbach 0.965	Trabajo personal Supervisión Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros Administración Comunicación Ambiente físico y cultural Capacitación y desarrollo Promoción y carrera Sueldos y prestaciones Orgullo y pertenencia

Continúa

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013)	Clima organizacional	Estudio global	Potencial humano (Innovación, recompensa, confort, liderazgo)
		Número de instrumentos aplicados a 203 trabajadores, del total de 1,163.	Diseño organizacional (Comunicación organizacional, estructura, toma de decisiones, remuneración)
		Evaluación basada en la escala de Likert	Cultura organizacional (Identidad, conflicto y cooperación, motivación)
		Índice <i>Alpha</i> de Cronbach cercano a 1	
		El trabajador debe tener un tiempo mayor a tres meses en la organización de salud y se encuentre en el momento en que se aplique el instrumento	

Continúa

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
		Estudio global de tipo exploratorio, descriptivo	Autonomía
		Número de instrumentos aplicados a 3 directivos, 24 docentes, 7 personas de apoyo, 4 personas del personal administrativo, 26 estudiantes de primero, 26 de estudiantes de segundo y 25 de tercero.	Desempeño
Rodríguez Martínez y Ruiz Pientel (2006)	Clima organizacional en la Escuela Secundaria Experimental	Instrumento basado en la escala de Likert No indica el valor del Índice <i>Alpha</i> de Cronbach	Estructura Apoyo
		Se aplica la encuesta a los sujetos oficialmente reconocidos como miembros de la organización o que hayan trabajado o estado por lo menos tres meses.	Relaciones interpersonales Normatividad y trabajo en equipo

Continúa

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
Universidad Pontificia Bolivariana (2005)	Clima organizacional en el Campus Universitario de Laureles y Robledo de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín afectado por 12 variables	Estudio empírico, analítico y cuantitativo, con base en la fundamentación teórica de Alles, Botero, Chiavenato, Guillen, Muchinsky, Rendón, Ritzer y Toro.	Sentido de pertenencia
		Se utiliza como instrumento una encuesta valorada por jueces y validada por una prueba piloto entre 19 empleados, aplicada en forma aleatoria.	Control
		La investigación se aplicó a 2,238 empleados de la cual se extrajo una muestra estratificada de 400 empleados, correspondiente a 11 empleados del directorio, 269 docentes, 80 empleados y 40 servicios generales.	Trabajo en equipo
		El estudio tiene como propósito identificar las variables más relevantes y menos relevantes del clima, como resultado de la percepción de los empleados.	Liderazgo y estilos de dirección
		Los resultados se dan en forma general, por categorías del perfil laboral, por antigüedad y por nivel de escolaridad	Seguridad y salud ocupacional
			Disponibilidad de recursos
			Comunicación
			Empoderamiento
			Motivación
			Filosofía institucional
			Relaciones interpersonales y estabilidad

Continúa

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
Quevedo Candela (2003)	Clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones	El objetivo es conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa y de la acción de los directivos.	Estructura formal
		El análisis de los resultados es cualitativo y la presentación puede ser global o por categorías.	Estrategia
		La fiabilidad del instrumento se organiza en tres grupos con valores en el rango de 0.8 a 1.0	Sistema de dirección
		El cuestionario propuesto incluye todos los aspectos de la organización, el cual se puede ajustar a las características de la empresa.	Objeto
		Es un modelo antropológico	Estilos de dirección Misión interna Misión externa Valores de dirección

Continúa

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
Aragón Cano (2013)	Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación desde la perspectiva de grupos de trabajo	Se basa en un modelo teórico desde el punto de vista de equipos de trabajo. Construir y refinar un instrumento que permita una evaluación confiable del clima de innovación y sirva en la toma de decisiones.	Visión de innovación compartida El ambiente generado por el liderazgo Disposición para el trabajo en equipo

Tabla 6. Resultados de investigación González et al. (2013)

Eje de investigación	Acciones positivas comunes para el éxito de la innovación
Análisis interno y vigilancia del entorno	<p>Comunicación proactiva con los clientes</p> <p>Detectar y receptar futuras necesidades del cliente para nuevos productos y/o procesos</p> <p>Seguimiento y difusión de información</p> <p>El trabajo asociado con <i>partners</i> es una buena técnica para nuevos negocios</p> <p>Evalúan el desempeño, gestión de procesos y productos con indicadores</p> <p>Disposición de presupuesto</p> <p>Intercambio de ideas</p>
Gestión de proyectos de innovación	<p>Planificaciones para el desarrollo de prototipos y pruebas pilotos</p> <p>Solucionar problemas de los clientes, no necesariamente detectados por ellos</p> <p>Integran las áreas involucradas</p> <p>Equipos de innovación para un mayor vínculo con los clientes y proveedores</p> <p>La gerencia, vicepresidencias y comités gestionan los proyectos</p> <p>Seguimiento, control y evaluación en el lanzamiento de productos al mercado</p> <p>Comunicar el nuevo producto y/o servicio</p> <p>Seguimiento, control y evaluación de los proyectos y obtener aprendizaje</p> <p>Apoyo de expertos en los temas específicos</p>

Continúa

Eje de investigación	Acciones positivas comunes para el éxito de la innovación
Redefinición de los procesos productivos y de comercialización	<p>Disposición de recursos</p> <p>Selección y evaluación de ideas; análisis comercial y financiera</p> <p>Planifican los recursos para el desarrollo de nuevos procesos de producción</p> <p>Seguimiento a tecnologías de fabricación, modelos de organización y gestión de procesos con la ISO 9000 y/o 9001</p> <p>Innovan integrando actividades logísticas</p> <p>Promueven la fusión entre organizaciones</p> <p>Identifican los objetivos y necesidades por área, clientes y redefinen los procesos</p> <p>El área de Marketing trabaja en los estudios de mercado, evalúan los cambios del entorno</p> <p>Nuevos modelos de negocios y financiamiento. Participan en ferias y eventos para generar soluciones e interactuar con proveedores destacados</p> <p>Acuerdan contratos de soporte y mantenimiento para sostener contacto postventa con los clientes y generar nuevas oportunidades</p> <p>El cliente es el principal elemento diferenciador estratégico, crean un ambiente de confianza mutua y escucha efectiva de sus necesidades</p> <p>Acuerdos comerciales con otras empresas y adaptación a las nuevas tecnologías de la información</p> <p>Comercializan en base a la marca y promueven en los medios de difusión</p> <p>El área de comercialización se plantean nuevos desafíos y metas</p>

Continúa

Eje de investigación	Acciones positivas comunes para el éxito de la innovación
Resultados de la innovación	<p>Indicadores de resultados para evaluar el desarrollo de productos y proyectos</p> <p>Liderazgo</p> <p>Generación de retornos económicos</p> <p>Sistema de comunicación y evaluación de resultados en las innovaciones</p> <p>Nuevos modelos de negocio, nuevos productos</p> <p>Satisfacción completa de los clientes</p> <p>Contacto postventa con los clientes</p> <p>Importancia a los resultados de la innovación, incluidos los errores como medio de aprendizaje</p> <p>Cultura de innovación internalizada en la organización</p>
Análisis interno y vigilancia del entorno	<p>No hay procedimientos establecidos para fuentes externas de información que apoyen al negocio</p> <p>Estudios ocasionales de necesidades del mercado</p> <p>Integración y comunicación de las áreas</p>
Gestión de proyectos de innovación	<p>Sin presupuesto u ocasionales para productos o servicios innovadores</p> <p>Estudio no muy profundo de la aceptación de productos innovadores</p> <p>Ausencia de sistema de evaluación de resultados de los proyectos de innovación</p>
Resultados de la innovación	<p>No poseen un sistema eficaz para evaluar los resultados por la creación de productos o servicios</p>

Fuente: González et al. (2013)

De los dos últimos estudios presentados es importante señalar que la variable de innovación, cobra una gran importancia porque influye directamente en el sostenimiento de una organización.

En el siguiente apartado se presentan los estudios del cuarto grupo que tienen relación con el rendimiento escolar.

1.2.3.4. Estudios sobre rendimiento escolar

El estudio realizado por Téllez (2015) determina las variables asociadas al buen desempeño escolar, en cambio el estudio de Espinola (2000) muestra los resultados positivos que se logra con la aplicación de dos estrategias en el sistema escolar tales como: la autonomía administrativa y pedagógica (pp. 3-13).

El estudio de Téllez (2015) determina los factores que influyen en el rendimiento académico, este estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo transversal, descriptivo y de correlación.

La información proviene del registro de la institución acerca de los estudiantes y los resultados de los estudiantes en el segundo semestre del año 2011 en las pruebas Saber 11. La clasificación de los estudiantes está en función del puntaje logrado en la prueba: muy bajo (entre 0 y 30 puntos), bajo (entre 30.01 y 50 puntos), medio (entre 50.01 y 70 puntos) y alto (entre 70.01 o más).

El 55% de los estudiantes con puntajes bajos son mujeres y el 45% hombres; por otra parte, el 74% de los estudiantes con puntaje superior y muy superior son mujeres y el 25% hombres. Los estudiantes con rendimiento bajo representan el mayor número de estudiantes y se encuentran en el estrato socioeconómico más bajo, siendo este factor muy influyente en el rendimiento escolar. Además, en cuanto menor es nivel educativo de los

padres y madres de familia, es mayor la población de estudiantes con menor rendimiento.

El estudio establece como resultado que existe una correlación directa y estadísticamente significativa, aunque débil entre el desempeño escolar y el nivel educativo de los padres y madres de familia.

En la hipótesis sobre la correlación entre el desempeño escolar y los niveles de ingresos se observa una correlación directa y estadísticamente significativa pero débil, con un coeficiente de correlación de 0.304.

El estudio del Espinola (2000), guarda cierta relación con el estudio anterior, identifica los efectos que ejerce la autonomía escolar en los resultados educativos y las acciones que tienen mayor impacto sobre estos resultados.

La descentralización y autonomía en el sistema educativo puede darse en diversos aspectos transfiriendo funciones y responsabilidades para que se cumpla la capacitación, acreditación de los docentes, la supervisión pedagógica, la producción de material didáctico, captura de información estadística, construcción y mantenimiento de edificios escolares.

El modelo para el análisis considera aspectos externos como la política central, de la cual se derivan las reglas, la normativa sobre la administración de recursos humanos, presupuesto, el currículo, el grupo de padres organizados que pueden tener un rol más participativo en la administración y control de lo que sucede al interior de la institución educativa, otras variables sobre las cuales no tiene control la escuela, pero que influyen en el desenvolvimiento de la escuela resultan ser la ubicación, tamaño de la escuela, educación de los padres, ingreso familiar de los alumnos.

Al interior de la escuela se consideran las siguientes dimensiones: sistema pedagógico, la administrativa e insumos. Este modelo permite analizar los factores internos y externos que interactúan incidiendo sobre la capacidad de

la escuela para mejorar los resultados educativos medidos a partir del rendimiento académico, tasas de asistencia, deserción y repetición.

El estudio de caso corresponde a la autonomía en una de las unidades federales del Brasil, Minas Gerais por ser el más representativo en la forma como se ha implementado la estrategia de la autonomía administrativa, con resultados altamente significativos en el rendimiento académico, medido por el Sistema de Evaluación de Educación Básica, pasando del décimo lugar en 1992 al primero en 1998, Castro (1999; como se citó en Espinola, 2000).

La autonomía administrativa da acceso a la caja escolar, los consejos escolares (colegiados) y la elección de directores.

La autonomía pedagógica tiene relación con la elaboración del plan de desarrollo escolar válido por un período de cinco años, considerando la situación ideal que se desea lograr en aspectos pedagógicos, recursos humanos y la infraestructura, participan en el diseño la comisión nombrada por el director y aprobado por el Consejo; dentro de la autonomía pedagógica también se encuentra la evaluación externa, que está direccionada a los alumnos de los dos primeros grados de primaria, quinto y octavo grado de educación básica y segundo y tercer grado de la educación media, los resultados son devueltos a las instituciones educativas.

La aplicación de entrevistas y el análisis de los resultados de la evaluación externa se ejecutaron en escuelas ubicadas en vecindarios de bajo ingreso en el municipio de Jequitinhonha, en el período de 1990 a 1994. Los primeros grados obtuvieron mayor rendimiento, debido a que se dio mayor énfasis en su mejoramiento. Las medidas administrativas contribuyeron más fuertemente que las medidas pedagógicas en el desarrollo de acciones para mejorar los indicadores de rendimiento educativo. La elección del director no tiene efectos sobre los resultados educativos, pero contribuyó a controlar una práctica tradicional en Brasil, la del nombramiento político de los directores Parente y Luck (como se citó en Espinola, 2000), los resultados muestran que la autonomía administrativa y pedagógica influyen favorablemente en los

resultados educativos de los estudiantes; en la tabla 7 se indican las características de las investigaciones realizadas en el rendimiento escolar.

Tabla 7. Características de los estudios sobre rendimiento escolar

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variabes del estudio
Téllez (2015)	Estudio sobre los factores que determinan el rendimiento académico	Estudio cuantitativo, de tipo transversal, descriptivo y de correlación. Muestra de 630 estudiantes de seis Instituciones Educativas Distrital, con puntajes superior y muy superior, de ellos 592 corresponden a los que estudian en la mañana y 38 en la jornada de la tarde y 327 estudiantes con puntajes bajos, de los cuales 147 estudian en la mañana y 180 estudian en la tarde.	Relación del nivel de rendimiento de los estudiantes con: nivel educativo del padre y de la madre e ingreso mensual de la familia Se encuentra una relación directa, pero débil como resultado del valor del coeficiente de correlación menor a 0.5

Continúa

Autor	Área de estudio	Características del Estudio	Variables del estudio
Espinola (2000)	Estudio de los efectos de la autonomía administrativa y pedagógica en los resultados educativos, en una de las unidades federales del Brasil, Minas Gerais	Análisis de factores internos y externos que interactúan incidiendo sobre la capacidad de la escuela Identificar las acciones que tienen mayor impacto sobre los resultados educativos. En el estudio se consideran las dimensiones referidas al sistema pedagógico, administrativa e insumos.	Indicadores de rendimiento académico Asistencia Repetición Deserción Mecanismos para lograr los resultados: política central Normativa sobre la administración de recursos humanos Presupuesto Currículo Grupo de padres organizados Ubicación y tamaño de la escuela Educación de los padres Ingreso familiar de los alumnos

Los estudios previos presentados muestran las secuencias del proceso de planeación estratégica, siendo parte de este, el análisis interno y externo, a su vez, se indica la importancia de llevarlo a cabo mediante un proceso participativo, reflexivo y colaborativo; puntos que, de igual forma, se deben considerar en la elaboración y construcción del PEI. En relación a la presentación del documento final PEI es necesario que, este se convierta en el eje de actuación de las instituciones educativas y no un documento de cumplimiento ante la autoridad, para ello se debe construir una cultura evaluativa que conlleve a la calidad en la educación.

El clima y la cultura organizacional son aspectos que deben evaluarse para determinar los aspectos a mejorar y favorecer la cohesión e identidad de la organización. Entre los principales factores que influyen en el éxito de la gestión escolar se pueden mencionar el liderazgo para impulsar y alinear la visión, misión, estrategias y objetivos; la innovación es un factor que toma una mayor importancia al contribuir a desarrollar una imagen corporativa que puede ejercer poder, en la elección de los usuarios o clientes; la autonomía administrativa y disposición de recursos; la autonomía pedagógica-curricular; el nivel de educación y económico de los estudiantes.

Los estudios previos presentados en los apartados anteriores, sirven para contrastar los resultados de esos estudios con los obtenidos en la presente investigación, especialmente aquellos que tienen relación con el gestionar educativo, el clima organizacional; por los factores como el liderazgo, la cultura organizacional que influyen en los resultados de la calidad educativa; no obstante, los estudios de innovación refieren la importancia de procesos innovadores, en ambientes que propician su desarrollo con el apoyo de los directivos. Por otra parte, se describen los objetivos generales y específicos de la presente investigación, en base a los cuales se definirán los resultados.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar los factores internos y externos que determinan la situación actual en las dimensiones: organizativa, administrativa, pedagógica curricular y participación social en la UFEE “GVR”.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Indicar los factores internos que han influenciado positiva o negativamente en el desarrollo de la UFEE “GVR” y mediante el análisis FODA conocer aquellos que permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno.
- Exponer los factores externos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que influyen en la institución.
- Identificar las características del clima organizacional el cual permite vislumbrar su influencia en el desempeño del personal y en el resultado de la gestión escolar.

En el capítulo presentado se muestra la utilidad de realizar el análisis interno y externo, para desarrollar el proceso de planeación estratégica en las instituciones educativas y por ende en las de educación especial para dar una mayor satisfacción en la atención a la diversidad de necesidades educativas especiales. También, se puede apreciar la necesidad de articular la parte legal en el accionar de las instituciones educativas especiales, para favorecer su cumplimiento y el desarrollo de una educación de calidad, que conlleve a equiparar las posibilidades de participación de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, en el ambiente familiar y social, para ello hay que iniciar con el aprendizaje del proceso evaluativo, disposición a una comunicación abierta, que respete los diversos criterios e ideas sobre la realidad escolar.

La formulación de los objetivos de la investigación se orienta a obtener información para la formulación de los objetivos estratégicos de la institución educativa, la toma de decisiones y las acciones para su cumplimiento.

En el siguiente epígrafe se expone la metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación, se explica en forma detallada los métodos de investigación aplicados, en qué tipo de investigación decanta el presente estudio, el procedimiento utilizado para la recolección de información, el tipo de muestra utilizado en los instrumentos, para la recolección de datos y el tratamiento estadístico realizado a la información obtenida.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

El desarrollo de la presente investigación implica una serie de pasos y procedimientos coherentes para obtener información que permita el análisis del estado actual de la UFEE “GVR”.

El conocimiento del estado actual de la UFEE “GVR” se realiza a través del análisis interno y externo:

Para el análisis interno se recopila información de la institución a través de registros y entrevistas sobre el quehacer diario de la institución. Además, se aplican instrumentos para medir el conocimiento de las variables desde el punto de vista estratégico como son: la visión, misión, valores; el grado de satisfacción y compromiso de los padres, madres y representantes de los educandos con respecto a la gestión administrativa; así como también, la satisfacción con la gestión de la dirección y apoyo de los docentes en proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, la percepción del clima organizacional al interior de la institución se determina mediante las variables de la cultura organizacional, diseño organizacional y el potencial humano.

Para el análisis externo se consideran los factores económicos, sociales y tecnológicos; y el análisis competitivo y finalmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para conocer el grado de impacto que ejercen en las dimensiones organizativa, administrativa, pedagógica y participación social de institución y delinear los aspectos prioritarios atender.

En el apartado 2.1. se describe la aplicación del método y tipo de investigación para la recolección de la información que servirá de sustento para el análisis de los datos.

2.1. Método de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La clasificación del presente estudio se puede hacer en referencia a lo expresado por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), de tal forma que decanta en una investigación de corte cuantitativa, debido a las características que presenta la investigación al ser un trabajo que requiere una estructuración previa, definición de objetivos y cuantificar los resultados de las encuestas en función de las variables que caracterizan la investigación.

El estudio es descriptivo ya que, pretende determinar las características de la UFEE “GVR”, con el objeto de saber cómo se establecen los compromisos con los elementos estratégicos, tales como: la visión, misión, valores, cómo se manifiesta el clima organizacional, cómo se percibe la satisfacción de los padres, madres de familia y representantes de los y las estudiantes en relación a la gestión administrativa, gestión de la dirección y apoyo de docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo se establece la gestión en las dimensiones organizativas, administrativas, pedagógica y participación social, sin determinar las causas que están provocando los resultados encontrados en la investigación.

Para llevar a cabo el proceso de investigación se utilizaron dos métodos empíricos: la observación de la cultura organizacional en el ambiente escolar y la medición de las variables a analizar mediante el uso de técnicas como la entrevista y el cuestionario, para determinar la situación actual de la UFEE “GVR” en relación a los aspectos internos que influyen en la gestión escolar. El procedimiento utilizado para realizar el análisis interno y externo de la UFEE “GVR” se detalla en el siguiente apartado.

2.1.2. Procedimiento

Previo al inicio de la investigación se procedió a determinar las fuentes de información requeridas para el desarrollo del análisis interno y externo de la UFEE “GVR”, las fuentes de consultas bibliográficas están relacionadas con el análisis interno y externo de las organizaciones, la planeación estratégica, la planeación estratégica educativa, la cultura y clima organizacional, la eficacia en las instituciones educativas, las características del PEI y el tratamiento estadísticos de los datos.

El análisis de la información teórica se utilizó como guía en desarrollo del presente estudio y en la elaboración de los cuestionarios, destinados a recopilar información sobre aspectos importantes al interior de la UFEE “GVR”, mediante la aplicación de encuestas al personal docente, administrativo y de servicio, sobre elementos estratégicos entre los que se pueden mencionar visión, misión, valores con la aplicación del instrumento 1 y la medición del clima organizacional con el instrumento 2.

Por otra parte, el grado de percepción de los padres, madres de familia y representantes de los niños, niñas y adolescentes respecto a la satisfacción de la gestión administrativa con el instrumento 3 y con el instrumento 4 sobre la satisfacción en la gestión de la dirección y apoyo de docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El estado de la dimensión organizativa, administrativa, pedagógica y participación social de la UFEE “GVR” con la aplicación del análisis FODA.

Durante la investigación se realiza la observación del ambiente y disposiciones mantenidas en las reuniones de trabajo, reuniones de carácter social, verificación de los procesos y evidencias de los puntos observados en los cuestionarios presentados en los anexos 1, 2 referentes a las encuestas del personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR” y en los anexos 3 y 4 referentes a las encuestas de los padres, madres de familia y

representantes de los estudiantes; lo cual, permite disponer de información acerca de la realidad de la institución.

El análisis y diagnóstico de la institución se realiza mediante:

- a) Exposición de charlas motivacionales y explicativas del objetivo de la presente investigación, en las que se aclara la importancia del análisis interno y externo de la institución.
- b) Recopilación interna de información de la institución respecto a las características y procesos de esta, mediante entrevistas al personal docente y administrativo.
- c) La generación de ideas y actividades se realizan en conjunto, con la aplicación de la técnica de la lluvia de ideas, para el análisis de la misión, visión, valores, análisis FODA.

En el análisis externo se recopila información acerca del género, ingreso económico, estado laboral, nivel académico de los padres, madres de familia y representantes de los y las estudiantes, número de integrantes en la familia, presencia o ausencia de familiares con discapacidad, la datos proceden del instrumentos 3 sobre la satisfacción de la gestión administrativa y el instrumento 4 sobre la satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

También, se revisa información documental respecto a los factores económicos, políticos, sociales y demográficos y finalmente tecnológicos que influyen en el desenvolvimiento de la UFEE “GVR”.

Además, en el análisis competitivo se considera la información proporcionada por la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, ubicado en la ciudad de Esmeraldas, sector de San Rafael, calle Padre Luis Monza, vía Atacames, institución de educación básica para atención a niños, niñas y adolescentes con discapacidad cognitiva auditiva, visual física, trastorno de espectro autista, sordo ceguera, síndrome de Down, por ser esta la única institución educativa que está dentro del ámbito competitivo.

A continuación, se indica la procedencia de los datos obtenidos, para el análisis interno y externo de la UFEE “GVR”

2.2. Universo, población y muestra

La presente investigación se realiza en la UFEE “GVR”, ubicada en el sector sur del cantón Esmeraldas, en el km 2 de la vía Atacames, junto a la ciudadela Julio Estupiñan, el desarrollo del análisis interno y externo será aplicado para el plan estratégico en el período 2017 - 2020.

Actualmente la UFEE “GVR” cuenta con un total de 26 funcionarios entre personal docente y administrativo. El tipo muestra es de carácter incidental debido al número de docentes, que ya tiene definidas a priori sus características, esto es, ser trabajador de la unidad educativa; por lo que, los cuestionarios dirigidos a este personal se aplican a todas las personas que reúnen dichos requisitos.

A los 59 padres, madres y representantes de los y las estudiantes matriculados en la UFEE “GVR” en el año lectivo 2015-2016 se aplica el cuestionario sobre la percepción de ellos en el grado de satisfacción en la gestión administrativa, gestión de la dirección y apoyo de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje; al igual que, a los 55 padres, madres y representantes que corresponden a los nuevos estudiantes matriculados en el año lectivo 2016-2017.

Teniendo en cuenta que la muestra es incidental, que requiere de la voluntad y disposición de los miembros de la muestra, para obtener la información de manera rigurosa, se entrega la invitación a colaborar a todos los padres, madres de los estudiantes, con el fin de conseguir su participación en el presente estudio. La recolección de los datos se realizó en las sesiones mensuales en el programa de Escuela para padres, para completar la información debido a la inasistencia de algunos de ellos en estas reuniones,

se realizó la toma de datos en las horas de la mañana cuando acompañaban a sus representados a la institución educativa y/o la entrega de los cuestionarios para que sean llenados en los hogares y receptados por los respectivos docentes.

Una vez obtenidos los datos de campo se procede al análisis, para ello se recopila, compila la información y finalmente se realiza el tratamiento de los datos, tanto de la información interna de la institución y los provenientes de los instrumentos 1, 2, 3 y 4, relacionados con las encuestas al personal docente, administrativo de servicio de la UFEE “GVR” y a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes.

El tratamiento estadístico de los datos de los instrumentos utilizados comprende determinar la frecuencia absoluta, los porcentajes, el valor de la media, moda, desviación típica de los datos, mediante la aplicación de la estadística descriptiva y el programa *Microsoft Excel 2010* organizados según las preguntas y las variables a determinar.

El análisis de la información se aplica a la información interna de UFEE “GVR”, a los datos que provienen de los instrumentos 1 (anexo 1) sobre elementos estratégicos, instrumento 2 (anexo 2) sobre medición del clima organizacional, instrumento 3 (anexo 3) sobre satisfacción de la gestión administrativa y el instrumento 4 sobre la satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes; así como, la información documental acerca de los factores externos obtenida de fuente oficial y la proporcionada por la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, para el análisis en el ámbito externo y competitivo. A continuación, se indica lo relacionado con la aplicación de los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación.

2.3. Instrumentos

La determinación cuantitativa del grado actual de conocimiento, comprensión y aplicación de la visión y misión formulada por la UFEE “GVR” y los valores que guían al personal docente y administrativo de la institución se realizó mediante, la aplicación de autoinformes tipo encuesta, el detalle de las preguntas que se formulan para el efecto se aprecia en el instrumento 1, ficha de encuesta al personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR” en el anexo 1, denominado en adelante encuesta sobre elementos estratégicos.

El anexo 2 muestra el cuestionario de la encuesta que se aplica al personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR” que constituyen una fuente primaria de información, para evaluar el clima organizacional utilizando la “Metodología para el estudio del clima organizacional”, propuesto por el Ministerio de Salud Perú (2009), esta metodología consiste en aplicar un autoinforme con preguntas acordes al objetivo de la investigación, de tipo cerrado, con respuestas categorizadas tipo Likert, enfocadas hacia las variables de cultura organizacional, el diseño organizacional y el potencial humano.

La fiabilidad estadística de este instrumento se realizó utilizando el coeficiente *Alpha* de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo cual indica que la escala es fiable; cabe recalcar que los autores del instrumento no informan del valor exacto del coeficiente *Alpha* de Cronbach obtenido; por lo que, se desconoce qué valor, entre 0.7 y 1 presenta la escala, lo que sí, se afirma es que el instrumento es fiable.

Para conocer, la opinión con respecto al nivel de satisfacción y compromiso con la gestión administrativa de la institución se aplica una entrevista a los padres, madres de familia y representantes, que también son una fuente primaria de información, el anexo 3 muestra el diseño del instrumento 3, ficha de encuesta al personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE

“GVR” para determinar la satisfacción en la gestión administrativa, que en adelante se denominará instrumento satisfacción en la gestión administrativa.

El anexo 4 muestra el cuestionario, ficha de encuesta a los padres, madres de y representantes de los y las estudiantes de la UFEE “GVR”, formato de la institución, denominado en adelante satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes.

La encuesta evalúa la satisfacción de los padres, madres de familia y representantes de los y las estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este cuestionario forma parte de los instrumentos que se aplica en la autoevaluación dispuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador.

El cuestionario utilizado en las entrevistas, detallados en los anexos 1 y 3 fueron validados por tres expertos en el tema, para el desarrollo del proceso de validación se elaboraron los ítems, de acuerdo al objetivo a diagnosticar, en el primer instrumento para determinar el conocimiento y aplicación por los docentes, personal administrativo y de servicio sobre la visión, misión y valores, se eligieron preguntas cerradas con respuestas dicotómicas y politómicas; en las preguntas que se requiere mayor información se incluyeron las preguntas de por qué y cómo a las opciones de respuesta.

En la validación los expertos analizaron los instrumentos para decidir los ítems a escoger; así, los ítems que tuvieron 100% de coincidencia para los expertos, en relación a claridad en la redacción, que sean congruentes y no tendenciosos fueron incluidos en el instrumento, los que no tuvieron coincidencia fueron eliminados y aquellos que tuvieron coincidencia parcial se reelaboraron, para proceder nuevamente con la validación, el anexo 5 muestra el formato para validar los instrumentos utilizados.

Por otra parte, el análisis e interpretación de los resultados que servirán para describir los factores internos y externos que influyen en la situación actual de la UFEE “GVR” se presentan en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se procede a la descripción de la información interna, análisis de los factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de la UFEE “GVR” y los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios desarrollados en los anexos 1, 2, 3 y 4. A continuación se procede a la descripción y el análisis de los factores internos.

3.1. Descripción y análisis de los factores internos de la UFEE “GVR”

Para la descripción y análisis de los factores internos se parte de la información proporcionada por la UFEE “GVR”. En relación a la información interna se abordan diferentes aspectos:

En primer lugar, aspectos generales de la institución:

- a) Descripción y características de la institución.
- b) Historial de las matrículas en el período 2011 al 2017, que incluye los datos de la matrícula agregada; es decir, el ingreso de nuevos estudiantes después del período de matrícula, la matrícula segregada debido al traslado del estudiante a otra unidad educativa durante el período escolar índice de deserción y promoción.
- c) Logro de los y las estudiantes en el aprendizaje y dominio del área doméstica, académico funcional, comunitario y vocacional. El análisis de los aprendizajes determina las acciones a implementar para el logro significativo de saberes y el éxito en el grado de inserción en el ámbito familiar y social.

En segundo lugar, se analizan los aspectos estratégicos como la visión, misión, ideario y objetivos estratégicos; como punto focal de direccionamiento en las acciones requeridas para alcanzar la cohesión de la comunidad escolar en el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

En tercer lugar, se identifican los procesos internos que se ejecutan en cada una de las dimensiones escolares, para conocer las actividades principales que se ejecutan, aquellas que generan valor a los usuarios; además, de describir la importancia de realizar una gestión por procesos que facilita el seguimiento y medición de los resultados, una vez que se alinean los objetivos en los diferentes procesos, todo ello con el fin de mejorar el servicio.

En el apartado 3.1.1 se procede con la descripción de los aspectos generales de la institución

3.1.1. Aspectos generales de la institución

a) Descripción y características de la institución

La UFEE “GVR” está ubicada en la provincia ecuatoriana de Esmeraldas, en el sector sur del cantón Esmeraldas, Km 2 vía Atacames, junto a la ciudadela Julio Estupiñán. Esta institución educativa brinda atención a niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, enmarcada en un currículo ecológico, con el propósito de lograr que los educandos se preparen para la vida, desarrollando actividades relacionadas con el dominio doméstico, desarrollo de habilidades que le sirvan para afrontar el paso hacia la vida adulta, participación en actividades recreacionales y vocacionales.

El 21 de abril de 2015, mediante Resolución No 013-DPL-DDEIB-08D01 se denomina a la Unidad Fiscal de Educación Especializada con el nombre de “Guiomar Vera Ramírez”. El 6 de julio de 2015 mediante Resolución No MINEDUC-CZ1-2015-00354-R se autoriza la unificación de la UFEE “GVR”

con el Instituto Fiscal de Educación Especializada “Louis Braille”. En la tabla 8 se resumen los datos generales de la institución.

Tabla 8. Datos generales de la UFEE “GVR”

Nombre	UFEE “GVR”
Creación, Acuerdo Ministerial	25 de diciembre de 1996, No 364-11
Dirección Área geográfica	Km 2, vía Atacames, ciudad y provincia de Esmeraldas, parroquia: Simón Plata Torres
Código en el Archivo Maestro de Instituciones Educativas, AMIE	08H00359
Servicio educativo	Educación Inicial I y II, Educación General Básica (1ro – 10mo)
Modalidad	Vespertina
Número de educandos y docentes período 2015-2016	84, Femenino = 36, Masculino = 48, Docentes = 11 Trabajadora social = 1
Número de educandos y docentes período 2016-2017	117, Femenino = 56 Masculino = 61, Docentes = 22 Trabajadora social = 1
Fundamento legal	LOEI (2012) y el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir
Directora	Msc. Ana Patricia Rubiano

Fuente: UFEE GVR, 2015, 2016, Distributivo de trabajo del personal docente, directivo, administrativo y de servicio, pp. 1-2.

Como se puede apreciar en la tabla 8, la institución tiene 21 años de servicio. El código asignado a la UFEE “GVR” identifica de forma única a la institución de acuerdo al distrito y circuito al cual pertenece la institución educativa, la UFEE “GVR” pertenece a la Zona Administrativa 1.

El AMIE desde el período 2007-2008 recopila la información del sistema educativo a nivel nacional, de instituciones públicas y privadas, sobre estudiantes, docentes e infraestructura. La UFEE “GVR” mantiene el código asignado 08H00359, después de la fusión con el Instituto Fiscal de Educación Especializada “Louis Braille”, el último registro de este código se encuentra en el AMIE del fin del periodo 2014-2015; en la página *web* del Ministerio de Educación del Ecuador no se encuentran los AMIE de los períodos 2015 al 2016 e inicio del 2017-2018 (Ministerio de Educación Ecuador, 2017, estadísticas educativas, AMIE fin 2014-2015)

Otro elemento importante es el incremento de los estudiantes, entre el período lectivo 2015-2016 y 2016-2017, aproximadamente en un 39%, como consecuencia de ello también, se observa el incremento en los docentes en un 50%.

En enero de 2016, cinco docentes del Instituto Fiscal de Educación Especializada “Louis Braille” fueron adheridos a la UFEE “GVR” pero no se contabilizaron en el período 2015-2016, porque las actividades docentes finalizaron en febrero de 2016. En el período 2016-2017 seis docentes más ingresaron a la institución, una docente ingresó en el mes de noviembre de 2016 (UFEE GVR, 2015, 2016, Distributivo de trabajo del personal docente, directivo, administrativo y de servicio, pp. 1-2).

En la tabla 9 se describe la distribución de las instalaciones físicas de la institución, aproximadamente unos 1,131 m² del área total son utilizadas actualmente, esta información permite visualizar el espacio disponible, para realizar nuevas construcciones en áreas recreativas y aulas para los estudiantes, que se adapten a sus necesidades. La sala de enfermería fue reubicada en la sala del servicio social, debido a la necesidad de contar con un aula adicional, puesto que en el próximo año lectivo se brindará el servicio de Bachillerato Técnico en Servicio Hotelero y Turismo (con tres años de formación).

Es importante indicar que en la estructura de hormigón de aproximadamente 410 m², se observan algunas fisuras y hay infiltraciones de agua por el techo. El mayor espacio disponible para construcción se encuentra en la parte posterior que tiene cierta elevación.

La tabla 9 también detalla las áreas que se utilizan de forma especial, como apoyo para el desarrollo de los estudiantes, entre ellas se encuentra el aula de entrenamiento sensorial, la sala de terapia de lenguaje, aula de atención temprana y psicomotricidad, la casa hogar que dispone de los ambientes de sala, comedor, cocina, dormitorio; la sala de computación de reciente adecuación, la cual no se ha utilizado hasta el momento, por falta de conexión a internet, software para la enseñanza-aprendizaje en educación especial y responsable para la atención y direccionamiento en el uso de los equipos. Otro espacio de reciente adecuación es la sala de lectura que comparte el ambiente con la sala de computación, esta es para beneficio de los docentes, al disponer de libros en educación especial, que se han obtenido por medio de donaciones.

Tabla 9. Disposición de las instalaciones físicas de la UFEE “GVR”

Espacio físico	Número de espacios	Área total aproximada,m2
Área total de la institución	-	10,000.0
Aula de atención temprana y psicomotricidad	1	58.0
Baños para docentes	2	5.6
Baños y duchas para estudiantes	4	42.0
Bodega	2	43.0
Cancha sin techado	1	426.0
Cafetería	0	-
Casa hogar (mobiliario)	1	58.0
Comedor para alumnos	0	-
Dirección	1	20.0
Oficina Visitadora Social y enfermería	1	11.7
Sala de clases	13	313.4
Sala de computación y lectura	1	37.4
Sala de conferencias (corredor)	0	62.0
Sala de entrenamiento sensorial	1	16.5
Sala de lenguaje y comunicación	1	12.0
Sala para profesores	1	16.5
Terapia de Lenguaje	1	9.2

En la tabla 10 se presenta el listado de los recursos y materiales que dispone la UFEE “GVR”. Para mantener operativos estos recursos se deben realizar un programa de mantenimiento y gestión de recursos económicos, para realizar la reposición de los equipos cuando estos se dañen, de esta manera no se afectan las actividades en las cuales son requeridos.

Tabla 10. Recursos y materiales de la UFEE “GVR”

Cantidad	Descripción	Áreas de uso
1	Aire acondicionado de 12000 BTU/h	Sala de computación
2	Cajas amplificadoras de sonidos	Eventos sociales en la institución,
3	Computadores de escritorio Intel Core 5, marca ARI	Dirección, servicio social, terapia de lenguaje
2	Impresoras Lexmark MX310	Dirección
1	Infocus	Para proyección de informes
1	Pantalla Rivera de 21 pulgadas	Para presentación de videos en el aula
12	Computadores marca Ultratech, procesador Intel Core Duo, 2 GB de memoria Ram, disco duro de 500 GB, con las respectivas mesas de trabajo y reguladores de voltaje	En la sala de computación
2	Televisores de 40 pulgadas	Para presentaciones de videos a los estudiantes y en el programa de formación familiar Escuela para Padres

De manera adicional a los recursos expuestos en la tabla anterior, la institución cuenta con: mobiliario de oficina, 17 pizarrones de tiza líquida y 12 ventiladores, mesas y sillas para los estudiantes del nivel inicial I y II; pupitres de madera y plásticos para los estudiantes del nivel de educación básica; en relación a ellos los estudiantes con discapacidad física motora tienen dificultad en su uso; por lo que, deberían ser cambiados por mesas y sillas, es conveniente establecer estrategias para obtener los recursos destinados para este fin.

En la tabla 11 se detalla la distribución de los estudiantes y docentes en los niveles educativos inicial y básico, en el año lectivo 2016-2017.

Tabla 11. Distribución de estudiantes y docentes en el año lectivo 2016-2017

Nivel educativo	Número de estudiantes	Discapacidad	Edad estudiante	Número de docentes
Inicial I	1	Intelectual 75%	3	
Inicial II	3	Síndrome de Down 35 -80%	4 - 5	1
Primero	8	Intelectual 75%, auditiva 50%, autismo 44%,	6 - 7	1
Primero	3	Visual 75 a 80%	5 - 6	1
Segundo	5	Visual 44 a 90%	6 - 12	
Segundo	10	Intelectual 75-80%; Síndrome de Down 50-70%, física 80%	6 - 8	1
Tercero	7	multidéficit 75%, intelectual 75-85%, Síndrome de Down 85%	7- 9	1
Cuarto	9	Síndrome de Down 55 -80%, West 65%, multidéficit 90%, intelectual 41%, intelectual y física 80%	9 -12	1
Quinto	9,	Intelectual 35-80%, visual 50%, intelectual física 91%, Síndrome de Down 60%	11-14	1
Sexto	5	Intelectual 45-82%, multidéficit 80%	10-12	1
Séptimo	11	Intelectual 40-70%, autismo 80%	11-13	1
Séptimo, transición a la vida adulta	12	Intelectual 55-75%, visual 60%, Síndrome de Down 44%, multidéficit 70%	10-15	1 y 1 de apoyo
Octavo	4	Auditiva 45-54%	9-14	1 y 1 de apoyo
Noveno	9	Intelectual 50-82%, visual 81%, intelectual física 100%	15-21	1
Décimo	9	Intelectual 39-60%	16-19	1
Ambulatorios atención temprana	6	Intelectual 80-96%, intelectual-física 80%	1-14	1
Ambulatorio por horas	9	Para atención en Braille, terapia ocupacional, computación, ábaco		3

Continúa

Nivel educativo	Número de estudiantes	Discapacidad	Edad estudiante	Número de docentes
Educación inclusiva, ambulatorio dos veces por semana	5	Visual 42-80%	13-17	1
Ambulatorio visual, horas especiales	4	Visual, reciben una hora de braille y una hora de terapia ocupacional los días jueves		2

Fuente: UFEE GVR, 2016, Distributivo de trabajo del personal docente, directivo, administrativo y de servicio, pp. 1-2

La tabla 11 muestra que hay estudiantes que se encuentran en niveles de educación que no corresponden a la edad, conforme lo dispone el Ministerio de Educación (2015, p. 5); la UFEE “GVR” realiza la distribución de los estudiantes conforme al real desarrollo integral que alcanzan, de forma que haya una mayor compatibilidad entre ellos en el área cognitiva, social y emocional.

En el caso de los estudiantes con discapacidad intelectual se puede indicar que se cumple lo estipulado por el Ministerio de Educación de Ecuador, dentro de la Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva (2015, p. 26), en cuanto al número máximo de estudiantes 12, que debe dar atención un docente. Por otra parte, los docentes que no están a cargo de un aula, brindan atención a todos los estudiantes, ese el caso de la terapeuta de lenguaje y de la persona encargada de la terapia ocupacional.

La tabla 12 muestra las características del personal docente de la UFEE “GVR”:

Tabla 12. Características del personal docente UFEE “GVR”

Características	Número de docentes	Porcentaje
Femenino	19	86.4
Masculino	3	13.6
Formación en educación especial	4	18.2
Formación en educación ordinaria	18	81.8
Docentes con discapacidad física	3	13.6
Docentes con discapacidad visual	3	13.6
Contrato	8	36.4
Nombramiento provisional	9	40.9
Nombramiento definitivo	5	22.7

Fuente: UFEE GVR, 2016, Registro de docentes, pp. 1-22

De los datos consignados en la tabla 12, una docente tiene maestría en educación especial, la directora del plantel tiene formación y maestría en esa especialidad. El porcentaje de docentes con formación en educación especial disminuyó en un 47% en relación al período educativo 2015-2016, por el ingreso de nuevos docentes, sin este tipo de formación. Los docentes con nombramiento provisional, cumplen con los requisitos para optar por el nombramiento definitivo, pero están a la espera de que se destine el presupuesto necesario para ingresar con nombramiento definitivo.

Es importante visualizar en términos de porcentajes la cantidad de docentes con formación en educación especial (21.7%), para evidenciar que se tiene una debilidad; puesto que, afecta directamente en el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes, y al hecho de tener que preparar al docente; además, del alto grado de predisposición que debe tener para el aprendizaje al tener que compatibilizar trabajo y formación.

En la tabla 13 se detalla el tiempo de servicio del personal docente, administrativo y de servicio en la institución, es importante expresarlo en porcentaje para visualizar la experiencia en el servicio en educación especial; considerando que se adapta el currículo a las necesidades de los estudiantes,

se aplican estrategias que son propias, innovadoras y diferentes de la educación especial con la educación ordinaria.

Tabla 13. Años de servicio del personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR”

Años de servicio en la institución	Porcentaje
> a 20 años	7.6
> a 10 y ≤ a 20 años	11.5
> a 5 y ≤ a 10 años	11.5
> a 2 y ≤ 5 años	23.0
≤ a 2 años.	46.1

Fuente: UFEE GVR, 2016, Registro de docentes, pp. 1-22

La tabla 14 muestra el rango de edad del personal docente, administrativo y de servicio de la institución educativa, con el propósito de observar el porcentaje de personal que está próximo a jubilarse y requiere ser reemplazado.

Tabla 14. Rango de edad del personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE “GVR”

Rango de edad de docentes	Porcentaje
30 y 40 años	31
> 40 y 50 años	27
> 50 y 60 años	35
> 60 años	7

Fuente: UFEE GVR, 2016, Registro de docentes, pp. 1-22

La edad promedio del personal está en 47 años, hay dos docentes y la trabajadora de servicio social que se encuentran próximos a obtener la jubilación, los datos expuestos son importantes dentro del análisis interno,

porque muestran la importancia de fortalecer la preparación del personal con menor tiempo de servicio y favorecer el liderazgo docente, para que personal de la propia institución pueda acceder a un cargo directivo, cuando este deba ser reemplazado.

Como parte de este primer apartado se describe el historial de las matrículas y desarrollo en los aprendizajes.

b) Historial de matrículas de la UFEE “GVR”

La institución no tiene registro del historial de matrículas relativas a los períodos lectivos anteriores al 2011. La tabla 15 muestra el historial de matrículas en los años 2011 al 2014 y la tabla 3.16 del 2014 al 2015; se dividieron en esos períodos para visualizar diferencias en la evolución de las matrículas, en virtud del cambio de la dirección de la institución, el cual se hizo en agosto del 2014.

Tabla 15. Historial de matrículas de la UFEE “GVR”, del 2011 al 2014

Variables	Año 2011-2012		Año 2012-2013		Año 2013-2014	
	No Estudiantes	%	No Estudiantes	%	No Estudiantes	%
Matrícula total al inicio del año	59	100,0	41	100,0	56	98,2
Matrícula agregada					1	1,8
Matrícula segregada					4	7,0
Número de deserciones	7	11,9	5	12,2	4	7,0
Número de promovidos	52	88,1	36	87,8	49	86,0
Matrícula efectiva al final	59	100,0	41	100,0	57	100,0

Fuente: UFEE GVR, 2011, 2012, 2013, Registro de matrículas

En la tabla 15 se puede observar que no existe un incremento en el número de matrículas, con respecto al período 2011-2012, otro dato importante es el

porcentaje de los estudiantes promovidos; es decir, aquellos que pasan al próximo nivel educativo, el cual se encuentra entre el 86 y 88%. Al comparar los datos con la tabla 16 que muestra los períodos entre el 2014 y 2017, se observa un incremento en el porcentaje de las matrículas en los períodos 2015-2016 y 2016-2017 y en el porcentaje de los estudiantes que son promovidos, con porcentajes entre el 89 y 98 %.

La matrícula segregada; es decir, los estudiantes que se trasladan a otras instituciones educativas en el período 2013-2014 tiene el mayor porcentaje de 7%. En relación a la deserción escolar, aquellos que se retiran sin aviso a la institución los períodos con mayor porcentaje son el 2011-2012 (11.9%) y el 2012-2013 (12.2%).

Tabla 16. Historial de matrículas de la UFEE “GVR”

Variables	Año 2014-2015		Año 2015-2016		Año 2016-2017	
	No Estudiantes	%	No Estudiantes	%	No Estudiantes	%
Matrícula total al inicio del año	56	94,9	80	95,2	117	103
Matrícula agregada	3	5,1	4	4,8	0	0
Matrícula segregada			5	6	2	1,7
Número de deserciones	1	1,7	4	4,7	*6	5.1
Número de promovidos	58	98,3	75	89,3	108	92.3
Matrícula efectiva al final	59	100,0	84	100,0	117	100

Fuente: UFEE GVR, 2014, 2015, 2016, Registro de matrículas

En el período 2015-2016 se incrementó el número de matrículas, debido a la oferta del servicio educativo en educación inicial I (niños y niñas de 3 a 4 años) y II (niños y niñas de 4 a 5 años), en este período el incremento de la matrícula efectiva fue del 42.4% y en el 2016-2017 el 41.2% (UFEE GVR, 2015, 2016, Registro de matrículas). El incremento en la matrícula puede mostrar valores que indican la captación y retención de estudiantes factores que favorecen el crecimiento de la institución.

En la matrícula segregada hay que realizar un estudio más exhaustivo en relación a la posibilidad de incrementar el número de estudiantes que podrían lograr insertarse en la educación regular.

La tabla 17 detalla información sobre los y las estudiantes, al finalizar el período escolar 2015-2016, en ella se aprecian los motivos por los cuales algunos estudiantes no continúan en la institución, existiendo un 7.1% en los que se desconocen las causas que motivaron el cambio, para ello se debe diseñar una estrategia que permita disponer este tipo de información, como las visitas al ambiente familiar. También se muestran los motivos por los cuales algunos estudiantes se mantienen en el mismo nivel o son reubicados en otros, el porcentaje de estudiantes que fueron insertados en el sistema de educación ordinaria, este puede servir como indicador en el proceso de calidad de la educación.

Tabla 17. Información de los y las estudiantes al finalizar el período 2015-2016

No	Observaciones
2	Estudiantes que fallecieron (2%)
4	Estudiantes que se retiraron sin comunicar a la institución las causas (4.7%)
5	Estudiantes que se trasladaron a las ciudades de Quito, Guayaquil y Santo Domingo (6.0%)
6	Estudiantes que fueron incluidos en las Unidades Educativas: Libero Valencia, Alfonso Quiñonez George, Velasco Ibarra y Juan Montalvo (7.1%)
2	Estudiantes provenientes del Instituto Fiscal de Educación Especializada Louis Braille fueron incluidos y becados en las Unidades Educativas Nevil Estupiñán Bass y Walter Quiñonez
1	Estudiante que proveniente del Instituto Fiscal de Educación Especializada Louis Braille fue becado en la UFEE "GVR"
1	Estudiante que se cambió la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada "Juan Pablo II", al finalizar el año (1%)
6	Estudiantes que no se matricularon en el siguiente período escolar, se desconocen las razones o estado actual de ellos (7.1%)
2	Estudiantes que se mantienen en el mismo nivel educativo, uno por enfermedad, otro por inasistencia a clases y otro porque ingresó en noviembre (3.6%)
2	Estudiantes que fueron reubicados en niveles superiores por reestructuración en cuanto a edades e intereses en el desarrollo de aprendizajes (2.3%)

Fuente: UEFF GVR, 2015, 2016, Registro de matrículas

La tabla 18 muestra información sobre los estudiantes en el período lectivo 2016-2017, que finalizaron este período lectivo, para disponer de los datos de los estudiantes que no permanecerán en el próximo año lectivo, se tendrá que esperar hasta finalizar el período de matrículas.

Tabla 18. Información sobre los y las estudiantes al finalizar el período lectivo 2016-2017

No	Observaciones
3	Estudiantes matriculados que nunca asistieron a clases, se desconocen las causas; por esta razón no se incluyen en la deserción escolar (2.6%).
6	Estudiantes de atención ambulatoria temprana que constan en las matrículas (5.1%).
2	Estudiantes que constan como matrícula segregada: un estudiante fue transferido a primero de básica de la educación ordinaria y un bebé de cinco meses, que recibía atención ambulatoria fue retirado por enfermedad (1.7%).
18	Estudiantes que reciben atención ambulatoria por horas, no constan en las matrículas porque tienen matrícula en la educación ordinaria (15.4%).
1	Estudiante que no se matriculará en el próximo año lectivo porque se traslada a la ciudad de Quevedo (0.008%).

Fuente: UEFF GVR, 2015, 2016, Registro de matrículas

Es importante indicar que, los niños, niñas, adolescentes con discapacidad física grave reciben atención ambulatoria, porque no pueden asistir en forma regular y cumplir con la jornada normal de educación. Además, en la tabla 18 se observa que el 15.4% de estudiantes recibieron atención ambulatoria, lo cual indica la importancia de prestar este servicio y de establecer estrategias que mejoren la asistencia dado que algunos de ellos no lo hacen en forma frecuente. En general se desconocen las causas que motivaron la deserción de los estudiantes, a excepción de uno de ellos, en que la madre de familia no quiso cumplir con las exigencias del plantel en cuanto a cuidado y presentación del estudiante.

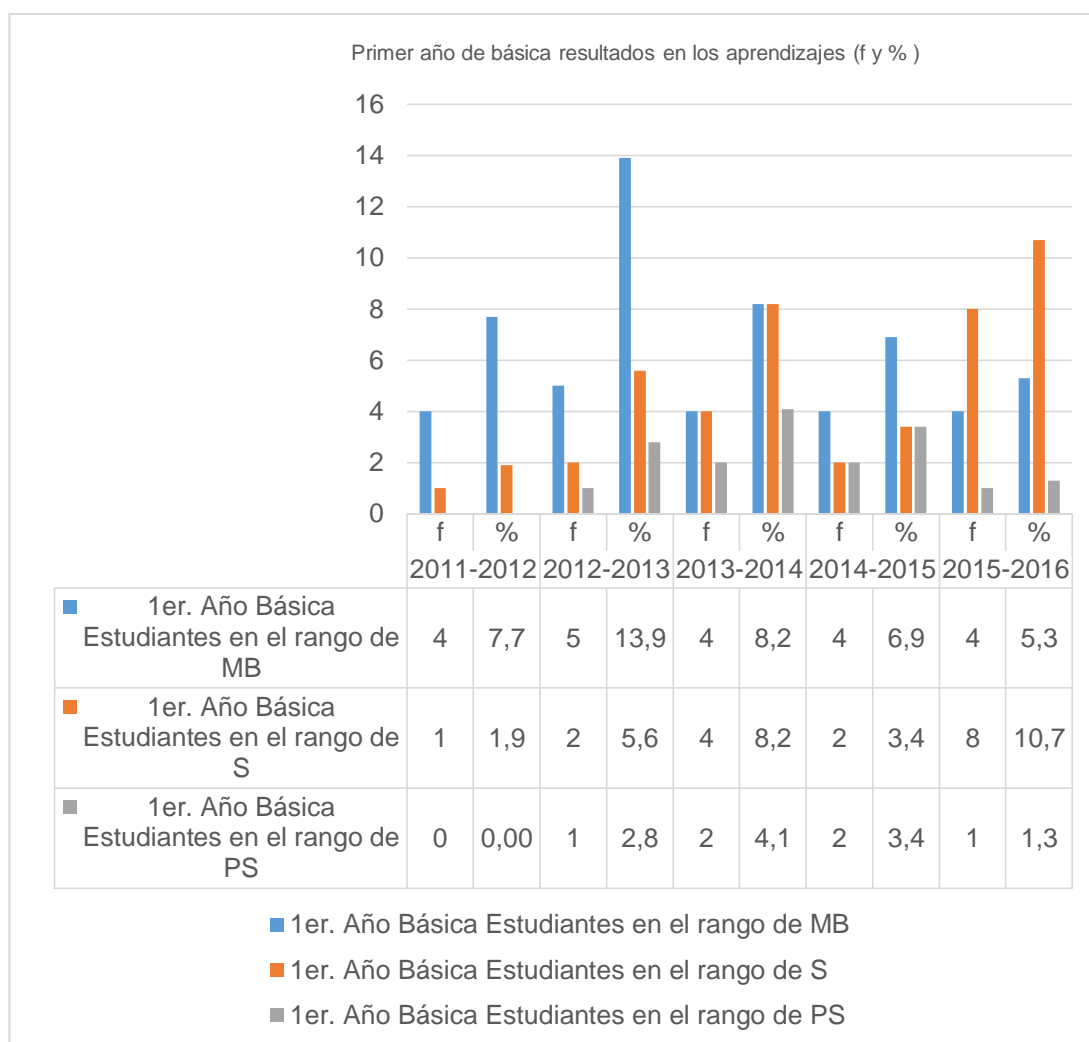
La información referente al logro en el desarrollo de los aprendizajes de los y las estudiantes desde el 2011 al 2016 se muestra en el siguiente apartado sobre logros en el desarrollo de los aprendizajes.

c) Logro en el desarrollo de los aprendizajes

En este apartado se presentan los resultados de los aprendizajes referidos a los niveles de educación desde el 2011 al 2016 en los rangos de calificación de muy bueno (MB), satisfactorio (S) y poco satisfactorio (PS), para el primer

año de básica y en los rangos de 0-4, 4-6, 6-8, 8-10 para los siguientes niveles de educación. Los resultados del período 2016-2017 no se muestran, porque los docentes están por presentar los informes y efectuar la consolidación de datos. A continuación, se presentan los resultados del aprendizaje en primer año de básica.

Figura 5. Resultados en los aprendizajes de los y las alumnas del primer año de básica

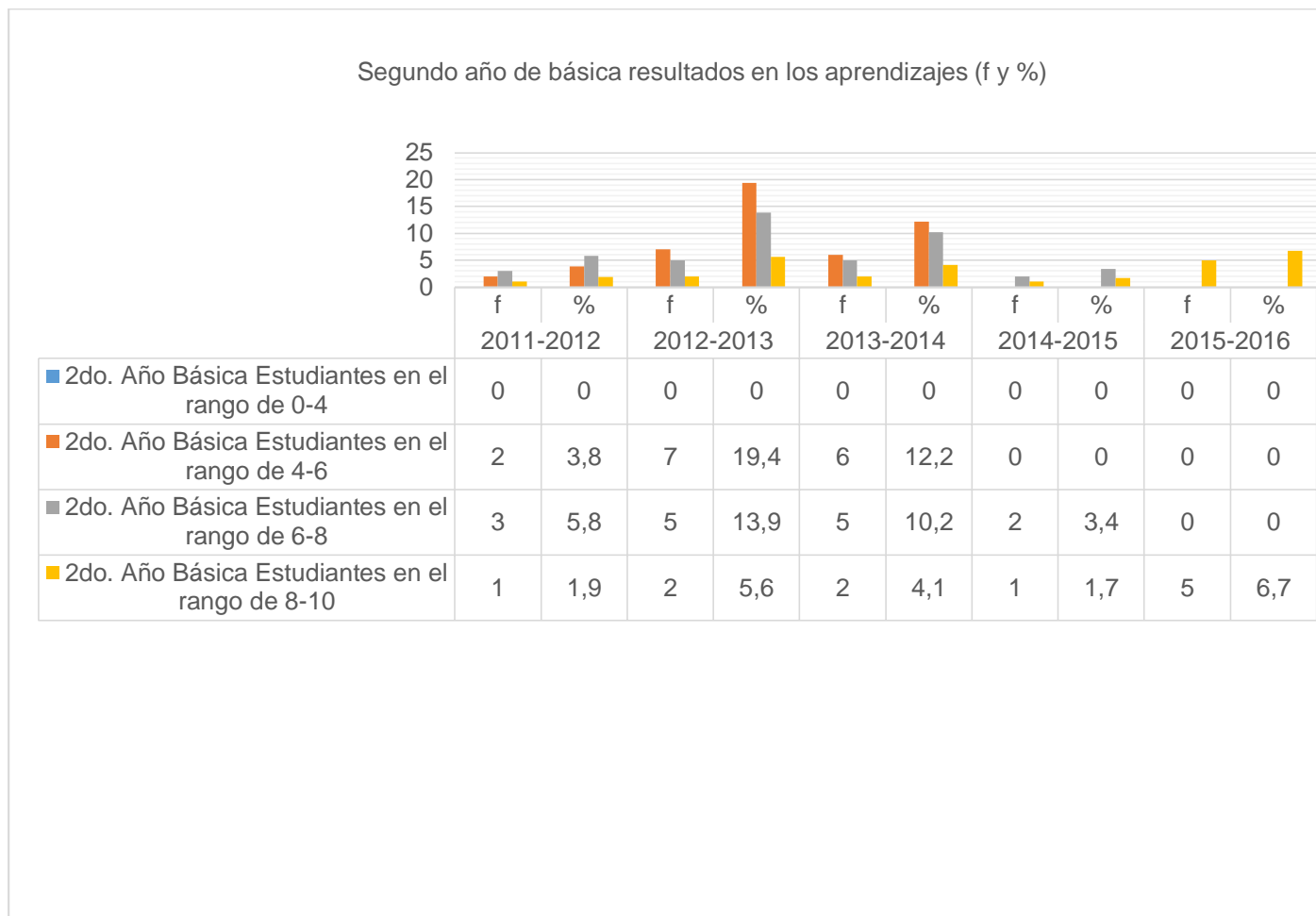


Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15

La figura 5 muestra que en el período 2012-2013 se alcanzó el más alto porcentaje de estudiantes, el 13.9% de ellos se ubicaron en el rango de muy bueno; sin embargo, mantuvo un 2.8% en el rango de poco satisfactorio. En

el período 2015-2016 se tiene el menor porcentaje de 5.3%, con estudiantes en el nivel muy bueno y el mayor porcentaje 10.7% en el nivel satisfactorio, este es un indicativo que hay que mejorar el desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje, más aún cuando es en estos niveles que el niño o niña, adquiere hábitos de estudio. A continuación, se muestran los resultados en el aprendizaje para el segundo año de básica en la figura 6.

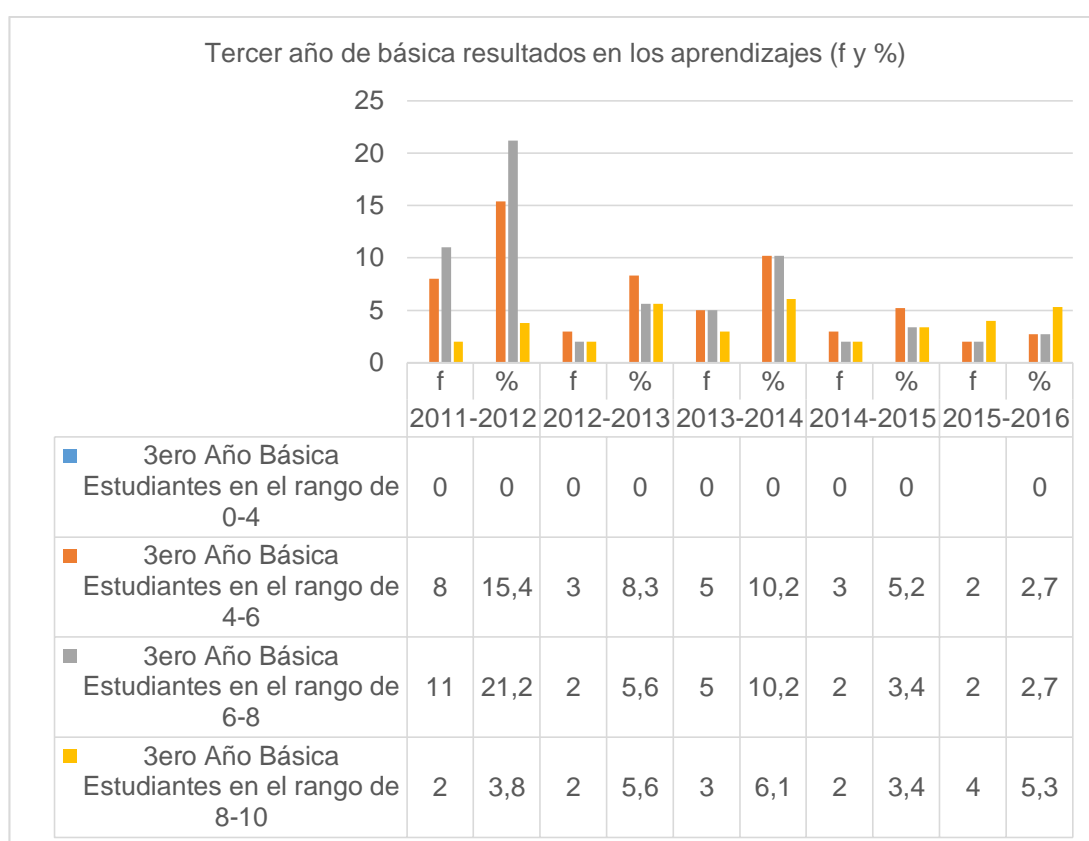
Figura 6. Resultados en los aprendizajes de los y las alumnas del segundo año de básica



Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15

La figura 6 muestra que en ningún período escolar se tuvo rangos de 0-4 en los aprendizajes, en el período de 2015-2016 se logró que todos los estudiantes de ese nivel estuvieran en el rango de 8-10 (6.7%), lo cual indica una mejora en el desempeño el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la figura 7 se muestran los resultados en el aprendizaje el tercer año de básica.

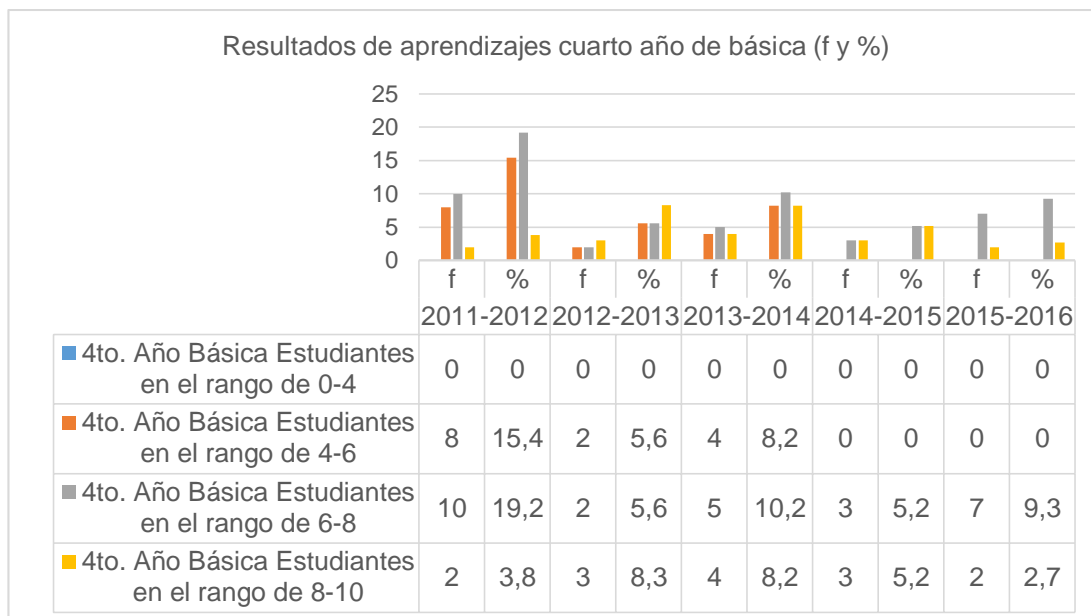
Figura 7. Resultados en el de aprendizajes de los y las alumnas del tercer año de básica



Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15

La figura 7 muestra que el período 2011-2012 el desempeño escolar estuvo en valores bajos, es de notar también que en los dos últimos períodos tampoco se visualiza una mejora sustancial en los rendimientos académicos, al haber estudiantes en el rango de 4-6. La figura 8 muestra los resultados en el aprendizaje para el cuarto año de básica.

Figura 8. Resultados en los aprendizajes de los y las alumnas del cuarto año de básica



Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15

La figura 8 muestra que en los períodos 2014-2015 y 2015-2017 el desempeño escolar logró mejorar al no tener estudiantes en el rango de 4-6; sin embargo, el porcentaje de estudiantes en el rango de 8-10 no muestra un notable incremento en relación al 2013-2014.

La tabla 19 muestra el resumen de los datos de aprendizajes en los niveles de enseñanza de quinto a sexto de básica, no hay datos de los años 2011 al 2014 debido a que los estudiantes se encontraban distribuidos en los niveles inferiores.

Tabla 19. Resumen de aprendizajes en los niveles de quinto y sexto de básica

Períodos lectivos		5º. Año Básica			6º. Año Básica	
		Estudiantes en el rango de			Estudiantes en el rango de	
		4-6	6-8	8-10	6-8	8-10
2014-2015	f	1	7	3	3	2
	%	1,7	12,1	5,2	5,2	3,4
2015-2016	f	0	3	5	5	9
	%	0	4,0	6,7	6,7	12,0

Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15

En la tabla 3.19 se observa en el período lectivo de 2015-2016 que el quinto año de básica logra mejorar el rendimiento al no tener estudiantes en el rango de 4-6, igualmente para el nivel de sexto año de básica se logra incrementar el porcentaje de estudiantes en el rango de 8-10.

En la tabla 20 se presentan los resultados del rendimiento escolar para los niveles de séptimo a octavo de básica.

Tabla 20. Resumen de aprendizajes en los niveles de séptimo y octavo año de básica

Períodos lectivos		7º. Año Básica			8º. Año de Básica	
		Estudiantes en el rango de			Estudiantes en el rango de	
		4-6	6-8	8-10	6-8	8-10
2014-2015	f	9	2	0	5	1
	%	16	3,4	0	8,6	1,7
2015-2016	f	0	4	2	4	2
	%	0	5,3	2,7	5,3	2,7

Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15)

En la tabla 20 se observa en el período lectivo de 2015-2016 que el séptimo año de básica logra mejorar el rendimiento, al no tener estudiantes en el rango de 4-6, además de lograr que el 5.3% de los estudiantes estén en el rango de

8-10. Para el nivel de octavo año de básica se observa que el nivel de aprendizajes no presenta una mejora considerable.

La tabla 21 muestra los resultados del aprendizaje en los niveles de noveno y décimo año.

Tabla 21. Resumen de aprendizajes en los niveles de noveno y décimo año de básica

Períodos lectivos		9º. Año de Básica		10º. Año de Básica	
		Estudiantes en el rango de		Estudiantes en el rango de	
		6-8	8-10	6-8	8-10
	f	0	0	1	0
2014-2015	%	0	0	1,7	0
	f	3	4	0	0
2015-2016	%	4	5,3	0	0

Fuente: UFEE GVR, 2016, PEI, p. 15

En la tabla 21 se observa que no se puede hacer comparaciones con los resultados del período lectivo anterior por no tener estudiantes en el período 2014-2015 para el noveno año y en el período 2015-2016 para el décimo año, en este último período se observa un porcentaje similar en los rangos de 6-8 y 8-10, esto refleja que se tienen que realizar mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje más aún cuando los estudiantes están en los últimos niveles de educación básica.

Para definir los objetivos estratégicos es necesario partir del análisis de la visión y misión de la institución. En el apartado 3.1.2 se muestran los resultados del análisis de los aspectos estratégicos.

3.1.2. Análisis de los aspectos estratégicos

El análisis de la declaración de la visión, misión, valores organizacionales, conlleva a conocer si se cumple con los requisitos en la formulación y la necesidad de actualizar estas declaraciones motivadas por el estado deseado. La tabla 22 muestra el enfoque de la visión de la institución.

Tabla 22. Enfoque de la visión de la UFEE “GVR”

Pregunta	Responde a
¿Qué queremos ser?	Aspira ser un modelo en atención educativa especializada
¿Quiénes somos?	La Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez”
¿Qué valores respetamos?	No establece los valores bajo los cuales se rigen
¿Para quién trabajamos?	Niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales severas y profundas. No declara la atención a niños, niñas y adolescentes con discapacidad visual debido a la unificación con el IFEE “Louis Braille”
¿Cómo se logra?	Basada en una pedagogía funcional, con docentes capacitados y con infraestructura adecuada que responda a las necesidades educativas especiales severas y profundas
¿Trabajamos para satisfacer a nuestros usuarios?	Permite la inclusión de niños, niñas y adolescentes en la sociedad
¿En qué nos diferenciamos?	No expresa una diferenciación

A continuación, se detalla la visión declarada por la unidad educativa:

Visión: La Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez” aspira ser un modelo en atención educativa especializada, basada en una pedagogía funcional, con docentes capacitados y con infraestructura adecuada que responda a las necesidades educativas especiales severas y

profundas, permitiendo a niños, niñas y adolescentes a una inclusión en la sociedad (UFEE “GVR”, PEI, 2016, p. 5). La tabla 19 detalla el enfoque de la misión de la UFEE “GVR” y el resultado del análisis.

En la tabla 22 se muestra los puntos a considerar en la formulación de la visión, los puntos que no se aprecian en la formulación deben formularse, los valores son importantes porque constituyen la parte filosófica, que puede convertirse en una fuerza impulsora si se arraigan en el quehacer educativo, la diferenciación es otro punto muy importante a plantearse, especialmente para que la institución educativa sea reconocida y alcanzar una imagen positiva en los usuarios. También se puede apreciar que el aspecto de los beneficios económicos no forma parte de la visión, el cual es claro al ser una institución educativa de carácter fiscal; la parte social está declarada al prestar sus servicios a una comunidad que requiere atención especial, para lograr inserción en el ámbito familiar y social; sin embargo, es necesario incluir a los estudiantes con discapacidad visual. En relación al llegar a ser un modelo en atención educativa especializada, es un gran compromiso que requiere no solo el compromiso de la comunidad educativa de la institución, sino de las autoridades educativas, para brinden el apoyo económico en la modernización del centro escolar y fomentar la capacitación en la educación especial.

En cuanto al análisis de la misión de la UFEE “GVR”, la tabla 23 resume los hallazgos encontrados.

Tabla 23. Enfoque de la misión de la UFEE “GVR”

Pregunta	Responde
¿Quiénes somos?	Somos una Unidad Fiscal de Educación Especializada
¿En dónde lo hacemos?	No declara en dónde se realiza la actividad
¿A quién nos dedicamos?	Niños, niñas y adolescentes con discapacidad múltiple, severa y profunda. No declara aquellos con discapacidad visual
¿Para qué lo hacemos?	Que desarrollan habilidades, competencias y aprendizajes para la vida diaria
¿A qué nos dedicamos?	Que educa e incluye en la sociedad
¿Cómo lo hacemos?	Utilizando un currículo funcional ecológico basado en dominios y metodología flexible, con estrategias y materiales multisensoriales
¿Por qué lo hacemos?	No hay un indicativo de ello
¿Qué nos diferencia?	encaminados al mejoramiento continuo

La declaración de la misión de la institución es:

Misión: Somos una Unidad Fiscal de Educación Especializada, que educa e incluye en la sociedad a niños, niñas y adolescentes con discapacidad múltiple, severa y profundas, utilizando un currículo funcional ecológico basado en dominios y metodología flexible, con estrategias y materiales multisensoriales que desarrollan habilidades, competencias y aprendizajes para la vida diaria y encaminados al mejoramiento continuo (UFEE GVR, 2016, PEI, p. 5).

El análisis de la tabla 23 muestra que en la misión no está identificado el lugar dónde se presta el servicio, el cual es importante para centrar quienes tienen mayor cercanía para asistir a este centro educativo, especialmente por las pocas facilidades que los servicios de transporte público prestan a los niños, niñas y adolescentes con discapacidad física-motora. Una de las razones del por qué se realiza la educación especial, puede basarse en que,

todo ser humano debe tener la oportunidad de mejorar su condición y la educación es parte fundamental en el desarrollo del ser humano, este punto puede ser el eje principal, a través de un liderazgo académico, para direccionar las acciones en favor de los usuarios y lograr resultados que puedan percibirse una vez que terminen la formación escolar.

De igual manera, se puntualizan los principales aspectos declarados en el ideario del PEI de la UFEE “GVR”, el cual corresponde a la formación y ambiente escolar que, fomente el desarrollo del potencial humano de los estudiantes. Es importante realizar el análisis de este ideario, porque permite visualizar la parte filosófica e incluso la importancia que tiene para las familias lograr una educación integral, como ente generador del bienestar social y económico.

El ideario de la institución declara, lo que deben alcanzar los estudiantes al finalizar la educación básica funcional, enfatizando el logro de la autonomía, desarrollo de habilidades y destrezas para que los educandos sean generadores de riqueza; también, declara el compromiso de los docentes para estar capacitados e innovar tecnologías y metodologías que faciliten la enseñanza-aprendizaje.

Expresa las características de la educación centrada en el ser humano y la individualidad para atender las necesidades educativas especiales del estudiantado, así como el logro de un ambiente familiar que promueva el apoyo, respeto y compromiso en el desarrollo de las potencialidades de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, existiendo un proceso que permita la evaluación y seguimiento de las actividades que ejecuta la institución (UFEE GVR, 2016, PEI, pp.6-7).

El ideario responde a diferentes resultados a obtener como aplicación del proceso educativo y formativo de la comunidad educativa. En la institución debe establecerse los objetivos y metas organizacionales, que sean compartidos por la comunidad educativa y estar ligados a las declaraciones de la visión, misión e ideario.

En el apartado 3.1.3 se presentan los resultados y análisis del instrumento 1 elementos estratégicos (anexo 1), para diagnosticar el grado de conocimiento y aplicación de la visión, misión y valores organizacionales en la UFEE “GVR”.

3.1.3. Análisis de aplicación de elementos estratégicos

Las tablas 24 hasta 43 muestran los resultados del cuestionario aplicado a los 26 funcionarios de la UFEE “GVR”, que se detalla en el instrumento 1 elementos estratégicos del anexo 1. Se inicia con la pregunta 1 sobre sí el personal de la UFEE “GVR”, conoce la visión de la institución:

Tabla 24. Resultados de la pregunta 1, instrumento 1, sobre elementos estratégicos

Pregunta 1: Conoce la visión de la UFEE “GVR”?	N	%
SI	22	84.6
NO	4	15.4
NR	-	-
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 24 muestra que el 85% del personal docente, administrativo y de servicio si conocen la visión y un 15% que no, esto indica que la visión no ha sido socializada y entendida por toda la institución. La muestra correspondió a 26 funcionarios, entre docentes, personal administrativo y de servicio.

La pregunta 2, cuestiona sí el personal de la UFEE “GVR” conoce la misión de la institución.

Tabla 25. Resultados de la pregunta 2, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

Pregunta 2: Conoce la misión de la UFEE "GVR"?	N	%
SI	22	84.6
NO	4	15.4
NR	-	-
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 25 muestra que el 85% del personal docente, administrativo y de servicio si conocen la misión y un 15% que no, esto indica que la misión tampoco ha sido socializada y entendida por toda la institución. La muestra correspondió a 26 funcionarios, entre docentes, personal administrativo y de servicio.

Con la pregunta 3, se quiere conocer si la visión es clara y entendible para cada uno de los integrantes de la institución.

Tabla 26. Resultados de la pregunta 3, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La visión es clara y entendible para usted?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 26 muestra que el 85% de los encuestados opinan que la visión es clara y entendible y un 15% no responden, esto es comprensible dado que el 15% opinó que no conocían la visión de la institución. La muestra corresponde a 26 funcionarios, entre docentes, personal administrativo y de servicio.

La pregunta 4, indaga sobre la claridad y entendimiento de la misión por parte del personal docente, administrativo y de servicio de la institución.

Tabla 27. Resultados de la pregunta 4, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La misión es clara y entendible para usted?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 27 se observa que el 85% del total de la muestra (26) de los encuestados opinan que la misión es clara y entendible y el 15% no responden; al igual que en la visión, si no conocen la misión menos aún, pueden indicar si es clara y entendible.

La pregunta 5, cuestiona sobre si la misión es una guía para realizar el trabajo en la institución.

Tabla 28. Resultados de la pregunta 5, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La misión es una guía para realizar su trabajo?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 28 indica que el 85% del 100% del personal docente, administrativo y de servicio, tienen como guía la misión de la institución, para realizar su trabajo; el 15% no responden; debido al desconocimiento de esta.

La pregunta 6, hace referencia a si es necesario realizar cambios en la descripción de la visión.

Tabla 29. Resultados de la pregunta 6, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿Estima que se debe realizar cambios en la descripción de la visión?	N	%
SI	4	15.4
NO	18	69.2
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 29 indica que el 15.3% del total de la muestra del personal docente, administrativo y de servicio opinan que, si se debe realizar cambios en la visión, un 69.3% opinan que no, los resultados dependen del análisis de lo que realmente se quiere ser en un futuro como institución, para ello se debe participar a todos en la reelaboración de la visión, en virtud del nuevo giro de la institución al dar atención a niños, niñas y adolescentes con discapacidad visual. El 15.3% que no responde debe sumarse al proceso de conocimiento y análisis de la visión, porcentaje que incluye a los nuevos docentes que han ingresado a la institución.

La pregunta 7, se refiere a si es necesario realizar cambios en la descripción de la misión, al respecto la tabla 30 muestra los resultados.

Tabla 30. Resultados de la pregunta 7, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿Estima que se debe realizar cambios en la descripción de la misión?	N	%
SI	3	11.5
NO	19	73.1
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

Los datos que muestra la tabla 30 indican que la concepción de la misión no está consolidada en la institución, al haber opiniones diferentes en cuanto a la necesidad de realizar cambios a la misión y más aún cuando hay un 15% que no responde. Las respuestas se refieren al total de la muestra utilizada

en el estudio, que corresponde a todos los docentes, personal administrativo y de servicio (26).

La pregunta 8, indaga sobre si la misión refleja el quehacer diario de la institución, los resultados se muestran en la tabla 31.

Tabla 31. Resultados de la pregunta 8, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La misión refleja el quehacer diario de la institución?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 31 muestra que para el 85% del total del personal de la institución que sí conoce la misión, esta se refleja en el quehacer diario y el 15% que no responde, deben ser insertados y comprometidos con la misión.

La pregunta 9, investiga si, en la misión se identifican los medios necesarios para que el personal ejecute las actividades, al respecto la tabla 3.32 muestra los resultados.

Tabla 32. Resultados de la pregunta 9, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La misión identifica los medios necesarios para el desarrollo de las actividades?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 32 muestra que el 85% del total de los encuestados (26) opinan que la misión refleja los medios necesarios para llevar a cabo las actividades en la institución, el 15% que no responde corresponden a quienes no conocen la misión.

La pregunta 10, cuestiona sobre si la misión identifica la acción o el camino para llevar a cabo los objetivos, los resultados de esta pregunta se detallan en la tabla 33.

Tabla 33. Resultados de la pregunta 10, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

La misión identifica la acción o camino para llevar a cabo los objetivos	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 33 igualmente indica que el 85%, del total de la muestra está de acuerdo en que la misión identifica la acción para llevar a cabo los objetivos, en la misión se hace referencia a la necesidad de estrategias educativas, para lograr los resultados en el aprendizaje.

La pregunta 11, sobre la identificación de los compromisos con la comunidad en la descripción de la misión, los resultados se aprecian en la tabla 34.

Tabla 34. Resultados de la pregunta 11, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La misión identifica los compromisos con la comunidad?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR0	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 34 igualmente indica que un 85% del personal está de acuerdo que la misión identifica el compromiso con la comunidad, siendo este uno de los objetivos atender, que corresponde a la satisfacción del usuario. La muestra está referida al total del personal docente, administrativo y de servicio (26).

La pregunta 12, sobre sí la visión de la institución es diferente a otras declaraciones realizadas por instituciones que cumplen actividades similares, los resultados se describen en la tabla 35.

Tabla 35. Resultados de la pregunta 12, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La visión es única se diferencia de otras que están declaradas en instituciones con similares actividades?	N	%
SI	15	57.7
NO	7	26.9
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 35 se observa que el 58% del personal opina que, la visión es única, en relación a las declaradas en instituciones con actividades similares, el 27% indica que no es única y se mantiene el 15% que no responde; estos resultados indican nuevamente la necesidad de socializar la visión y lograr que la visión refleje la unidad de la institución, al ser su concepción el resultado del trabajo participativo.

La pregunta 13, responde a conocer si la misión es única y se diferencia de otras declaraciones realizadas por instituciones que cumplen actividades similares, los resultados se detallan en la tabla 36.

Tabla 36. Resultados de la pregunta 13, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La misión es única se diferencia de otras que están declaradas en instituciones con similares actividades?	N	%
SI	16	61.5
NO	6	23.1
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 36 muestra que un 62% opina que la misión es única, igualmente se observa que el 23% opinan que es necesario llevar a cabo un trabajo de revisión y reelaboración de la misión, este proceso es importante, para que el 100% (26) de los involucrados se identifiquen con la misión y la personalicen en el quehacer institucional.

La pregunta 14, se realiza para conocer si en la visión se puede visualizar el estado deseado mediante la toma de decisiones presentes, los resultados se muestran en la tabla 37.

Tabla 37. Resultados de la pregunta 14, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿En la visión se puede visualizar el estado deseado mediante la toma de decisiones presentes?	N	%
SI	20	76.9
NO	2	7.7
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 37 se observa que el 8% de total del personal de la institución no relacionan el estado deseado, con la toma de decisiones en la declaración de la visión, el 15% no responde; esto induce a tomar la decisión de socializar e internalizar la visión en los 26 funcionarios de la institución.

La pregunta 15, se realiza para determinar si la visión motiva al personal a cumplir con las actividades diarias, las respuestas se resumen en la tabla 38.

Tabla 38. Resultados de la pregunta 15, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿La visión le motiva a usted para el cumplimiento de las actividades diarias?	N	%
SI	22	84.6
NO	-	-
NR	4	15.4
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 38 se observa un dato que puede alertar a tomar decisiones para mejorar y está relacionado con el 15% del total del personal docente, administrativo y de servicio, que no responde a, si la visión es una motivación para el cumplimiento de las actividades diarias; este resultado puede ser por el desconocimiento de la visión o más preocupante ser un indicativo de que no están comprometidos con la institución.

La pregunta 16, acerca de qué valores aplican los docentes, personal administrativo y de servicio en la institución, la tabla 39 muestra el porcentaje del personal que optó por los valores que se listan en la tabla mencionada.

Tabla 39. Resultados de la pregunta 16, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿Marque con una X los valores que considera, que se aplican en la institución? Puede hacer elección de cinco opciones	N	%
Responsabilidad	18	71.0
Solidaridad	18	71.0
Respeto	15	57.7
Servicio	15	57.7
Respeto	15	57.7
Compromiso	9	34.6
Honestidad	9	34.6
Lealtad	9	34.6
Optimismo	9	34.6
Puntualidad	9	34.6
Integridad	5	19.2
Humildad	2	0.07

La tabla 39 muestra los valores con alta puntuación al identificarse aquellos que tienen mayor aplicación en la institución, entre las elecciones están: respeto, responsabilidad, solidaridad y servicio; hay cinco valores que obtuvieron iguales puntuaciones honestidad, compromiso, lealtad, puntualidad y optimismo. Los resultados en cada valor propuesto están referidos al total de la muestra, es decir 26 funcionarios. Respecto a la pregunta 17, sobre el conocimiento de los valores organizacionales la tabla.40 muestra los resultados:

Tabla 40. Resultados de la pregunta 17, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿Conoce qué son los valores organizacionales?	N	%
SI	18	69.2
NO	7	27.0
NR	1	3.8
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 40 se observa que un 18% de la muestra sí reconocen el concepto de los valores organizacionales, el 27% dice que no y un 4% no responde, esto evidencia la necesidad de fortalecer el accionar de la institución bajo el lineamiento de los valores organizacionales, los cuales deben ser arraigados en la comunidad educativa.

La pregunta 18, sobre la percepción que tiene el personal de la UFEE “GVR”, acerca si es importante que la institución defina su actuación con la aplicación de los valores organizacionales, los resultados de la pregunta se detallan en la tabla 41.

Tabla 41. Resultados de la pregunta 18, instrumento 1 sobre elementos estratégicos

¿Considera que es importante que la institución defina su actuación con la aplicación de los valores organizacionales?	N	%
SI	18	69.2
NO	-	-
NR	8	30.8
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

La tabla 41 muestra que el 69% del personal de la institución le da la importancia a la aplicación de los valores organizacionales, mientras que el 31% no responde, esto indica que hay que trabajar en la consolidación de los valores.

La pregunta 19, del instrumento 1, sobre elementos estratégicos se refiere a que, si hay que realizar una mejor comunicación, para la implementación de los valores organizacionales los resultados se resumen en la tabla 42.

Tabla 42. Resultados de la pregunta 19, instrumento 1, sobre elementos estratégicos

¿Considera que se debe realizar una mejor comunicación para la implementación de los valores organizacionales?	N	%
SI	18	69.2
NO	-	-
NR	8	30.8
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 42 igualmente se aprecia que el porcentaje que está de acuerdo en que se defina el accionar de la institución con los valores organizacionales; también están de acuerdo con mejorar la comunicación de los valores, como paso previo a la implementación.

Finalmente, en la tabla 43 se detallan los resultados a la última pregunta del instrumento 1 sobre elementos estratégicos, en la que se cuestiona sobre si los valores organizacionales mejoran la imagen institucional.

Tabla 43. Resultados de la pregunta 20, instrumento 1, sobre elementos estratégicos

¿Considera que los valores organizacionales mejoran la imagen institucional?	N	%
SI	18	69.2
NO	-	-
NR	8	30.8
Respuestas totales de la muestra	26	100.0

En la tabla 43 se aprecia que el 69% del total de la muestra, valora el hecho que los valores organizacionales mejoran la imagen institucional, el 31% del total de los encuestados no responden la pregunta. Para que todo el personal se alinee a estas consideraciones hay que realizar la comunicación y propiciar charlas en las que se indique la importancia de este factor estratégico.

En el apartado 3.1.4 se presentan los resultados y análisis del instrumento 2, medición del clima organizacional (anexo 2) de la UFEE “GVR”, aplicado al total de 26 funcionarios que laboran en la UFEE “GVR” y corresponden a 22 docentes, dos al personal administrativo y dos al personal de servicio. Las respuestas corresponden a totalmente en desacuerdo (TED), en desacuerdo (ED), ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED), de acuerdo (DA) y totalmente de acuerdo (TDA).

3.1.4. Resultados de la medición del clima organizacional

El apartado 3.1.4 presenta las tablas desde la 3.44 hasta 3.96 en las que se muestran los porcentajes obtenidos en las dimensiones de identidad, motivación, conflicto y cooperación que definen la cultura organizacional, presentados en el instrumento 2, medición del clima organizacional correspondiente al anexo 2. La tabla 44 se detalla el resumen de las respuestas a la pregunta 1, me interesa el desarrollo de mi institución educativa, correspondiente al instrumento de medición del clima organizacional.

Tabla 44. Resultados de la pregunta 10, identidad, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Me interesa el desarrollo de mi institución educativa.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	0	0	6	23,1	20	76,9	4,8	5	0,4

La tabla 44 muestra que el 76.9% está TDA con la pregunta: me interesa el desarrollo de mi institución educativa, del instrumento 2 para medición del clima organizacional; al tener los porcentajes distribuidos en TDA y DA y una

media sobre el nivel 4, muestran un grado satisfactorio en el interés por el desarrollo de la institución. El dato de la moda indica que la respuesta con mayor elección fue el estar totalmente de acuerdo con el interés en el desarrollo de la institución.

Tabla 45. Resultados de la pregunta 11, identidad, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Estoy comprometido con mi institución educativa.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	0	0	8	38,8	18	69,2	4,7	5	0,5

La tabla 45 muestra que el 69.2% está TDA con la pregunta: estoy comprometido con mi institución educativa, del instrumento 2, medición del clima organizacional; al tener los porcentajes distribuidos en TDA y DA y una media sobre el nivel 4, muestran un grado satisfactorio en el compromiso con la institución. El dato de la moda indica que la respuesta con mayor elección fue el estar totalmente de acuerdo con el compromiso hacia la institución.

Tabla 46. Resultados de la pregunta 29, identidad, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución educativa.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	1	3,8	7	26,9	18	69,2	4,7	5	0,6

La tabla 46 muestra que el 3.8% del personal eligió el nivel de NDNED en relación a la pregunta: mi contribución juega un papel importante en el éxito

de mi institución educativa, del instrumento 2, medición del clima organizacional, este porcentaje es bajo; sin embargo, es un indicativo que falta identificarse con la institución y si no se trabaja en ello, puede afectar en los logros de la institución en el futuro. El dato de la moda indica que la respuesta con mayor elección fue el estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

Tabla 47. Resultados de la pregunta 4, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	0	0	3	11,5	5	19,2	17	65,4	4,4	5	1

La tabla 47 muestra un bajo porcentaje de 3.8% que está TED con la pregunta: considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el 11.5% eligió NDNED; estos resultados muestran desacuerdos que, al estar relacionados con el manejo de conflictos, deben considerarse como alertas, para lograr cohesionar la cultura organizacional; sin embargo, el dato de la moda muestra una mayor elección por el TDA, que en general generan confianza en las habilidades de la dirección en la resolución de conflictos.

Tabla 48. Resultados de la pregunta 13, c, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Existe una sana competencia entre mis compañeros												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
2	7,7	4	15,4	16	61,5	4	15,4	0	0	2,8	3	0,8

La tabla 48 muestra claramente un problema al tener el 7.7% del personal en el nivel de TED con la pregunta: existe una sana competencia entre mis compañeros, del instrumento 2, medición del clima organizacional; el 15.4% en el nivel de ED y el 61.5% en NDNE. Al no haber una sana competencia entre compañeros, pueden surgir conflictos que afecten el logro de los objetivos. Esto evidencia la necesidad de cohesionar la cultura organizacional en la institución, para mejorar los resultados en la media que se ubica en un valor inferior al NDNE y el dato de la moda muestra el valor de 3, que corresponde a una elección de NDNE.

Tabla 49. Resultados de la pregunta 19, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.												
TED		ED		NDNE		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	6	23,1	16	61,5	4	15,4	3,9	4	0,6

La tabla 49 muestra que el 23.1% del personal está NDNE con la pregunta: mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, del instrumento 2, medición del clima organizacional; al tener un bajo porcentaje en TDA (15.4%), sí puede, alertar sobre la necesidad de realizar un trabajo para mejorar las relaciones interpersonales. El dato de la moda indica que la respuesta con mayor elección fue el estar de acuerdo con la pregunta y la desviación estándar indica que los datos tuvieron distribuciones no tan alejadas entre sí.

Tabla 50. Resultados de la pregunta 33, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	1	3,8	4	15,4	20	76,9	4,7	5	0,7

La tabla 50 muestra que el 3.8% del personal está ED con la pregunta en mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros, del instrumento 2, medición del clima organizacional; así como también otro 3.8% eligieron NDNED con respecto a esa pregunta; esto indica que no existe un ambiente totalmente abierto para expresar los diferentes puntos de vista y puede influir en la expresión de nuevas ideas, para ello se debe afianzar más la aceptación de los diferentes puntos de vista. El dato de la moda indica que la respuesta con mayor elección fue el estar totalmente de acuerdo con la pregunta y una desviación estándar de 0.7.

Tabla 51. Resultados de la pregunta 38, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
3	11,5	0	0	5	19,2	6	23,1	12	46,2	3,9	5	1,3

La tabla 51 muestra un 11.5% que está TED con la pregunta: las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito, del instrumento 2, medición del clima organizacional, un 19.2% que eligió NDNED; estos resultados

muestran un total de 30.7% del personal que no está de acuerdo en que hay un ambiente colaborativo en la institución, para ello se debe trabajar para mejorar la percepción a esta pregunta, la desviación estándar muestra una mayor variación en las respuestas en relación a las preguntas de la variable de cultura organizacional.

Tabla 52. Resultados de la pregunta 41, conflicto y cooperación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	1	3,8	5	19,2	9	34,6	10	38,5	4	5	1,1

La tabla 52 muestra un bajo porcentaje de 3.8% que está TED con la pregunta: puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el 3.8% eligió ED y un 19.2% eligió NDNED; estos resultados muestran igualmente que realmente no existe un trabajo colaborativo en su totalidad, aunque el 73.1% de los funcionarios están en el rango de DA y TDA. El valor más frecuente es de 5 que corresponde a TDA y la dispersión de los datos muestra un valor de 1.1.

Tabla 53. Resultados de la pregunta 7, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	0	0	1	3,8	9	34,6	15	57,8	4,4	5	0,9

La tabla 53 muestra un bajo porcentaje de 3.8% que está TED con la pregunta: mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, del instrumento 2, medición del clima organizacional, otro 3.8% eligió NDNE y el 92.4% que está en el rango de DA y TDA, este porcentaje muestra el buen manejo que ejecuta la dirección en el ambiente laboral. La moda también muestra que la mayoría de las respuestas se distribuyen en el rango de TDA y una dispersión de los datos de 0.9.

Tabla 54. Resultados de la pregunta 15, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.												
TED		ED		NDNE		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	0	0	8	30,8	18	69,2	4,7	5	0,5

La tabla 54 muestra que el 30.8% del total de los funcionarios de la institución eligieron la opción DA y el 69.2% TDA en relación a la pregunta: se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses, del instrumento 2, medición del clima organizacional, esto indica que, se propician eventos para mejorar las relaciones interpersonales y la relación entre los estudiantes. La moda también muestra que la mayoría de las respuestas se distribuyen en el rango de TDA y una dispersión con un valor de 0.5.

Tabla 55. Resultados de la pregunta 26, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
Recibo buen trato en mi establecimiento educativo.												
TED		ED		NDNE		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	3	11,5	10	38,5	13	50	4,4	5	0,7

La tabla 55 muestra que el 38.5% del total de la muestra están en el rango de DA y el 50% en el rango de TDA en relación a la pregunta: recibo buen trato en mi establecimiento educativo, del instrumento 2, medición del clima organizacional; además el 11.5% eligió el rango de NDNE; estos resultados reflejan que en general hay un buen trato en la institución y que el porcentaje del personal que está en el rango de NDNE, debe ser motivado para que se sienta más a gusto en el ambiente laboral. La moda se ubica en el puntaje de 5, que equivale a estar totalmente de acuerdo y los datos presentan una dispersión con un valor de 0.7.

Tabla 56. Resultados de la pregunta 45, motivación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Cultura organizacional												
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo.												
TED		ED		NDNE		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	4	15,4	11	42,3	10	38,5	4,2	4	0,8

La tabla 56 muestra un bajo porcentaje de 3.8% que está ED con la pregunta: el trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo, del instrumento 2, medición del clima organizacional, otro 15.4% eligió NDNE, el 42.3% está en el rango de DA y el 38.5% en TDA, estos porcentajes muestran que es necesario motivar el desarrollo de la potencialidad del personal de la institución, lo que conlleva a mejorar los resultados en las diferentes dimensiones de la gestión escolar. La moda muestra que la mayoría de las respuestas se distribuyen en el rango de DA con una dispersión de 0.8.

Tabla 57. Resultados de la pregunta 3, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Las decisiones se toman en el nivel, en el que deben tomarse.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	3	11,5	10	38,5	13	50	4,4	5	0,7

La tabla 57 muestra que el 11.5% optaron por el rango NDNED, en la pregunta: las decisiones se toman en el nivel, en el que deben tomarse, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el 38.5% está en el rango de DA y el 50.0% en TDA, estos porcentajes muestran que el 88.5 personal docente, administrativo y de servicio está DA y TDA con el nivel donde se toman las decisiones, este es un factor positivo como resultado del porcentaje obtenido sobre el 80% y la media que se ubica por encima de 4.7. La moda muestra que la mayoría de las respuestas se distribuyen en el rango de TDA y la dispersión de los datos tiene un valor de 0.7.

Tabla 58. Resultados de la pregunta 24, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi institución.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
2	7,7	4	15,4	8	30,8	4	15,4	8	30,8	3,5	3	1,3

La tabla 58 muestra que el 7.7% del total de la muestra están en el rango de TED, el 15.4% en el rango de ED y el 30.8% en el rango NDNED, en relación a la pregunta: existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi institución, del instrumento 2, medición del clima organizacional; esto demuestra que debe realizarse detecciones para

evidenciar la atención a los usuarios y establecer mejoras en el servicio. La moda se ubica en el puntaje de 3, que equivale a estar NDNED, los datos muestran una dispersión de 1.3.

Tabla 59. Resultados de la pregunta 28, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
En mi organización participo en la toma de decisiones.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	4	15,4	14	53,8	8	30,8	4,2	4	0,7

La tabla 59 muestra que el 15.4% del total de la muestra están en el rango de NDNED, el 53.8% en el rango de DA y el 30.8% en el rango TDA, en relación a la pregunta: en mi organización participo en la toma de decisiones, del instrumento 2, medición del clima organizacional; esto demuestra que solo un 15.4% percibe que no está involucrado en el proceso de toma de decisiones, esto puede llevar a que el personal no se sienta comprometido con las decisiones que se toman, y en virtud que el proceso de planeación es participativo este aspecto puede estar sujeto a mejoras. La moda se ubica en el puntaje de 4, que equivale a estar DA y la dispersión de los datos tiene un valor de 0.7.

Tabla 60. Resultados de la pregunta 43, toma de decisiones, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	2	7,7	9	34,6	15	57,7	4,5	5	0,6

En la tabla 60 se observa que el 7.7% del total de la muestra está en el rango de NDNE, el 34.6% en el rango de DA y el 57.7% en el rango TDA, en relación a la pregunta: mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión, del instrumento 2, medición del clima organizacional; esto demuestra que el 92.3% percibe que el proceso de toma de decisión se lleva de buena forma, porque se realiza en base a la información que se dispone. La moda se ubica en el puntaje de 5, que equivale a TDA y una dispersión de los datos con un valor de 0.6.

Tabla 61. Resultados de la pregunta 5, comunicación organizacional, Instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.												
TED		ED		NDNE		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3.8	8	30.8	10	38.5	5	19.2	2	7.7	3	3	1

En la tabla 61 se observa que el 3.8% del total de la muestra está en el rango de TED, el 30.8% en ED y el 38.5% en NDNE, en relación a la pregunta: mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión del instrumento 2, medición del clima organizacional, el porcentaje acumulado en los rangos mencionados es de 73.1%, por tener un valor inferior al 80% en los rangos que se consideran negativos es una alerta para promover la mejora en este aspecto. La moda se encuentra en el valor de 3 que equivale a NDNE y la desviación estándar con un valor de 1.

Tabla 62. Resultados de la pregunta 12, comunicación organizacional, Instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
2	7,7	0	0	4	15,4	6	23,1	14	53,8	4,2	5	1,2

En la tabla 62 se observa que el 7.7% del total de la muestra está en el rango de TED, el 15.4% en NDNED, en relación a la pregunta: mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el porcentaje acumulado en los rangos mencionados es de 23.1%, este porcentaje indica que en general se percibe que el jefe sí, reconoce la labor. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA y la dispersión de los datos tiene un valor de 1.2.

Tabla 63. Resultados de la pregunta 30, comunicación organizacional, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	6	23,1	9	34,6	11	42,3	4,2	5	0,8

En la tabla 63 se observa que el 23.1% del total de la muestra está en el rango de NDNED, el 34.6% en el rango de DA y el 42.3% en TDA, en relación a la pregunta: la información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona, del instrumento 2, medición del clima organizacional, esto implica que hay un porcentaje inferior al 76.9% que estima que hay una buena

entrega de la información. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA y la dispersión de los datos tiene un valor de 0.8.

Tabla 64. Resultados de la pregunta 32, comunicación organizacional, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	1	3,8	7	26,9	18	69,2	4,7	5	0,6

En la tabla 64 se observa que el 3.8% del total de la muestra está en el rango de NDNED, el 26.9% en el rango de DA y el 69.2% en TDA, en relación a la pregunta: presto atención a los comunicados que emiten mis jefes, del instrumento 2, medición del clima organizacional, esto implica que el 96.1% está atento al entorno de la institución y da cumplimiento a las disposiciones emitidas por la dirección, el bajo porcentaje que indica que NDNED, demuestra el poco interés por la institución, lo cual debe considerarse para detectar las causas; sin embargo, la moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 65. Resultados de la pregunta 2, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	0	0	11	42,3	15	57,7	4,6	5	0,5

En la tabla 65 se observa que el 42.3% del total de la muestra está en el rango de DA y el 57.7% en TDA, en relación a la pregunta: los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención, del instrumento 2, medición del clima organizacional, esto implica que todo el personal percibe que los trámites son sin simples y facilitan la atención. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, desviación es un indicativo de la dispersión de los datos.

Tabla 66. Resultados de la pregunta 8, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	0	0	0	0	11	42,3	14	53,8	4,4	5	0,9

En la tabla 66 se observa que el 3.8% del total de la muestra está en el rango de TED, el 42.3% en DA y el 53.8% en TDA, en relación a la pregunta: las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el pequeño porcentaje del personal que está totalmente en desacuerdo indica, que en general las normas no entorpecen el accionar de la institución. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, desviación es un indicativo de la dispersión de los datos.

Tabla 67. Resultados de la pregunta 22, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Mi institución se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	0	0	9	34,6	8	30,8	8	30,8	3,8	3	1

En la tabla 67 se observa que el 3.8% del total de la muestra está en el rango de TED, el 42.3% en DA y el 53.8% en TDA, en relación a la pregunta: mi institución se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el porcentaje bajo del personal que está totalmente en desacuerdo indica que, en general las normas no entorpecen el accionar de la institución. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación es un indicativo de la dispersión de los datos.

Tabla 68. Resultados de la pregunta 23, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	4	15,4	6	23,1	16	61,5	4,5	5	0,8

En la tabla 68 se observa que el 15.4% del total de la muestra está en el rango de NDNED, el 23.1% en DA y el 61.5% en TDA, en relación a la pregunta: el jefe del servicio supervisa constantemente al personal, del instrumento 2, medición del clima organizacional, los porcentajes indican que para el 84.6% del personal, la dirección cumple un papel de supervisión, esto indica que falta compromiso en el personal, por esta razón, requiere una

constante supervisión. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 69. Resultados de la pregunta 25, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi institución.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	0	0	9	34,6	17	65,4	4,7	5	0,5

En la tabla 69 se observa que el total de la muestra percibe que sí conocen las tareas o funciones que deben realizar, al tener el 100% de la muestra distribuida en las opiniones de DA y TDA. La respuesta a la pregunta: conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi institución, del instrumento 2, medición del clima organizacional, muestra una moda con un valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 70. Resultados de la pregunta 31, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	6	23,1	11	42,3	9	34,6	4,1	4	0,8

En la tabla 70 se observa que el 23.1% del total de la muestra se identifica con NDNED, en relación a la pregunta; las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes, del instrumento 2, medición del clima organizacional, esto indica que debe incrementarse el número de reuniones con la participación de las diferentes áreas para disminuir esta apreciación,

esto promueve una sana comunicación, para el desarrollo de un trabajo colaborativo. La moda muestra un valor de 4 que equivale a DA.

Tabla 71. Resultados de la pregunta 36, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Existe un ambiente organizado en mi institución.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	3	11,5	7	26,9	16	61,5	4,5	5	0,7

La tabla 71 se observa que, el 11.5% del total de la muestra se identifica con NDNED en relación a la pregunta: existe un ambiente organizado en mi institución, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el 26.9% opinan que están DA y el 61.5% TDA, de tal forma que el mayor porcentaje se inclina hacia la existencia de un ambiente organizado de la institución, que es un factor positivo al tener una media por encima del valor de cuatro. La moda tiene un valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 72. Resultados de la pregunta 46, estructura, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
2	7,7	1	3,8	1	3,8	7	26,9	15	57,7	4,2	5	1,2

La tabla 72 se observa que, el 7.7% del total de la muestra se identifica con TED, el 3.8% con ED, el 3.8% con NDNED en relación a la pregunta: las tareas que desempeño corresponden a mi función, del instrumento 2,

medición del clima organizacional, que en total da un 15.2%, este porcentaje a pesar de no ser mayor al 25%, muestra que se debe dar atención, para que todo el personal ejecute las actividades donde puedan desarrollar su talento, esto incidirá positivamente en el ambiente laboral y en los resultados de la calidad de educación. La moda tiene un valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 73. Resultados de la pregunta 16, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Recibo mi pago a tiempo.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	1	3,8	7	26,9	17	65,4	4,5	5	0,8

En la tabla 73 se observa que el 3.8% del total de la muestra está en el rango de ED, otro 2.8% en NDNED, en relación a la pregunta: recibo mi pago a tiempo, del instrumento 2, medición del clima organizacional; en general se puede decir que los pagos se realizan a tiempo. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 74. Resultados de la pregunta 35, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Existe equidad en las remuneraciones.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
3	11,5	4	15,4	2	7,7	4	15,4	13	50	3,8	5	1,5

En la tabla 74 se observa que del total de la muestra el 11.5% está en el rango de TED, el 15.4% en ED, el 7.7% en NDNED, en relación a la pregunta:

existe equidad en las remuneraciones, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando un total de 34.6% del personal que muestra un descontento en cuanto a las remuneraciones; este puede ser un factor negativo que afecta directamente en los resultados de la institución. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA.

Tabla 75. Resultados de la pregunta 51, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Mi salario y beneficios son razonables.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
2	7,7	5	19,2	6	23,1	13	50	0	0	3,2	4	1

En la tabla 75 se observa que, el 7.7% del total de la muestra está en el rango de TED, el 19.2% en ED, el 23.1% en NDNED, en relación a la pregunta: mi salario y beneficios son razonables, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando un total de 50.0% del personal que no está conforme con el salario, otro indicativo que transparenta un problema en la institución y que puede crear un ambiente no favorable en la institución. La moda se encuentra en el valor de 4 que equivale a DA.

Tabla 76. Resultados de la pregunta 52, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
8	30,8	6	23,1	6	32,1	4	15,4	2	7,7	2,5	1	1,3

En la tabla 76 se observa que el 30.8% del total de la muestra está en el rango de TED, el 23.1% en ED, el 32.1% en NDNED, en relación a la pregunta: mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando un total del 86.0% del personal que no está conforme con la remuneración en relación con el trabajo realizado; en esta pregunta se generaliza aún más la inconformidad en cuanto a las remuneraciones recibidas. La moda se encuentra en el valor de 1 que equivale a TED.

Tabla 77. Resultados de la pregunta 53, remuneración, instrumento 2, medición del clima organizacional

Diseño organizacional												
El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
6	23,1	7	26,9	7	26,9	6	23,1	0	0	2,5	2	1,1

En la tabla 77 se observa que el 23.1% del total de la muestra está en el rango de TED, el 26.9% en ED, el 26.9% en NDNED, en relación a la pregunta: el sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando un total del 76.9% del personal que no satisfacen sus necesidades con el salario que perciben; en esta pregunta también, es un indicativo que la remuneración no crea satisfacción total en el personal docente, administrativo y de servicio. La moda se encuentra en el valor de 2 que equivale a ED.

Tabla 78. Resultados de la pregunta 14, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
6	23,1	0	0	8	30,8	6	23,1	6	23,1	3,2	3	1,5

En la tabla 78 se observa que el 23.1% del total de la muestra, está en el rango de TED, el 30.8% en NDNED, en relación a la pregunta: considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando un total del 53.9% del personal que percibe que los beneficios que ofrece la institución no son los adecuados, al ser este valor mayor al 50% se debe crear estrategias para mejorar esta percepción. La moda se encuentra en el valor de 3 que equivale a NDNED, la desviación estándar muestra una mayor dispersión en las respuestas, en relación a otras dimensiones que presentan valores menores a 1.

Tabla 79. Resultados de la pregunta 18, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%			
12	46,2	1	3,8	4	15,4	6	23,1	3	11,5	2,5	1	1,6

En la tabla 79 se observa que el 46.2% del total de la muestra está en el rango de TED, el 3.8% en ED y el 15.4% NDNED, en relación a la pregunta: existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando un total del 66.1% del

personal que percibe que no hay incentivos para realizar mejor el trabajo, esta percepción debe mejorarse para crear motivación en el personal y puedan verse reflejados en los resultados a obtener. La moda se encuentra en el valor de 1 que equivale a TED, la desviación estándar muestra una mayor dispersión en las respuestas, en relación a otras dimensiones que presentan valores menores a 1.

Tabla 80. Resultados de la pregunta 34, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
En mi institución, reconocen habitualmente la buena labor realizada.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	6	23,1	11	42,3	9	34,6	4,1	4	0,8

En la tabla 80 se observa que el 23.1% está en el rango de NDNED del total de la muestra, en relación a la pregunta: en mi institución, reconocen habitualmente la buena labor realizada, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dentro de la variable de recompensa se puede decir que, la gestión de la dirección ejerce una buena labor para cambiar esta percepción. La moda se encuentra en el valor de 4 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión en las respuestas de 0.8.

Tabla 81. Resultados de la pregunta 37, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	5	19,2	7	26,9	14	53,8	4,3	5	0,8

En la tabla 81 se observa que el 19.2% del total de la muestra está en el rango de NDNED, en relación a la pregunta: mi trabajo es evaluado en forma adecuada, del instrumento 2, medición del clima organizacional; en general se puede decir que hay una buena gestión en la evaluación del trabajo, al tener un porcentaje de 80.6% que opina que está de acuerdo con la forma de evaluación. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión en las respuestas de 0.8.

Tabla 82. Resultados de la pregunta 39, recompensa, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
8	30,8	5	19,2	4	15,4	5	19,2	4	15,4	2,7	1	1,5

La tabla 82 muestra que el 30.8% de la muestra total está en el rango de TED, el 19.2% está en ED y el 15.4% en NDNED, en relación a la pregunta: los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa, del instrumento 2, medición del clima organizacional; en general existe un descontento en relación a esta pregunta, al totalizar un 65.4% en los rangos entre 1 y 3. La moda se encuentra en el valor de 1 que equivale a TED, la desviación estándar muestra una mayor dispersión en las respuestas.

Tabla 83. Resultados de la pregunta 17, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
La limpieza de los ambientes es adecuada.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	11	42,3	7	26,9	5	19,2	3	11,5	3	2	1,1

La tabla 83 muestra una clara deficiencia en la limpieza de los ambientes al tener opiniones, en relación a la pregunta: la limpieza de los ambientes es adecuada, del instrumento 2, medición del clima organizacional, en el rango de ED con un 42.3% y en el rango de NDNE un 26.9%, mientras que los rangos de DA y TDA suman un total de 30.7%. La moda se encuentra en el valor de 2 que equivale ED confirmando el desacuerdo en esta pregunta. La desviación estándar indica la dispersión en las respuestas.

Resultados de la pregunta 21, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Me siento a gusto de formar parte de la institución.												
TED		ED		NDNE		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	0	0	3	11,5	10	35,8	12	46,2	4,2	5	1

La tabla 84 muestra las respuestas a la pregunta: me siento a gusto de formar parte de la institución, del instrumento 2, medición del clima organizacional, dando una percepción del 3.8% en el rango de TED, el 11.5% en el de NDNE, estos porcentajes, aunque están bajo el 25%, hay que visualizar la importancia de mejorar esta percepción para crear un ambiente favorable al quehacer e imagen de la institución. En contraste con estos resultados muestra una moda con un valor de 5 que equivale TDA. La desviación estándar indica la dispersión en las respuestas.

Tabla 84. Resultados de la pregunta 40, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	4	15,4	9	34,6	12	46,2	4,2	5	0,9

La tabla 85 muestra que el 3.8% de la muestra total está en el rango de ED, el 15.4% está en NDNED, en relación a la pregunta: en términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo, del instrumento 2, medición del clima organizacional; en términos generales muestra que un porcentaje, igual al 80.8% del personal están a gusto en la institución. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra un valor de dispersión en las respuestas de 0.9.

Tabla 86. Resultados de la pregunta 49, confort, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
7	26,9	3	11,5	2	7,7	11	42,3	3	11,5	3	4	1,5

La tabla 86 muestra que el 26.9% de la muestra total está en el rango de TED, el 11.5% en ED y el 7.7% en NDNED, en relación a la pregunta: considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente, del instrumento 2, medición del clima organizacional. Estos

resultados muestran que el 46.1% del personal no está a gusto con la distribución física del área de trabajo, lo cual puede incidir en los procesos de enseñanza-aprendizaje. La moda se encuentra en el valor de 4 que equivale a DA, la desviación estándar muestra una mayor dispersión en las respuestas, de la variable confort, con un valor de 1.5.

Tabla 87. Resultados de la pregunta 6, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	F	%			
0	0	2	7,7	13	20	6	23,1	5	19,2	3,5	3	0,9

La tabla 87 muestra que el 7.7% de la muestra total está en el rango de ED, el 20% en NDNED, el 23.1% en el rango de DA y el 19.2% en TDA en relación a la pregunta: mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, del instrumento 2, medición del clima organizacional, los resultados muestran que el 42.3% del personal se insertan para dar soluciones a los problemas de la institución, esto es positivo para el desarrollo de la institución. La moda se encuentra en el valor de 3 que equivale a NDNED, la desviación estándar muestra una dispersión de 0.9.

Tabla 88. Resultados de la pregunta 20, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	2	7,7	10	38,5	13	50	4,3	5	0,8

La tabla 88 muestra que el 3.8% de la muestra total está en el rango de ED, el 7.7% en NDNED, el 38.5% en el rango de DA y el 50.0% en TDA en relación a la pregunta: se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales, del instrumento 2, medición del clima organizacional, los resultados muestran que existe el espacio para ser creativo, más bien depende de cada uno de los docentes, personal administrativo y de servicio. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión de 0.8.

Tabla 89. Resultados de la pregunta 42, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
La innovación es característica de nuestra organización												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
3	11,5	1	3,8	6	23,1	7	26,9	9	34,6	3,7	5	1,3

En la tabla 89 relación a la pregunta: la innovación es característica de nuestra organización, del instrumento 2, medición del clima organizacional se observa que el 11.5% de la muestra total está en el rango de TED, el 3.8% está en ED, el 23.1% está en el rango de NDNED, estos valores muestran que la innovación no está consolidada en la institución, el 26.5% opina que, la institución se caracteriza por la innovación y el 34.6% está TDA, La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión de 1.3.

Tabla 90. Resultados de la pregunta 48, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	6	23,1	7	26,9	12	46,2	4,2	5	0,9

La tabla 90 muestra que el 26.9% están de acuerdo con la pregunta: es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas, del instrumento 2, medición del clima organizacional y el 46.2% en TDA, estos valores muestran que hay apertura para aceptar nuevas ideas, esto favorece el desarrollo de este proceso y facilitar la creación de una diferenciación con respecto a otras unidades educativas. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión de 0.9.

Tabla 91. Resultados de la pregunta 50, innovación, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	3	11,5	1	3,8	18	69,2	4	15,4	3,9	4	0,8

La tabla 91 muestra que hay un porcentaje del 69.2% del total de los encuestados que están de acuerdo con la pregunta: mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios, del instrumento 2, medición del clima organizacional y el 15.4% TDA; un porcentaje menor corresponden a los que están en el rango de NDNED (3.8%) y el 11.5% en ED, estos valores muestran que bajo las condiciones en que se maneja la institución, son flexibles para

responder a los cambios y retos que son exigidos principalmente por la sociedad y el Ministerio de Educación, ese es el caso de tener que enfrentar para el próximo año lectivo la creación del Bachillerato Técnico en Servicio Hotelero y Turismo. La moda se encuentra en el valor de 4 que equivale a DA, la desviación estándar muestra una dispersión de 0.8.

Tabla 92. Resultados de la pregunta 1, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Mi jefe está disponible cuando se le necesita												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	1	3,8	8	30,8	17	65,4	4,6	5	0,6

La tabla 92 muestra que hay un porcentaje alto del 96.2% entre los que están DA que el jefe está disponible cuando se le necesita (30.8%) y los que están TDA (65.4%) con la pregunta: mi jefe está disponible cuando se le necesita, del instrumento 2, medición del clima organizacional; un pequeño porcentaje de 3.8% responden que NDNED, esto favorece al liderazgo directivo. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión de los datos igual a 0.6.

Tabla 93. Resultados de la pregunta 9, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi institución.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	3,8	0	0	0	0	8	30,8	17	65,4	4,5	5	0,9

En la tabla 93 se observa que hay un porcentaje del 3.8% que están en TDE con la pregunta: los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi institución, del instrumento 2, medición del clima organizacional, mientras que el 30.8% opina que están DA y el 65.4% están TDA, estos valores indican que existe un reconocimiento en la labor del directivo, lo cual puede favorecer los resultados en la gestión escolar. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión de los datos de 0.9.

Tabla 94. Resultados de la pregunta 27, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	1	3,8	10	38,5	15	57,7	4,5	5	0,6

La tabla 94 muestra que hay un porcentaje alto del 96.2% entre los que está DA (38.5%) con la pregunta: nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución, del instrumento 2, medición del clima organizacional y TDA (57.7%), un pequeño porcentaje de 3.8% responden que NDNED, esto da indicativo de la gestión directiva para contribuir en el desarrollo de la institución. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra una dispersión de los datos de 0.6.

Tabla 95. Resultados de la pregunta 44, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	3,8	6	23,1	7	26,9	12	46,2	4,2	5	0,9

La tabla 95 muestra que el 3.8% del total de los encuestados están en ED con la pregunta: mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos, del instrumento 2, medición del clima organizacional, el 23.1% opinan que NDNED, el 26.9% están DA y el 46.2% TDA. El resultado de tener un 73.1% que si perciben el reconocimiento del jefe al estar DA y TDA, indica que hay mejorar esta percepción, para motivar al personal a lograr mejores resultados en las actividades. La moda se encuentra en el valor de 5 que equivale a TDA, la desviación estándar muestra un valor de 0.9.

Tabla 96. Resultados de la pregunta 47, liderazgo, instrumento 2, medición del clima organizacional

Potencial humano												
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.												
TED		ED		NDNED		DA		TDA		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	0	0	4	15,4	13	50	9	34,6	4,2	4	0,7

En la tabla 96 se observa que en relación a la pregunta: el trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato, del instrumento 2, medición del clima organizacional el 15.4% del total de los encuestados están en NDNED, el 50.0% están en DA y el 34.8% en TDA. El resultado muestra que si se valora el trabajo aspecto importante para motivar el trabajo bien ejecutado. La moda

se encuentra en el valor de 4 que equivale a DA, la desviación estándar muestra un valor de 0.7.

La tabla 97 consolida los resultados obtenidos en las dimensiones de cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano

Tabla 97. Consolidación de resultados del instrumento 2, medición del clima organizacional

Variable / Dimensión	Rango de puntuación	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Puntuación total	Evaluación del clima
CULTURA ORGANIZACIONAL	13-65	< 26	26 y 39	39 y 52	>52	55,6	Muy satisfecho
Identidad	3-15	< 6	6 y 9	9 y 12	>12	14,2	Muy satisfecho
Conflicto y cooperación	6-30	< 12	12 y 18	18 y 24	>24	23,7	Satisfecho
Motivación	4-20	< 8	8 y 12	12 y 16	>16	17,7	Muy satisfecho
DISEÑO ORGANIZACIONAL	21-105	< 42	42 y 63	63 y 84	>84	84	Satisfecho
Toma de decisiones	4-20	< 8	8 y 12	12 y 16	>16	16,6	Muy satisfecho
Comunicación organizacional	4-20	< 8	8 y 12	12 y 16	>16	16,1	Muy satisfecho
Estructura	8-40	< 16	16 y 24	24 y 32	>32	34,8	Muy satisfecho
Remuneración	5-25	< 10	10 y 15	15 y 20	>20	16,5	Satisfecho
POTENCIAL HUMANO	19-95	< 38	38 y 57	57 y 76	>76	72,8	Satisfecho
Recompensa	5-25	< 10	10 y 15	15 y 20	>20	16,8	Satisfecho
Confort	4-20	< 8	8 y 12	12 y 16	>16	14,4	Satisfecho
Innovación	5-25	< 10	10 y 15	15 y 20	>20	19,6	Satisfecho
Liderazgo	5-25	< 10	10 y 15	15 y 20	>20	22	Muy satisfecho

La tabla 97 muestra los rangos de puntuación alcanzados en las diferentes dimensiones, que corresponden a las variables analizadas; así, para la cultura organizacional que tiene las dimensiones de identidad, conflicto y cooperación, y motivación, la puntuación que logra es de 55.6; por lo que, se califica como muy satisfecho, la variable de la cultura organizacional.

La dimensión de identidad tiene tres preguntas, el rango de puntuación está entre 3 y 15 como valor máximo, la puntuación total alcanzada en la aplicación del instrumento fue de 14.2, que al ser mayor a 12 se considera muy satisfecho; para evaluar el resto de dimensiones y variables se sigue el procedimiento descrito.

La dimensión de conflicto y cooperación alcanza un valor total de 23.7 que ubica al resultado como satisfecho. La dimensión de motivación obtuvo una calificación de muy satisfecho.

La variable de diseño organizacional obtuvo un valor total de 84, obteniendo una calificación de satisfecho, la dimensión que disminuye la puntuación de esta variable es la de remuneración, las dimensiones de toma de decisiones, comunicación organizacional y estructura alcanzan una calificación de muy satisfecho.

Finalmente, la variable de potencial humano alcanza una calificación de satisfecho, como resultado de la evaluación de las dimensiones de recompensa, confort e innovación que obtuvieron una calificación de satisfecho, a diferencia de la dimensión de liderazgo que se calificó como muy satisfecho.

La puntuación total que alcanza la medición del clima organizacional es de 212.4, como resultado de la suma de las puntuaciones alcanzadas en cada una de las variables: cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano; el rango de puntuación para el clima organizacional se detalla en la tabla 98:

Tabla 98. Rango de puntuación del clima organizacional

Rango	Calificación
< 106	Muy insatisfecho
106 – 159	Insatisfecho
159 - 212	Satisfecho
> 212	Muy satisfecho

Al ser la puntuación del clima organizacional mayor a 212, tal como se detalla en la tabla 3.987, se califica como muy satisfecho; sin embargo, al estar muy cerca al límite inferior es conveniente realizar mejoras en las dimensiones que obtuvieron calificaciones menores a muy satisfecho.

En el apartado 3.1.5 se realiza el análisis de los procesos internos, con el objeto de determinar el estado de estos en la institución.

3.1.5. Procesos internos de la UFEE “GVR”.

Es importante señalar que la institución presenta una estructura simple, la directora de la UFEE “GVR” constituye la autoridad que rige y vela por el cumplimiento de las actividades que se ejecutan en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. A continuación, se muestra el organigrama de la institución

La figura 9 muestra el organigrama que puede establecerse en base a la información recopilada mediante entrevista a la directora de la UFEE “GVR”, puesto que no está formalizado (Rubiano Díaz, 2016).

Figura 9. Organigrama de la UFEE “GVR”



Fuente: Rubiano Díaz, 2016

La figura 9 muestra el organigrama que se propone como parte del análisis interno, en el cual se puede observar la relación directa que la dirección tiene con el personal administrativo y de servicio, docentes y las diferentes comisiones: social, pedagógica, escuela para padres y la deportiva; las comisiones tienen relación directa con los docentes, al ser ellos participes en las diferentes actividades que programan una de las comisiones, para realizar durante el año lectivo. La institución no cuenta con el cargo de secretaria, importante para el registro y control de la información interna y externa de la institución.

En el siguiente apartado, se realiza el análisis de la estructuración de los procesos internos en la institución, en las dimensiones organizativa,

administrativa, pedagógica-curricular y participación social; con el propósito de visualizar las actividades que se ejecutan como parte de un proceso, para facilitar el control, la gestión y la mejora de estos.

En forma general en base a la información proporcionada por la dirección por medio de entrevista se puede indicar que, los procesos de la institución:

1. No cuentan con un documento que describa los procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
2. No se establece el objetivo principal en cada dimensión y proceso, el cual debe estar alineado a la visión, misión y objetivos estratégicos.
3. No se describen los usuarios para los que se realiza el proceso y las necesidades que se deben cubrir
4. Los procesos, subprocesos, no están descritos con las entradas (documentos, registros, recursos, productos) y salidas (documentos, registros, productos, resultados), con las actividades principales y complementarias, los tiempos estimados para realizar las actividades
5. Las responsabilidades de las acciones, sí están establecidas, pero no alineadas a los procesos.
6. No están definidos los aspectos clave que determinan el éxito del proceso
7. No están determinados los resultados que faltan por obtener en cada proceso
8. No se establecen indicadores para el control y medir el cumplimiento
9. No se han definido las acciones, para la mejora en cada uno de los procesos (Rubiano Díaz, 2016).

A continuación, se detallan los procesos internos en cada una de las dimensiones de la gestión escolar, que, aunque no están formalizados en la institución se ejecutan en el quehacer diario, estos fueron elaborados en forma general, en base a la observación por parte de la investigadora del presente trabajo en el desarrollo de las actividades y la aplicación de la técnica de

lluvias de ideas, en la que participaron los docentes, el personal administrativo y de servicio con el direccionamiento de la ejecutora de la investigación.

3.1.5.1. Procesos de la dimensión organizativa

La responsabilidad de ejecución de los procesos en las dimensiones organizativas y administrativas recae en la directora de la institución. En el análisis de la dimensión organizativa se visualizan los procesos estratégicos de la institución entre los que se establecen: la planeación, el desarrollo del equipo humano, las alianzas estratégicas para la obtención de recursos, la gestión de la imagen institucional y la detección de las necesidades de los usuarios.

En la tabla 99 se muestran los procesos que se dan en la dimensión organizativa, elaborados mediante entrevista (Rubiano Díaz, 2016).

Tabla 99. Procesos de la dimensión organizativa

Procesos estratégicos
Planeación
Alianzas Estratégicas y obtención de recursos
Gestión de la imagen institucional
Desarrollo del equipo humano
Detección de necesidades de los usuarios
Procesos operativos
Organización y delegación de responsabilidades
Atención a los usuarios: padres, madres de familia y representantes, alumnos
Dirección y control pedagógico
Acciones complementarias con la Dirección Distrital
Procesos de apoyo
Normativa legal
Tics del sistema educativo
Equipo colaborativo
Comité de padres y madres de familia
Servicio Social y Servicio General

Fuente: Rubiano Díaz, 2016

En la tabla 99 se establecen los principales procesos de la dimensión organizativa, a continuación se indica el direccionamiento en cada uno de ellos; así en el proceso de planeación, se tiene como cumplimiento la entrega del PEI, a la Dirección Distrital, en el que se establecen las mejoras para favorecer una educación de calidad, este documento debe ser revisado para mejorar su estructura y constituya una guía del accionar en la institución; actualmente tiene un carácter de cumplimiento con la autoridad.

Respecto al plan operativo anual (POA), este documento no era exigido por las autoridades, la implementación realizará a partir del año lectivo 2017-2018; una vez que, el personal directivo haya recibido la capacitación para elaborar los documentos estratégicos, como PEI y POA.

El proceso de alianzas estratégicas y obtención de recursos, lleva a cabo actividades para solventar los gastos destinados al mantenimiento y

adecuaciones en la infraestructura, obtención de recursos didácticos, adecuación de áreas en beneficio del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante, capacitación de los docentes. Entre los logros de este proceso están:

El convenio por dos años, a partir del 2016 con el Ilustre Municipio de Esmeraldas, para dar atención a los estudiantes, una vez por semana en equinoterapia. Los padres de familia tienen el compromiso de colaborar con una cuota de dos dólares, para ayudar a la alimentación de los caballos.

La Universidad Católica, a través de la Escuela de Diseño Gráfico proporciona material didáctico, a cambio la UFEE "GVR" brinda capacitación en lenguaje de señas a estudiantes de la Escuela de Educación Especial.

Otras instituciones han colaborado de manera específica con la institución así: la Aduana del Ecuador (SENAE) readecuó el aula de computación, el Organismo de Voluntariado para la Cooperación Internacional (OCVI) ha brindado capacitación a la institución en temas relacionados con la educación especial, la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) colaboró en implementar el aula de entrenamiento sensorial, CELEC EP Termoesmeraldas realizó adecuación de dos baños para los estudiantes (Rubiano Díaz, 2016).

Los logros antes indicados evidencian los deseos de mejorar; estas actividades se han ejecutado sin seguir una planeación, con el ánimo de resolver las necesidades de la institución.

El proceso de desarrollo del equipo humano se considera estratégico, para fomentar en los docentes la cultura de capacitación interna, en temas de educación especial y recursos informáticos para mejorar el registro de la información de los docentes y estudiantes, concienciar de la importancia en la labor educativa para obtener resultados en los aprendizajes en los rangos superiores de 8-10, cohesionar la cultura y clima organizacional para favorecer el trabajo colaborativo y en equipo (Rubiano Díaz, 2016).

La gestión de la imagen institucional, con el propósito de dar a conocer la institución en la comunidad esmeraldeña, la directora realiza la difusión de las actividades de la institución educativa, sobre temas relacionados con los derechos de las personas con discapacidad y sobre problemas de discapacidad específicos como puede ser el síndrome del espectro autista en las radiodifusoras de la localidad: Caribe y la Voz de su Amigo, además cuenta con una página de Facebook en la que se comentan sobre los principales eventos sociales y actividades extracurriculares de la institución (Rubiano Díaz, 2016).

En el proceso de la detección de las necesidades de los usuarios la institución aplicó una encuesta el 14 de noviembre de 2015, a 15 padres, madres de familia y representantes de los estudiantes, de un total de 59, para determinar la satisfacción en términos de gestión de la dirección, apoyo de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje; sin embargo, una medición importante sería conocer el estado de los estudiantes después de culminar su formación escolar, este mediría los logros del estudiante con el conocimiento adquirido (UFEE GVR, 2016, PEI).

En el proceso de organización y delegación de responsabilidades, la dirección y el equipo colaborativo realizan la distribución de los docentes en los diferentes niveles educativos, la dirección realiza la conformación de las comisiones y designación de los responsables en cada una de ellas, designa el responsable de los materiales de oficina, materiales de aseo y limpieza otorgados por la Dirección Distrital, responsable para el control de la sala de lectura y custodia de los recursos audiovisuales y de computación.

La dirección y control pedagógico de la institución la realiza la dirección, mediante reuniones, revisión de planificaciones curriculares y de aula, atención a las necesidades pedagógicas de los docentes (Rubiano Díaz, 2016).

Respecto a las acciones complementarias con la Dirección Distrital, se refiere a entrega de informes, reuniones, atención a disposiciones que contempla la autoridad (Rubiano Díaz, 2016).

Una parte importante en la dimensión organizativa es analizar el cumplimiento de la normativa legal, en relación a la Constitución de Ecuador (2008), la LOEI (2012), la LOD (2012) y el Acuerdo Ministerial 0295-13 (2013). En este apartado se presentan algunos factores que están involucrados en las diferentes dimensiones, pero que desde la normativa legal deben cumplirse, así se indican los puntos fuertes y débiles a tomar en cuenta, los cuales se obtuvieron como resultado de una sesión de trabajo con el personal docente, administrativo y de servicio (lluvias de ideas) de la UFEE "GVR" dirigida por la investigadora de este trabajo:

Puntos fuertes:

- Satisfacción del derecho a la educación
- Derechos de la comunidad educativa; los padres, las madres y representantes legales reciben informes sobre el progreso académico y situaciones del ámbito escolar.
- La capacitación interna está enfocada en la educación especial
- Entrega de planeación anual, semanal para revisión de la directora y presentación de estrategias para propiciar el desarrollo del estudiante.
- Orientación a establecimientos de educación regular en el proceso de inclusión educativa.
- Se realizan procesos evaluativos de la calidad de educación
- Se destina un docente para el control interno de los y las estudiantes

Puntos débiles

- No existe el compromiso por parte de padres, madres familia y representantes en crear ambientes adecuados para el aprendizaje,

recreación, esparcimiento en el hogar y apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

- Se dispone de dos horas semanales para tratar asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y participación social.
- La capacitación que se da a los docentes en la institución por parte del Ministerio de Educación en su mayor parte está enfocada a la educación ordinaria.
- No se cuenta con un equipo multidisciplinario completo, falta el psicólogo clínico y el terapeuta ocupacional.
- Falta coordinación con el CONADIS para canalizar recursos para atención de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad.
- Existen espacios internos que dificultan la movilidad de los estudiantes
- Faltan recursos y espacios adecuados para favorecer la práctica de actividades deportivas
- Los procesos estratégicos requieren un proceso de consolidación y desarrollo.

Las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos de la dimensión organizativa se ejecutan para organizar las actividades en la dimensión administrativa, pedagógica-curricular y participación social.

En el apartado 3.1.5.2 se presentan los procesos de la dimensión administrativa, el establecimiento de los procesos y detección de los problemas se realizó en sesión de trabajo con el personal docente, administrativo y de servicio de la UFEE "GVR", utilizando la técnica de lluvia de ideas.

3.1.5.2. Procesos de la dimensión administrativa

Los procesos de esta dimensión actúan como apoyo a la institución y se realizan con el soporte del personal docente, el de servicio de guardianía y

conserje. Los suministros de agua potable, energía eléctrica son cancelados por el Dirección Distrital.

El principal problema que se detectó en esta dimensión es la falta de recursos económicos, no se dispone de un fondo de dinero efectivo para solucionar problemas emergentes, que inciden en:

- La limpieza de las aulas, los recursos requeridos son propiciados por los docentes, los padres y madres de familia.
- El desbroce regular de la maleza en el patio de la escuela; en algunas ocasiones se han realizado gestiones para que personal del Ilustre Municipio de Esmeraldas y el Batallón de Ingenieros No 67 Montufar realicen actividades de limpieza, pero en su mayor parte se gestionan mingas con los padres y madres de familia.
- La adquisición de material didáctico, quedando la responsabilidad de obtener estos materiales, principalmente en el docente.
- La adquisición de suministros de oficina, especialmente de las tintas para las impresoras
- El mantenimiento de la infraestructura, el edificio presenta grietas a causa de las características del suelo, infiltraciones de agua en el techo, las reparaciones se realizan con recursos propios de la directora o por donaciones.
- El suministro de agua potable no se realiza en forma continua, esto provoca problemas en el aseo de los niños, niñas y adolescentes durante la jornada laboral.

En la tabla 100 presentada a continuación se muestra un gasto mínimo anual autofinanciado, que permitiría mantener condiciones muy aceptables en la limpieza interior y externa de la institución; la información fue proporcionada en entrevista realizada al responsable del servicio de conserje y directora de la institución. En esta tabla entre los gastos varios se consideran: la compra de insumos para mantener el botiquín de primeros auxilios, reparaciones emergentes en las instalaciones, no se consideran los gastos para la

adquisición de material didáctico, mantenimiento y reposición de equipos audiovisuales y de computación.

Tabla 100. Gasto mínimo anual en la UFEE “GVR”

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
6	Corte de maleza	80.0	480.0
1	Tóner para impresora Lexmark MX 310	310.0	310.0
48	Galones de desinfectantes	5.0	240.0
8	Galones de mata maleza	20.0	160.0
96	Galones de cloro	1.0	96.0
28	Trapeadores	2.0	56.0
6	Paquetes de detergente 5 Kg	8.0	48.0
15	Escobas	1.5	22.5
	Otros gastos	100.0	100.0
	Total		1512.5

Fuente: Andrade Nazareno, 2017

Los procesos de la dimensión administrativa se muestran en la tabla 101:

Tabla 101. Procesos de la dimensión administrativa

Procesos de apoyo administrativos
Solicitud, distribución, control y mantenimiento de recursos didácticos, oficina, físicos y tecnológicos
Control de docentes y administración del tiempo escolar
Gestión de seguridad, higiene y mantenimiento de la infraestructura
Administración bibliográfica
Registro de matrículas, entrega de certificados y resolución de conflictos
Reglamentación

Fuente: Rubiano Díaz, 2016

La tabla 101, muestra los principales procesos en la dimensión administrativa, el proceso de control de docentes y administración del tiempo

escolar, tienen mayor impacto en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, al igual que, el mantenimiento de los recursos didácticos, físicos y tecnológicos. La seguridad, higiene y mantenimiento de la infraestructura tiene impacto en la imagen de la institución. La reglamentación es importante para promover los compromisos de los docentes, padres, madres de familia y representantes de los estudiantes en el desarrollo de los aprendizajes y bienestar de los estudiantes.

A continuación, se detallan los procesos de la dimensión pedagógica-curricular, estos procesos son clave y determinan el éxito para lograr la autonomía e inclusión de los estudiantes en la familia y la sociedad.

3.1.5.3. Procesos de la dimensión pedagógico-curricular

El Ministerio de Educación del Ecuador aprobó el currículo 2016, en el que se realizó una redefinición del perfil de salida, ajuste de la propuesta curricular y redefinición de la propuesta de evaluación; al respecto las unidades educativas especiales requieren hacer adaptaciones que se ajusten a las necesidades educativas especiales de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, de tal forma que exista una alineación con el currículo 2016, a través de la aplicación de contenidos y estrategias educativas en el aula. La revisión del currículo 2016, está previsto ejecutar a inicios del período lectivo 2017-2018, en este proceso intervendrán los directores de las unidades fiscales de educación especial a nivel nacional (Rubiano Díaz, 2016).

Dentro de la dimensión pedagógica-curricular, los docentes realizan planificaciones anuales y semanales que entregan a la directora, para la revisión de los contenidos que se dan en el aula. Al finalizar cada quimestre se realiza la síntesis, para analizar la capacidad de aprendizaje y diseñar nuevas estrategias y contenidos, que favorezcan al desarrollo del estudiante; el informe de la evaluación es archivado para el control del avance del

estudiante, en la evaluación intervienen: la directora, la visitadora social, la terapeuta de lenguaje y el docente del aula.

En abril de 2016 se conformó un equipo colaborativo para apoyar a los docentes de unidades educativas ordinarias, que llevan el proceso de educación inclusiva de estudiantes transferidos hacia esos centros educativos; el grupo está conformado por: la directora, la visitadora social, la terapeuta de lenguaje, una pedagoga, una psicóloga educativa, una especialista en educación especial.

En relación a la formación del personal docente se debe establecer un programa que priorice las necesidades de capacitación, para disminuir las brechas en cuanto a la educación especial, debido al tiempo de servicio de algunos docentes en educación especial menor a dos años y la no instrucción en educación especial. Para evaluar los resultados de la capacitación en la práctica se debe realizar el seguimiento y evaluación de los logros en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Quiñonez Castillo, 2016).

Tabla 102. Procesos de la dimensión pedagógico-curricular

Procesos operativos
Desarrollo de currículo
Control y revisión de la planeación anual y semanal
Control de comisiones pedagógicas
Orientación, desarrollo y evaluación de estrategias en el aula
Desarrollo y evaluación de proyectos y actividades extracurriculares
Control y evaluación de estudiantes
Control de resultados y evaluación de docentes
Apoyo pedagógico con TICS

Fuente; Quiñonez Castillo, 2016

La tabla 102 muestra los procesos de la dimensión pedagógica-curricular, en esta dimensión el desarrollo del currículo es el proceso de mayor impacto en el desarrollo del aprendizaje, el currículo actual que se aplica es el

ecológico funcional. La institución realiza el proyecto curricular institucional, el cual es producto de las adaptaciones al currículo ordinario nacional, además de las planeaciones mensuales y semanales que sirven como adaptaciones individuales y para el aula. El fin del proceso de formación del estudiante es mejorar las habilidades motoras, de coordinación, orales, de expresión y comunicación, desarrollar habilidades para el juego y entretenimiento, habilidades para lograr el desempeño en el diario vivir (limpieza, ayuda en el ambiente familiar y entorno social) (Quiñonez Castillo, 2016).

El material de estudio como recurso, para los estudiantes y docentes no ha sido entregado hasta la presente fecha, por parte de la Dirección Distrital, como parte de las políticas para favorecer los aprendizajes, este factor afecta en el proceso de enseñanza-aprendizaje; toda vez, que los recursos tienen que ser provistos en su mayor parte por los docentes (Quiñonez Castillo, 2016).

Finalmente, se muestran los procesos de la dimensión participación social, desarrollados mediante la técnica de lluvias de ideas.

3.1.5.4. Procesos de la dimensión participación social

Las actividades que se realizan en esta dimensión están organizadas como un solo proceso, algunas de ellas están relacionadas con:

- La formación que se da a los padres y madres de familia a través del programa “Escuela para padres”.
- Elaborar un documento que plasme el compromiso de los padres, madres de familia y representantes de los y las estudiantes, no se establece un proceso de seguimiento al cumplimiento de este compromiso.

- Verificación del estado de los estudiantes mediante visitas mensuales programadas por la visitadora social al núcleo familiar, para conocer las razones de inasistencia, forma de atención y desarrollo en el ámbito familiar., esta información no se constata por falta de recursos económicos.
- El servicio de atención en la salud de los estudiantes en el período 2015-2016 se ejecutó a través del convenio entre el Ministerio Salud y el Ministerio de Educación con la prestación de un médico que realizaba la revisión de los estudiantes una vez al mes. En el período 2016-2017 no hubo la prestación de este servicio, pese a que se mantuvo como ofrecimiento por ser una actividad que debía cumplir el Ministerio de Salud. Para el próximo año lectivo la sala de enfermería será compartida con la oficina de la visitadora social (Rubiano Díaz, 2016).
- Elaboración del manual y mapa de gestión de riesgos, estos se han desarrollado para enfrentar situaciones como inundaciones, incendio, sismos y eventos de riesgo industrial por estar en zona aledaña a la Refinería Estatal Esmeraldas, se han implementado y probado simulacros especialmente ante eventos sísmicos, con resultados positivos en la respuesta de docentes y estudiantes (Quiñonez Castillo, 2016).
- Coordinación para el servicio de desayuno escolar, entrega de uniformes.

Sin embargo, se pueden disgregar en los procesos que se presentan en la tabla 103.

Tabla 103. Procesos de la dimensión participación social

Procesos de apoyo participación social
Servicio social
Relación con la comunidad educativa
Control de riesgos
Creación de redes
Rendición de cuentas
Detección de necesidades internas

Fuente: Rubiano Díaz, 2016

La tabla 103 muestra en forma más desarrollada los procesos de la dimensión participación social; en relación a las actividades descritas anteriormente la tercera actividad tiene relación directa con el proceso de servicio social. Las actividades que se desarrollan en esta dimensión están interrelacionadas con las comisiones formadas en el área, social, deportiva, pedagógica, escuela para padres. Este proceso debe ser potencializado, para que exista mayor comunicación con los padres y madres de familia y en la atención a las necesidades de los estudiantes.

El proceso de rendición de cuentas se realiza para informar los logros de la institución en: el desarrollo de aprendizajes, los compromisos cumplidos por los padres, madres de familia y representantes; también se realiza una rendición de cuentas en el aspecto económico cuando se ejecutan actividades, para recolectar fondos económicos, pero está a cargo de la comisión de padres y madres de familia (Rubiano Díaz, 2016).

La detección de necesidades internas de docentes, personal administrativo y de servicios debe actualizarse anualmente y evaluarse las acciones que se toman para satisfacer estas demandas; de igual forma debe realizarse a los estudiantes de la UFEE "GVR" (Rubiano Díaz, 2016).

En el apartado 3.2 se realiza la descripción del análisis del entorno. En este apartado se realiza el análisis de los factores sobre los cuales la institución no ejerce control; pero que pueden ser beneficiosos o afectar el

avance en la obtención de los objetivos que la institución se proponga, en un proceso de mejora continua.

3.2. Análisis del entorno

El análisis del entorno involucra en primer lugar, el análisis externo considerando los aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que influyen en la UFEE “GVR”. En segundo lugar, el análisis del entorno competitivo

En tercer lugar, el análisis FODA en las dimensiones organizativa, administrativa, pedagógico-curricular y participación social, mediante la aplicación de la Matriz de Balance de Fuerza Innovada, para determinar si la institución avanza, retrocede o se encuentra estancada.

En cuarto lugar, se presentan los resultados de la satisfacción de los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes: en la gestión administrativa, mediante el instrumento 3

Y finalmente los resultados del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes.

3.2.1. Análisis externo

En el análisis externo se consideran los principales factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan a la UFEE “GVR”.

3.2.1.1. Factores económicos

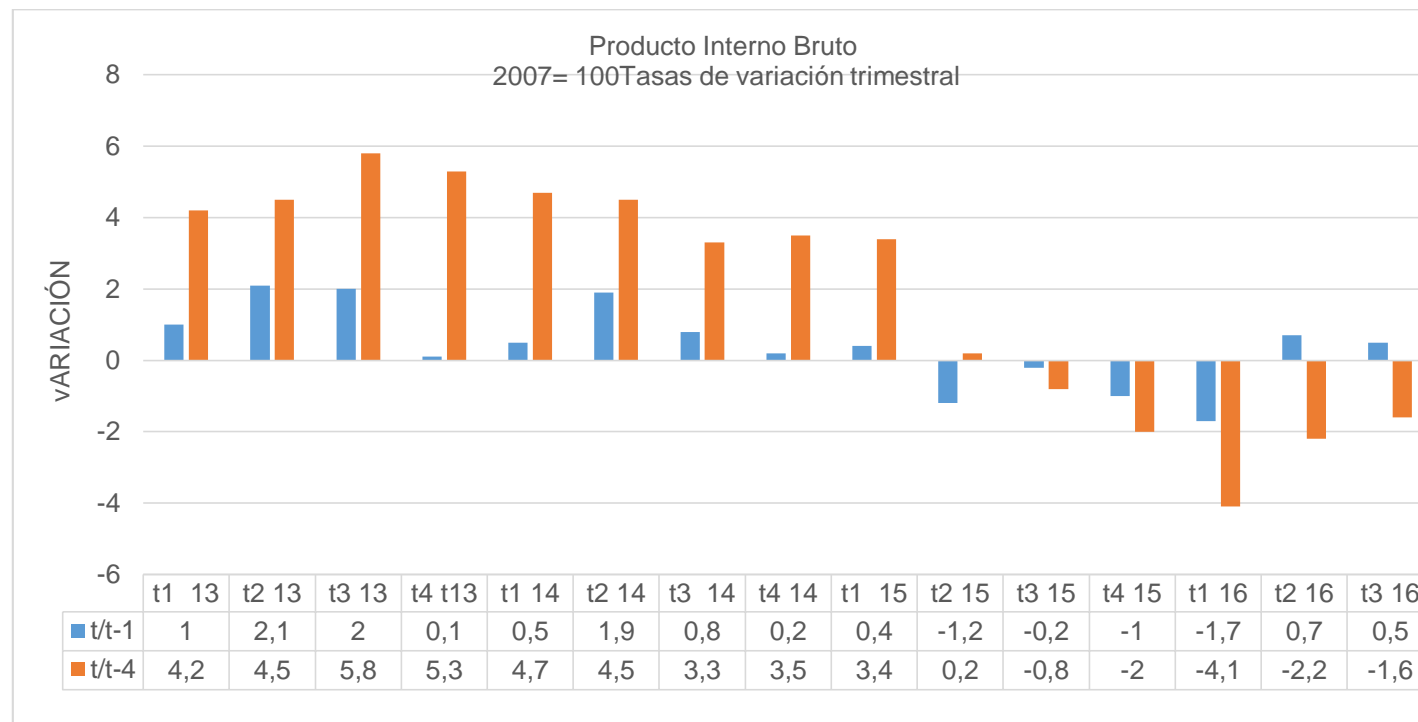
Los factores económicos afectan directamente e indirectamente a la institución y a la comunidad educativa. Los indicadores económicos considerados en el análisis externo son: producto interno bruto (PIB), el índice de precios del consumidor (IPC), la variación de precios de la canasta familiar y el índice de pobreza.

El PIB del Ecuador para el año 2017 estará afectado por la variación en el precio del petróleo, la apreciación del dólar, la devaluación monetaria en los países vecinos, la reducción de ingresos por exportaciones, pagos a empresas petroleras por fallos internacionales.

El crecimiento económico medido a través del PIB permite al país realizar mayor inversión en educación, salud y aspectos sociales, además influye en la creación de puestos de trabajos que mejoran el poder adquisitivo de la población, mediante el incremento de la producción de empresas existentes o la creación de nuevas fuentes de producción.

En la figura 10 se observa la variación trimestral del PIB en el Ecuador desde el año 2013 al 2016.

Figura 10. Variación del PBI en el Ecuador



Fuente Banco Central del Ecuador, 2017, p. 5

La figura 10 muestra en el segundo trimestre de 2016 un PBI con valor positivo de 0.7%, desde el segundo trimestre de 2015 y se mantiene con un valor positivo en el tercer trimestre de 2016, con un 0.5% con respecto al segundo trimestre de 2016, manteniendo un ligero incremento en la productividad; mientras que, se observa un decrecimiento interanual desde el tercer trimestre de 2015 y en tercer trimestre de 2016 se aprecia un valor de -1.6%, comparado con el mismo trimestre del año anterior (Banco Central del Ecuador, BCE, 2017, p. 5).

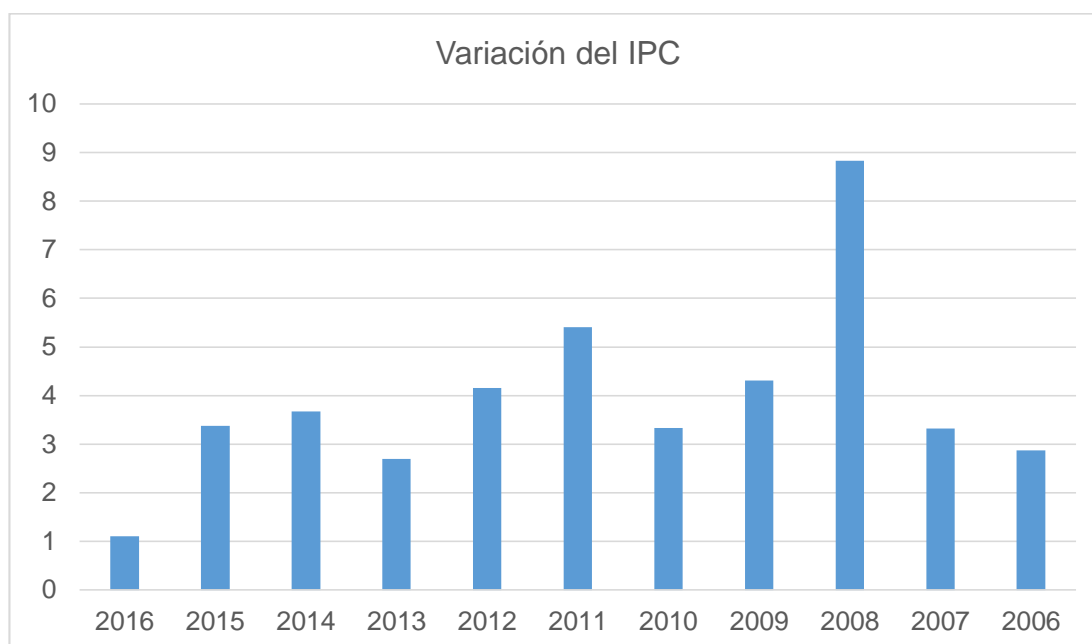
Uno de los indicadores económicos que muestra la inflación es el IPC, la figura 11 representa el historial del IPC desde el 2006 al 2016, e indica la variación de los precios de bienes y servicios más representativos que consume la población ecuatoriana, los cuales se muestran en la tabla 104.

Tabla 104. Bienes y servicios más representativos que consume la población ecuatoriana

No	Bienes y servicios
1	Recreación y cultura
2	Restaurantes y hoteles
3	Alimentos y bebidas no alcohólicas
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles
5	Salud
6	Educación
7	Comunicación
8	Muebles, artículos para hogar y conservación
9	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes
10	Transporte
11	Prendas de vestir y calzado
12	Bienes y servicios diversos.

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017, p. 25

Figura 11. Variación del IPC a diciembre de cada año en el Ecuador

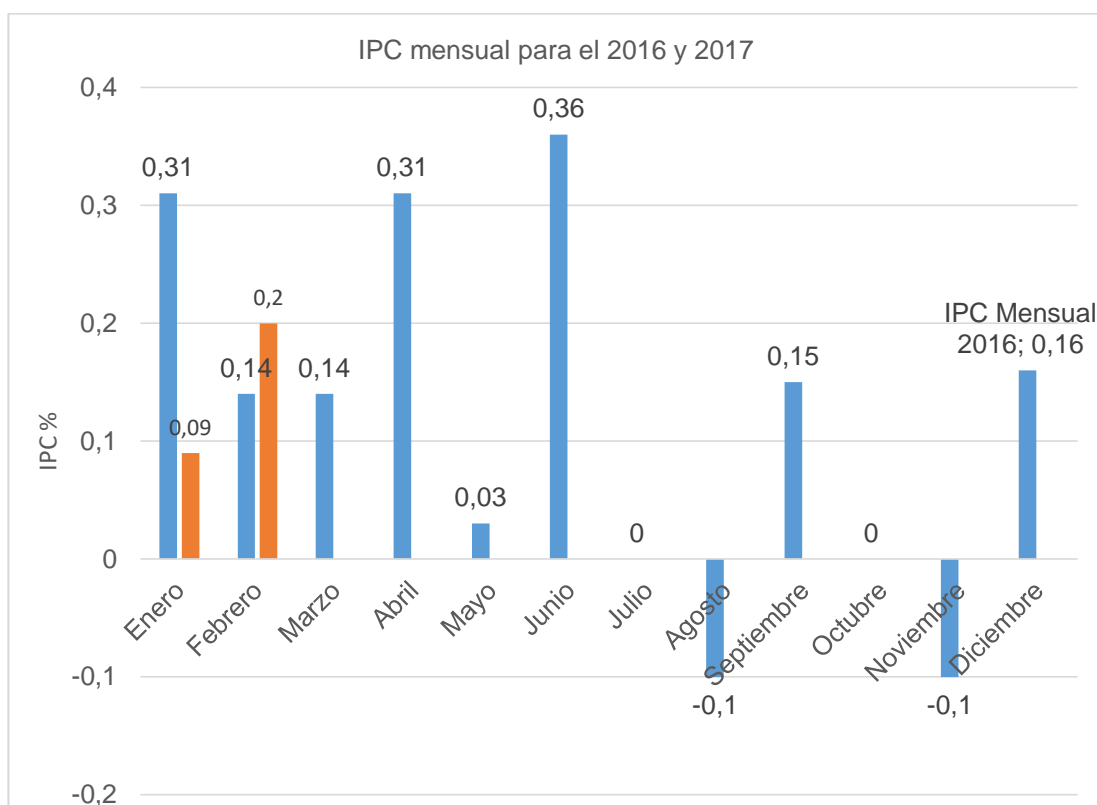


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017, p. 24.

La figura 11 la variación del IPC en relación al año anterior, en la figura se observa que a partir del año 2006, se han obtenido diferentes resultados en los que más destacan son: a diciembre de 2008, el valor de IPC tuvo el valor más alto; es decir, el costo de vida más alto y a diciembre de 2016 se observa una disminución con respecto al 2015, más aún es el menor valor registrado en la serie de datos presentados.

La figura 12 muestra los valores mensuales del IPC en el año 2016 y 2017.

Figura 12. Historial mensual del IPC en el año 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017, p. 26

La figura 12 muestra la variación mensual del IPC durante el año 2016 y los primeros dos meses de 2017, en febrero de 2017 el IPC tuvo un valor de 0.2, se observa un incremento en el IPC, con respecto a febrero de 2016, que tiene un valor de 0.14. En ocho divisiones de consumo, cuya ponderación agregada aporta al IPC con el 67.05% se produjo una inflación, la división de recreación y cultura presentó el mayor porcentaje de inflación mensual con el 1.18%, la educación con el 0.06%; en cuatro divisiones cuya ponderación agregada aporta el 32.95% presentaron una deflación; la división bienes y servicios diversos presentó la mayor variación negativa de -0.64% (BCE, 2017, p. 26).

Otro indicador económico que muestra la variación en la capacidad de compra es el ingreso mínimo mensual, para una familia de cuatro miembros; este a febrero de 2017 se ubicó en 700 dólares; en febrero y marzo de 2017 la canasta básica familiar tuvo un valor de 708.52 y 709.22 dólares; por lo que,

el ingreso familiar promedio cubre el 98.7% de su costo, la canasta familiar tuvo un incremento del 0.098% en relación al mes anterior (INEC, 2017, pp. 6-10). El valor de la canasta básica familiar muestra con mayor facilidad como la economía de la población se ve afectada por el factor económico, e incide en el sostenimiento de las familias.

El sueldo básico de los docentes contratados sin título de tercer nivel es de 675 dólares, con título de tercer nivel 817 dólares y para el personal con nombramiento depende del número de años de servicio y la categoría a la que pertenecen, el sueldo más alto en la UFEE "GVR" está alrededor de 1,400 dólares.

En base a la información proporcionada por los padres y madres de familia en el instrumento 3 satisfacción de la gestión administrativa y el instrumento 4 satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes se determina que el 13% no indica el ingreso que percibe, el 27% percibe un ingreso menor a 100 dólares, el 43% tiene un ingreso entre 100 y 240 dólares, el 13% percibe un ingreso entre 210 y 500 dólares y el 4% entre 500 y 1200 dólares; el promedio de los integrantes en las familias es de cinco. Esto evidencia que la mayoría de las familias, tienen una situación económica crítica.

Para Ecuador en marzo de 2016 la línea de pobreza se situó en 84.25 dólares mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en 47.38 dólares mensuales. A nivel nacional la incidencia de la pobreza es del 25.4% y la extrema pobreza en 10.0%, a nivel urbano la incidencia en la pobreza es del 16.6% y la extrema pobreza del 5.6% (INEC, 2016, p. 6).

Las provincias de Chimborazo, Cotopaxi y Esmeraldas presentan menor variación en la disminución de la pobreza en relación al año 2006, con valores de -1.1%, -5.9% y -13.1% respectivamente, esto indica una menor distribución de la riqueza en estas zonas; mientras que, las provincias de Guayas, Manabí, Carchi y Pichincha presentan una mayor reducción de la pobreza alcanzando variaciones de -45.1%, -41.1%, 40.2% y -38.6% respectivamente (INEC, 2014, p. 14). Con respecto a la incidencia de la pobreza en la provincia de

Esmeraldas se conoce que es del 50% de la población tiene ingresos per cápita menores al costo mínimo de la canasta básica (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011, p.26)

El empleo es otro indicativo del crecimiento económico de una región; así, las provincias de Imbabura, Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos con una población de 1´403,300 habitantes, el 39,3 % representa la población económicamente activa (Ministerio del Trabajo de Ecuador, 2015, p. 13). La tabla 105 muestra en porcentaje la variación del desempleo que se ha presentado desde diciembre de 2011 hasta diciembre de 2016.

Tabla 105. Variación del desempleo en el Ecuador

Fecha	Valor
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017, indicadores económicos

En la tabla 105 se observa que, en el año 2016, los porcentajes de variación de desempleo son más altos en relación al 2014 y 2015, a diciembre de 2016 se observa un ligero decrecimiento del desempleo en relación a noviembre de 2016. A continuación, se abordan los factores políticos que tienen incidencia en la comunidad educativa UFEE “GVR”.

3.2.1.2. Factores políticos

Los factores políticos influyen directamente en la calidad y acceso a la educación. La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece el derecho a la educación siendo un deber ineludible e inexcusable del Estado. El Plan Decenal de Educación establece las políticas para universalizar el acceso a la educación, mejorar la infraestructura, equipar las instituciones educativas, mejorar la calidad de la educación, revalorizar la profesión docente y financiar la educación mediante el incremento del 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB (Ministerio de Educación, 2007, p. 4).

Con respecto a los logros del plan decenal de educación 2006 a 2015, no hay resultados actualizados sobre la rendición de cuentas al finalizar el período de gestión, en cuanto a la inversión en la educación en el año 2013 la asignación de recursos llegó al 3% y en el año 2015 al 3.7%

Los mayores logros tienen vigencia en el sistema de educación regular, entre los logros que también alcanzan a la educación especial está la implementación de estimulación temprana en las instituciones de educación especial, inclusión de personas con discapacidad al sistema educativo regular, el proyecto de participación familiar en el proceso educativo (Escuela para padres), el programa de alimentación escolar, entrega de uniformes gratuitos a partir del año lectivo 2016-2017, la revalorización de la profesión docente y desarrollo profesional que influyen directamente en la calidad de enseñanza-aprendizaje, estos aspectos deben mantenerse para favorecer la educación de los estudiantes de la UFEE "GVR".

En la ciudad de Esmeraldas el proyecto de emergencia educativa 2007 realizó una inversión total de 1'880,282.25 de dólares para mejorar la infraestructura en 19 planteles educativos; pero, no se consideró a la UFEE "GVR" dentro de este proyecto (Ministerio de Educación de Ecuador, 2007, p. 29).

La atención a nivel nacional de estudiantes con necesidades educativas asociadas a una discapacidad se incrementó en el año 2015 en un 0.124% en relación al año 2014, logrando la atención total de 70,156 personas hasta el 2015. Para completar la oferta de estos servicios en este sector se implementaron 26 UDAI en los 140 Distritos Educativos, (Ministerio de Educación de Ecuador, 2015, p. 23).

La inversión en la educación especial en Esmeraldas requiere de un proceso de atención a las necesidades que tiene la UFEE “GVR”, para cumplir con las políticas del plan decenal de educación, no solo en dar cobertura, sino en la calidad de educación, infraestructura, aprovechamiento pedagógico de las tecnologías en el aula; así como, incentivar la preparación de los docentes, para que suban de categoría y perciban mayores salarios, pero concienciar que se debe devolver ese beneficio en favor del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Una de las políticas sociales que favorece a las personas con discapacidad está relacionada con la Gestión de las Discapacidades, a enero de 2017 en la provincia de Esmeraldas, se registraron 26,545 beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano (BDH), 624 del Bono Joaquín Gallegos Lara (BJGL), pensión personas con discapacidad menores, 1236; en el sector urbano 8,960 beneficiarios del BDH, pensión personas con discapacidad menores, 592 (Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador, MIES, 2017).

Los datos proporcionados por los padres, madres y representantes en el instrumento 4 satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, muestran que aproximadamente el 25% de los padres y madres de familia de la UFEE “GVR” reciben el bono Joaquín Gallegos Lara (\$ 240.0) y el 20% el bono de Desarrollo Humano (\$ 50.0).

3.2.1.3. Factores sociales y demográficos

Entre los factores sociales que inciden en el logro de los aprendizajes de los niños, niñas y adolescentes de la UFEE “GVR”, está la desnutrición crónica en niños de 1 a 5 años, este indicador para el Cantón de Esmeraldas se encuentra en 13%, para la desnutrición crítica y 7% para la desnutrición global. La conformación de las familias también es un factor importante en la provincia de Esmeraldas el 20% de las familias el jefe de hogar es la mujer, y generalmente son el único sostén familiar haciendo vulnerable el ingreso para satisfacer las necesidades de los hijos e hijas (Escobar García y Velasco Abad, 2009, pp. 15-34).

La distribución de los representantes de los estudiantes de la UFEE “GVR” en el año lectivo 2016-2017 fue: el 80% madres de familia, el 12% padres de familia, el 4% abuelas, el 1.7% abuelos y el 1.7% hermanos (UFEE GVR, 2016, Registro de matrículas).

De ellos el 6.1% no responden acerca de la instrucción escolar que tienen, el 3.1% responden que no tienen instrucción escolar, el 33.3% manifiestan tener instrucción primaria, el 53.5% educación secundaria y el 3.1% instrucción universitaria; además, el 28% indican que tienen familiares con discapacidad, el 70% indican que no tienen familiares con discapacidad y el 2% no informan al respecto.

Los principales factores demográficos a considerar son: la población en el cantón Esmeraldas es de 154,035 habitantes, con una proyección para el año 2017 de 223,952 habitantes, el 64.1% mantienen una línea de dependencia. En relación a la auto-identificación étnica los más representativos son: mestizo el 37.44%, afro-ecuatoriano 31.58%, mulato 13.48%, negro 10.45%. La tasa de analfabetismo es del 5.3% (Prefectura de Esmeraldas, s/f, pp. 39-42).

Los factores tecnológicos también inciden en la calidad de la educación en la UFEE “GVR”.

3.2.1.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos se pueden apreciar como oportunidades para mejorar las estrategias en los procesos de enseñanza-aprendizaje y proporcionar una mayor igualdad para favorecer la adquisición de conocimientos, a través de medios y recursos didácticos no tradicionales. El mayor problema para la UFEE “GVR” es la adquisición de programas especialmente aquellos dirigidos a la educación especial, que no son de acceso gratuito; otro inconveniente es no disponer de una red de internet, para facilitar el acceso a este tipo de software educativos; además no contar con personal que realice las actividades de socialización y práctica en la utilización de estos recursos tecnológicos en los docentes y estudiantes.

La aplicación de nuevos softwares educativos en lo sucesivo, puede facilitarse debido a la creación de softwares libres, que permiten la utilización en cualquier ámbito y adaptarlos a las necesidades del medio.

El avance de la tecnología permite a los docentes tener acceso a programas de capacitación a distancia; sin embargo, es un limitante en el caso de los docentes que no tienen acceso a internet, en la UFEE “GVR” el 21.7% de los docentes no cuentan con acceso al internet en el hogar.

Dentro del análisis externo se considera el análisis competitivo de la institución, a través de las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre competidores. La información que se presenta fue solicitada en noviembre de 2015, mediante oficio a Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, al señor Rector del plantel educativo.

3.2.2. Análisis competitivo de la UFEE “GVR”

El análisis competitivo se realiza para identificar los competidores directos que tiene la UFEE “GVR”, aquellos que tienen una mayor probabilidad de captar a los estudiantes a los cuales se presta el servicio educativo, para el análisis se considera las cinco fuerzas de Porter:

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes o usuarios son los padres, madres de familia y representantes, quienes toman la decisión de matricular a sus representados en la institución, no tienen poder de negociación en relación a capacidad de obtener beneficios adicionales por ingresar a sus representados a la institución, en razón que el proceso de ingreso consiste en solicitar un cupo para el ingreso del estudiante.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que resultan ser los docentes no tienen poder de negociación, puesto que el ingreso al Ministerio de Educación del Ecuador es a través de concurso de mérito y oposición.

- Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso de nuevos competidores se encuentra limitado por varios factores:

- El factor económico es uno de los principales factores al requerirse una inversión alta para disponer de espacios, infraestructura adecuada a las necesidades educativas de los niños y niñas con discapacidad.
- Falta de personal especializado en educación especial
- No existe una diferenciación en los sueldos entre la educación especial y la ordinaria.
- El alto costo del material didáctico

- Nivel socio económico de las familias
- El acceso a la educación está limitado por la falta de compromiso por parte de las familias para que asistan los niños y niñas con discapacidad a un centro de educación especial.
- Amenazas de productos sustitutos

No existen productos sustitutos en la educación de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, este es el único camino, para que logren habilidades para la vida diaria y la inserción en el ámbito familiar y social.

- Rivalidad entre empresas que compiten

La institución educativa que, por su ubicación resulta ser rival para la UFEE “GVR” es la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, dedicada a la formación en Educación Inicial y General Básica de niños, niñas y adolescentes con discapacidad, se encuentra ubicado en el Barrio de San Rafael, calle Padre Luis Monza, vía Atacames, fue fundada el 5 de octubre de 1979, a partir de 1996 la unidad educativa cuenta con la asistencia económica de la asociación italiana “Nuestra Familia”. Cuenta con 23 docentes: 12 con nombramiento, seis con contratos fiscales y cinco con contratos particulares. El rector del plantel, la secretaria, un chofer y tres auxiliares de servicio disponen de nombramiento y 4 auxiliares de servicio con contrato (Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, 2015, Oficio No 062-UUEF-JP-II).

Entre los logros obtenidos desde el 2003 al 2012 están 52 estudiantes incluidos en la educación escolar, 10 estudiantes en el bachillerato y 38 estudiantes en el sector laboral.

Los principales factores que la posicionan en el sector:

1. Calidad en la infraestructura, orden y limpieza
2. Servicio de transporte a los alumnos y alumnas

3. Área de rehabilitación, en colaboración con el Centro Nuestra Familia: terapia de lenguaje, terapia física, terapia ocupacional
4. Área médica especializada; neurología, audiología, odontología y oftalmología

Programas en: Inclusión educativa y socio-laboral, formación vocacional, formación familiar, emprendimientos laborables, vinculación con la comunidad, estimulación temprana (Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, 2015, Oficio No 062-UEEF-JP-II). El total de estudiantes matriculados desde el 2010 al 2016 se muestra en la tabla 106.

Tabla 106. Total de estudiantes matriculados en la Unidad FM de Educación Especializada Juan Pablo II

Año lectivo	Total de matriculados
2010-2011	174
2011-2012	165
2012-2013	155
2013-2014	155
2014-2015	138
2015-2016	129

Fuente: Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, 2015, Oficio No 062-UEEF-JP-II.

La tabla 106 muestra una disminución permanente en el número de estudiantes matriculados en la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II, a excepción del año lectivo 2013-2014, que se mantuvo el mismo número de estudiantes del año lectivo anterior.

Los datos estadísticos indican que la población menor a 12 años con discapacidad, en el año 2010 en el área urbana era de 1368 habitantes y 404 en el área rural (INEC, 2010). En el año lectivo 2015-2016, el Instituto FM Juan Pablo II captó a 129 estudiantes y UFEE “GVR” a 84, por lo que el porcentaje de captación total fue del 0.15%, quedando un 85% sin atención.

El Instituto de Educación Especial Sagrado Corazón de Jesús oferta educación inicial y básica, está ubicado en el Cantón Atacames, en el Barrio 2 de Noviembre este centro de educación especial fiscal es el más cercano al Cantón Esmeraldas; por la distancia a la que se encuentra, no se considera como rival del sector.

La UFEE “GVR” al ser una institución de carácter fiscal, abierta al servicio de la población más vulnerable de la comunidad esmeraldeña, puede resultar esta condición en una ventaja competitiva; como aspectos a mejorar de manera inmediata para estar al nivel de la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada “Juan Pablo II”, es la infraestructura, calidad en la educación, adquisición de material didáctico, software educativos en educación especial y servicios como: transporte, médico, desarrollo de actividades de tipo laboral; sin embargo, el factor decisivo, para lograr este avance es el aspecto económico, que a diferencia de la Unidad Fiscomisional de Educación Especializada “Juan Pablo II” dispone de recursos fiscales y externos a través de la Asociación Nuestra Familia. A continuación, se presenta el análisis FODA realizado en cada una de las dimensiones escolares.

3.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA se realizó con la aplicación de la Matriz de Fuerza Innovada del Grupo de Planeación Estratégica de la Facultad de Ciencias Médicas Guantánamo, (2005), en cada dimensión escolar mediante análisis grupal, se escogieron los cinco aspectos más importantes para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las tablas 107 hasta la 110 muestran las calificaciones otorgadas a cada una de las relaciones y los resultados en la dimensión organizativa, administrativa, pedagógico-curricular y participación social, para el análisis en cada una de las dimensiones se aplican las siguientes interrogantes:

- En la relación fortaleza-oportunidad, hay que cuestionar:

¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad?

Sí la respuesta es positiva se procede con la siguiente pregunta, sino se evalúa con cero.

¿Cuál es la magnitud de esa relación, es decir, del aprovechamiento?

Para la calificación se coloca: moderado= 1, fuerte= 2 y muy fuerte = 3

- En la relación fortaleza amenaza

¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica?

Sí la respuesta es positiva se procede con la siguiente pregunta, sino se evalúa con cero.

¿Cuál es la magnitud de esa relación fortaleza-amenaza, es decir, cuánto protege?

Para la calificación se coloca: moderado= 1, fuerte= 2 y muy fuerte = 3

- En la relación de debilidad-oportunidad

¿Afecta esta debilidad el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente?

Sí la respuesta es positiva se procede con la siguiente pregunta, sino se evalúa con cero.

¿Cuál es la magnitud de la relación anteriormente citada, es decir, cuánto afecta la debilidad el aprovechamiento de la oportunidad? La segunda pregunta se evalúa con la siguiente puntuación: moderado= 1, fuerte= 2, muy fuerte= 3

- En la relación de debilidad-amenaza

¿Qué magnitud tiene esa relación debilidad-amenaza, es decir, cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a la amenaza?

Sí la respuesta es positiva se procede con la siguiente pregunta, sino se evalúa con cero.

¿Qué magnitud tiene esa relación debilidad-amenaza, es decir, cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a la amenaza?

La segunda pregunta se evalúa con la siguiente puntuación: moderado= 1, fuerte= 2, muy fuerte= 3

A continuación, la tabla 3.107 muestra los resultados del análisis FODA de la dimensión organizativa.

Tabla 107. Resultados del FODA dimensión organizativa

Fortalezas	Oportunidades		O1	O2	O3	O4	O5	M/FO	A1	A2	A3	A4	A5	M/FA	M/F
1 Personal con título de tercer nivel	Normativa legal con relación a las personas con discapacidad	F1	1	1	2	2	2	1,6	2	3	1	2	1	1,80	1,70
2 Organización del trabajo por comisiones y designación de responsabilidades	Coordinar con ONGS para capacitación del personal docente y apoyo institucional	F2	1	2	2	2	1	1,6	2	2	2	2	2	2,00	1,80
3 Atención a la diversidad	Ofertar nuevos niveles de educación	F3	3	2	2	3	1	2,2	2	2	2	2	1	1,80	2,00
4 Planeación y control de las actividades	Incrementar y dar a conocer el prestigio de la institución en la sociedad	F4	1	1	2	2	1	1,4	2	2	3	2	2	2,20	1,80
5 Se favorece la reflexión sobre la práctica docente y la mejora continua	Completar la formación académica de los docentes mediante cursos de formación continua y maestrías gratuitas por parte del Ministerio de Educación	F5	2	2	2	2	2	2,0	2	2	1	3	2	2,00	2,00
		M/OF	1,60	1,60	2,00	2,20	1,40	1,76	2,00	2,20	1,80	2,20	1,60	1,96	1,86

Continúa

Debilidades		Amenazas		D1	D2	D3	D4	D5	M/DO	A1	A2	A3	A4	A5	M/DA	M/D
1	Baja sistematización de la información y falta de servicio de internet	Falta de empoderamiento en el proceso de gestión por parte de las autoridades seccionales	D1	2	3	2	3	3	2,6	2	2	2	3	1	2,00	2,30
2	Falta de estructuración de los procesos	Evaluaciones externas por parte de personal no competente	D2	3	2	3	3	2	2,6	3	3	1	2	3	2,40	2,50
3	Falta de control en los diferentes espacios a la hora de recreo	Falta de señalización vial, semáforo o rompemuelles	D3	0	0	3	3	0	1,2	1	1	3	1	2	1,60	1,40
4	Ambiente institucional no cohesionado para favorecer el trabajo en equipo	Falta de autonomía para realizar autogestión	D4	3	3	3	3	3	3,0	3	3	2	2	3	2,60	2,80
5	Falta de docentes y adecuación de espacios para cubrir con la oferta del bachillerato	El ingreso de los docentes a la institución depende del Distrito de Educación	D5	1	2	3	3	2	2,2	3	3	2	3	3	2,80	2,50
			M/OD	1,80	2,00	2,80	3,00	2,00	2,32	2,40	2,40	2,00	2,20	2,40	2,28	2,30
			DIF	-0,20	-0,40	-0,80	-0,80	-0,60	-0,56	-0,40	-0,20	-0,20	0,00	-0,80	-0,32	-0,44

Tabla 108. Resultados del FODA dimensión administrativa

Fortalezas		Oportunidades		O1	O2	O3	O4	O5	M/FO	A1	A2	A3	A4	A5	M/FA	M/F	
1	Capacidad de liderazgo directivo	Alianzas con organizaciones públicas, privadas, ONG, para atender la salud, realizar actividades extracurriculares y proyectos productivos	F1	3	1	2	3	2	2,2	2	2	3	3	3	2,60	2,40	
2	Se realizan mingas para el mantenimiento de las instalaciones	Capacitaciones para los docentes a través del MINEDUC	F2	0	0	0	2	1	0,6	0	2	3	2	2	1,80	1,20	
3	Reglamentación interna que favorece el cumplimiento de las tareas institucionales	Reuniones con directivos	F3	2	1	1	2	3	1,8	2	1	1	1	2	1,40	1,60	
4	Abierta al cambio	Ser modelo de gestión administrativa	F4	2	2	2	3	2	2,2	3	3	3	3	3	3,00	2,60	
5	Capacidad de gestión con instituciones públicas, privadas y personas naturales	Audidores escolares permanentes	F5	2	1	2	2	2	1,8	2	0	3	3	3	2,20	2,00	
				M/OF	1,80	1,00	1,40	2,40	2,00	1,72	1,80	1,60	2,60	2,40	2,60	2,20	1,96

Continúa

Debilidades		Amenazas		D1	D2	D3	D4	D5	M/DO	A1	A2	A3	A4	A5	M/DA	M/D	
1	Equipo colaborativo multidisciplinario incompleto	Atención constante a requerimientos emergentes de la Dirección Distrital	Información domiciliaria y telefónica incorrecta del estudiantado	D1	2	1	1	3	3	2,0	1	1	0	2	1	1,00	1,50
2	Área de enfermería sin atención	Infraestructura y los espacios no responden al contexto de educación especial y falta por completar el número adecuado de baterías sanitarias y duchas	Proliferación de insectos, abejas, vegetación y riesgo de contraer enfermedades tropicales	D2	3	0	0	2	2	1,4	1	3	2	2	2	2,00	1,70
3	Falta de compromiso por parte del personal de guardianía y servicio	Indisponibilidad de recursos económicos para atender necesidades de la institución	Políticas y procedimientos administrativos que obstaculizan la entrega de recursos suficientes	D3	0	0	0	3	2	1,0	0	0	3	2	1	1,20	1,10
			Falta de colaboración de instituciones públicas y presencia de delincuencia	D4	3	0	2	3	2	2,0	2	1	2	2	2	1,80	1,90
5				D5	2	0	2	3	2	1,8	2	0	3	2	2	1,80	1,80
				M/OD	2,00	0,20	1,00	2,80	2,20	1,64	1,20	1,00	2,00	2,00	1,60	1,56	1,60
				DIF	-0,20	0,80	0,40	-0,40	-0,20	0,08	0,60	0,60	0,60	0,40	1,00	0,64	0,36

Tabla 109. Resultados del FODA dimensión pedagógica-curricular

	Fortalezas	Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	MFO	A1	A2	A3	A4	A5	MFA		
1	Metodologías específicas y currículo funcional para la práctica docente	Mejorar la calidad educativa y ser ejemplo de cambio	F1	3	2	2	2	2,2	3	2	1	3	3	2,40	2,30	
2	Equipos de trabajo organizados para analizar el aprendizaje y distribución de los estudiantes por edad y discapacidad	Contar con un Centro Nacional de Recursos Educativos para la Diversidad (CNARED)	F2	3	1	2	2	2,0	3	1	2	3	2	2,20	2,10	
3	Equipo docente capacitado para la inclusión del estudiantado con NEE	Ayudas económicas, uniformes, desayuno escolar y becas estudiantiles	F3	3	1	2	3	2,2	2	2	1	3	3	2,20	2,20	
4	Las actividades extracurriculares afianzan y ponen en práctica el currículo especial	Participar en eventos educativos públicos	F4	3	2	2	2	2,2	3	2	1	3	3	2,40	2,30	
5	Espacio y equipos para instalar un centro de computación, aula de entrenamiento sensorial, estimulación temprana y terapia de lenguaje	Existencia de redes para mejorar las estrategias educativas	F5	2	2	2	2	2,0	2	2	0	3	2	1,80	1,90	
				2,80	1,60	2,00	2,20	2,00	2,12	2,60	1,80	1,00	3,00	2,60	2,20	2,16

Continúa

Debilidades		Amenazas		D1	D2	D3	D4	D5	A1	A2	A3	A4	A5	0,00		
1	Falta de adecuación, mobiliario, espacio en el aula, material didáctico y ayudas técnicas	Situación económica del país	D1	3	2	1	2	1	1,8	3	3	2	3	1	2,40	2,10
2	Casi el 50% de los resultados de aprendizajes están en el rango 6-8	Falta de incentivos para estudiar educación especial	D2	3	1	3	3	1	2,2	3	2	2	3	3	2,60	2,40
3	Equipo multidisciplinario incompleto para el diagnóstico del estudiante	Presencia de fenómenos naturales	D3	3	2	1	3	2	2,2	3	2	2	3	3	2,60	2,40
	Planeación educativa inadecuada por desconocimiento del perfil de salida del estudiante	No entrega suficiente de material didáctico por la Dirección Distrital	D4	3	2	2	3	1	2,2	3	3	2	3	3	2,80	2,50
5	Falta de tiempo para planeación, capacitación interna y seguimiento a procesos	Hogar disfuncional, violencia e irresponsabilidad familiar	D5	3	1	1	3	3	2,2	3	1	2	3	3	2,40	2,30
			MDO	3,00	1,60	1,60	2,80	1,60	2,12	3,00	2,20	2,00	3,00	2,60	2,56	2,34
			DIF	-0,20	0,00	0,40	-0,60	0,40	0,00	-0,40	-0,40	-1,00	0,00	0,00	-0,36	-0,18

Tabla 110. Resultados del FODA dimensión participación social

	Fortalezas	Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	M/FO	A1	A2	A3	A4	A5	M/FA	M/F	
1	Sensibilización y concientización en la comunidad sobre la discapacidad	Asistir a invitación a eventos socio-culturales	F1	3	3	2	3	2	2,6	3	3	2	3	3	2,80	2,70
2	Programa de inclusión educativa	Pasantías y visitas a instituciones públicas y privadas	F2	2	2	2	1	2	1,8	1	2	1	2	2	1,60	1,70
3	Alianzas con instituciones de salud: MIES, OVCI, CANAI, conservatorio de música, centro de rehabilitación de equinoterapia	Establecer redes de intercambio con otras instituciones educativas	F3	3	3	2	2	2	2,4	1	2	2	2	2	1,80	2,10
4	Inclusión laboral de estudiantes con discapacidad	Inclusión laboral de estudiantes con discapacidad	F4	3	2	1	2	2	2,0	3	3	3	2	3	2,80	2,40
5	Programa Escuela para Padres Brindar capacitación y orientación en educación especial a estudiantes universitarios	Utilizar como medio de comunicación las TICs	F5	3	1	2	2	2	2,0	1	3	3	2	2	2,20	2,10
			MOF	2,80	2,20	1,80	2,00	2,00	2,16	1,80	2,60	2,20	2,20	2,40	2,24	2,20

Continúa

Debilidades	Amenazas	D1	D2	D3	D4	D5		A1	A2	A3	A4	A5		0,00		
1	Desvinculación e irresponsabilidad de los padres y madres de familia	Falta de carnet de discapacidad de los estudiantes	D1	3	3	1	2	2	2,2	3	3	2	2	3	2,60	2,40
2	Carencia de valores en los estudiantes	Poca accesibilidad para realizar visitas en la comunidad	D2	2	2	1	3	2	2,0	2	2	2	2	3	2,20	2,10
3	Falta de empoderamiento en el área de trabajo social	Práctica deficiente de los valores en la sociedad	D3	3	3	2	3	2	2,6	3	3	1	3	3	2,60	2,60
	No hay control del tiempo libre en el hogar	Falta de concientización en la prestación de servicios públicos	D4	3	3	1	2	1	2,0	3	3	2	2	3	2,60	2,30
5	Falta de compromiso del comité de los padres y madres de familia	Nivel cultural bajo de las familias	D5	3	3	1	3	2	2,4	2	2	1	2	3	2,00	2,20
			MDO	2,80	2,80	1,20	2,60	1,80	2,24	2,60	2,60	1,60	2,20	3,00	2,40	2,32
			DIF	0,00	-0,60	0,60	-0,60	0,20	-0,08	-0,80	0,00	0,60	0,00	-0,60	-0,16	-0,12

La tabla 111 muestran los valores obtenidos con el análisis FODA, en las en las dimensiones de la gestión escolar.

Tabla 111. Resultados de las zonas de poder, protección, freno y crítica

Dimensión	M/FO	M/FA	M/DO	M/DA
Organizativa	1.76	1.96	2.32	2.28
Administrativa	1.72	2.2	1.64	1.56
Pedagógica	2.12	2.2	2.12	2.56
Participación social	2.16	2.24	2.24	2.40

La tabla 111 muestra los resultados del análisis interno y externo en las dimensiones de la gestión escolar. En el análisis FODA las dimensiones organizativa y administrativa muestran los valores más bajos, en la zona de poder (fortaleza-oportunidad), en relación a las otras dimensiones, lo que indica que estas dimensiones requieren mayor atención para mejorar los resultados.

En la zona de protección (fortaleza-amenaza) los valores son fuertes y la dimensión con valor menor es la organizativa, en la zona de freno (debilidad-oportunidad) la dimensión administrativa muestra el valor más bajo en relación a las otras dimensiones y en la zona crítica (debilidad-amenaza) también la administrativa presenta el valor más bajo, esto permite decidir acciones en esta dimensión. La tabla 112 muestra los resultados del balance interno y externo como resultado de la aplicación del análisis FODA.

Tabla 112. Resultados del análisis interno y externo en las dimensiones de la gestión escolar

Dimensión	BI	BE	BI/BE	(BI+BE) /2
Organizativa	- 0.44	-0.24	1.83	-0.3
Administrativa	0.36	-0.56	-0.6	-0.1
Pedagógica-curricular	-0.18	0.36	-0.5	0.09
Participación social	-0.12	0.08	-1.5	-0.02

La tabla 112 muestra que, el balance interno en la dimensión organizativa tiene un valor negativo que indica que las debilidades superan a las fortalezas, la dimensión administrativa tiene un comportamiento contrario. Los factores externos influyen en mayor grado en la institución, finalmente la dimensión organizativa y administrativa retroceden por presentar los valores negativos de -0.3 y -0.1.

El balance interno para la dimensión pedagógico-curricular y participación social es negativo; mientras que el balance externo es positivo. La dimensión pedagógico-curricular avanza, pero es de notar que tiene un valor muy cercano a cero (0.09) que estaría próxima a estar estancada, la dimensión participación social en cambio retrocede. Aquí es imprescindible la revisión del currículo de la educación especializada, para que se ajuste a las necesidades y contribuya alcanzar los objetivos de la educación especial.

En el apartado 3.2.4 se presentan los resultados y análisis de las encuestas aplicadas a los padres, madres y representantes de los estudiantes de la UFEE "GVR" mediante el instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa.

3.2.4. Resultados y análisis de la satisfacción de los padres, madres y representantes de los estudiantes en la gestión administrativa

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario del instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa (Anexo 3), para evaluar la percepción de los 114 padres, madres y representantes de los estudiantes de la UFEE "GVR" matriculados en el período 2016-2017, acerca de la satisfacción en la gestión administrativa y el compromiso que tienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 113. Resultados de la pregunta 1, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Cree que la UEFE brinda un servicio adecuado?	N	%
SI	104	91.2
NO	10	8.8
NR	-	-
Respuestas totales de la muestra	114	100

La tabla 113 muestra que el 91.2% los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes están conformes con el servicio que presta la institución, mientras que el 8.8% responde que no está de acuerdo con el servicio, sin que existan encuestados que no responden.

Tabla 114. Resultados de la pregunta 2, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿En cuáles de los siguientes aspectos debe mejorar la UFEE?	N	%
Infraestructura	86	75.4
Transporte	66	57.9
Comunicación	33	29.0
Servicio Social	26	22.8
Académico	24	21.0

La tabla 114 muestra las diferentes opiniones expresadas por 114 padres, madres de familia y representantes de los estudiantes acerca de los aspectos que deben ser mejorados; así el 75.4% de ellos indican que la infraestructura requiere mejoras, el 29% que se debe mejorar la comunicación y el 22.8% manifiestan que el servicio social requiere mayor atención, especialmente para realizar visitas en el hogar y establecer medidas que favorezcan al estudiante y la familia; el aspecto académico presenta un menor porcentaje en el requerimiento de mejoras y el transporte, aunque no estuvo en la lista

propuesta; sin embargo, se detectó como una necesidad, en la que el 57.9% desearía que la institución brinde este servicio.

Para conocer la motivación que tuvieron los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes para escoger las respuestas a las preguntas sobre las necesidades de mejoras en la parte académica, comunicación, servicio social e infraestructura 4 se preguntó el porqué de las elecciones, en relación a ello se detalla:

La parte académica requiere mejorar, para mejorar los resultados académicos y de comportamiento, para ello se debe brindar mayor atención a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En relación a la comunicación indican que deben establecerse reuniones más seguidas, para conocer y participar en el desarrollo de los niños y niñas, las notificaciones para las reuniones se entreguen con una semana de anticipación.

Sugieren una mayor participación del área de servicio social en la atención hacia el estudiante, para que la institución conozca el ambiente familiar y brinden apoyo a los padres, madres de familia, en los procesos de comunicación dentro del hogar.

En cuanto a infraestructura la motivación más predominante es que se ejecuten mejoras en el área de juegos y acceso a los diferentes espacios de la institución.

La elección del transporte surge como una necesidad y constituye un factor fuerte, porque permite a los padres y madres de familia, asegurar la asistencia de los estudiantes; ya sea, por factor económico y/o dificultad en el transporte público.

Tabla 115. Resultados de la pregunta 3, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Recibe orientación por parte de la UFEE para mejorar la comunicación con su representado?,	N	%
SI	114	100.0
NO	-	-
NR	-	-
Respuestas totales de la muestra	114	100

En relación a la respuesta de la pregunta sobre si recibe orientación por parte de la UFEE para mejorar la comunicación con su representado, la tabla 115 muestra que el 100% de la muestra respondió que sí, al respecto también, se debería conocer si se obtienen mejoras en la comunicación dentro del hogar, por el apoyo y orientación que brinda la institución.

Tabla 116. Resultados de la pregunta 4, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Cada que tiempo tiene reuniones para conocer el desarrollo de su representado?	N	%
Semanal	14	12.2
Mensual	98	86.0
Trimestral	2	1.8
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

La tabla 116 muestra que el 86% de la muestra total de los padres, madres de familia y representantes responden que tienen reuniones mensuales, un porcentaje reducido de 1.8% indican que mantienen reuniones trimestrales, los padres, madres y representantes que se encuentran dentro de este último porcentaje necesitan mostrar y tener mayor interés por sus representados , para favorecer el desarrollo académico de los estudiantes, se observa también

que un pequeño porcentaje del 12% presenta una mayor preocupación por sus representados, al mantener reuniones semanales.

Tabla 117. Resultados de la pregunta 5, instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Está conforme con la programación y la clase de reuniones que se llevan a cabo en la UFEE?	N	%
SI	105	92.1
NO	9	7.9
NR	-	-
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

En la tabla 117 se observa que el 92.1% de los padres, madres de familia y representantes están de acuerdo con la programación y la clase de reuniones que se llevan a cabo en la UFEE “GVR” el 7.9% indicaron que no; también, manifestaron su desacuerdo con la solicitud de colaboraciones económicas; aspecto a tener en cuenta por ser la obtención de recursos económicos, uno de los problemas de la institución.

Tabla 118. Resultados de la pregunta 6, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Qué servicios presta la UFEE además de la formación escolar?	N	%
Orientación a los padres y madres de familia	114	100.0
Respuestas totales	114	100.0

La tabla 118 muestra que el 100% de la muestra (114 padres, madres de familia y representantes de los estudiantes) está de acuerdo que el servicio de mayor relevancia, a parte del educativo es la orientación que brinda la institución a los padres y madres de familia.

El beneficio de esta orientación está directamente relacionado con el bienestar de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, porque se refiere a la aceptación y apoyo que ellos deben brindar a los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, para que logren una mayor independencia en el núcleo familiar y social

Tabla 119. Resultados de la pregunta 7, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿La UFEE permite la participación en actividades académicas, sociales y comunitarias?	N	%
Académicas	90	79.0
Sociales	19	17.0
Comunitarias	5	4.0
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

La tabla 119 indica que la institución da apertura a los padres, madres y representantes de los estudiantes en la UFEE “GVR”, en el quehacer escolar; el mayor puntaje lo obtuvo las actividades académicas con un 79%, es importante señalar que deben incrementarse la ejecución de actividades sociales y comunitarias que involucren a los padres, madres y representantes de los estudiantes, para lograr que ellos tengan un mayor compromiso con la institución. El total de la muestra corresponde a 114 padres, madres y representantes de los estudiantes en la UFEE “GVR”.

Tabla 120. Resultados de la pregunta 8, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Cómo considera el progreso de su representado en la formación escolar?	N	%
Poco	38	33.0
Medio	72	63.0
Mucho	4	4.0
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

La tabla 120 muestra que el 33% de la muestra total consideran que el progreso del estudiante es poco, el 63% de la muestra ubican el progreso en un rango medio y apenas un 4% lo catalogan como mucho, es evidente que se requiere mejorar las estrategias educativas, para mejorar los resultados en la parte académica.

Tabla 121. Resultados de la pregunta 9, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Ha presentado reclamos por el servicio prestado por la UFEE “GVR”?	N	%
SI	1	0.008
NO	113	99.12
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

En relación a los reclamos presentados por los padres y madres de familia a la institución la tabla 121 muestra que solo una persona del total de los 114 encuestados, indicó que, si lo hizo, por problemas suscitados en el cuidado, durante la hora de recreo, aunque es un incidente con un porcentaje relativamente bajo es importante tener en cuenta dentro de las mejoras, para mantener la seguridad de los estudiantes. Como medida de seguimiento se debe realizar el registro de estos incidentes.

Tabla 122. Resultados de la pregunta 10, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Si pudiera escoger otra institución educativa se cambiaría?	N	%
SI	9	7.9
NO	105	92.1
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

La tabla 122 muestra que el 92.1% del total de la muestra que corresponde a los 114 encuestados, indican que no realizarían el cambio a otra institución educativa; mientras que el 7.9% indican que sí; entre las razones para realizar el cambio está el no apreciar mayor desarrollo en el aprendizaje del estudiante, un 3% del 7.9% que si cambiarían al estudiante, indican que no ven como opción el cambio debido a la falta de recursos económicos.

Tabla 123. Resultados de la pregunta 11, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Colabora en casa con los estudios y actividades de su representado?	N	%
SI	114	100.0
NO	-	-
Respuestas totales de la muestra	114	100.0

En la tabla 123 se observa que el 100% de la muestra, indica que colaboran en casa con los estudios y actividades de su representado, este aspecto positivo debe servir para alcanzar mejores resultados en los aprendizajes. Entre las tareas que describen que realizan en conjunto están el colaborar o dar indicaciones en cómo hacer recortes de figuras, revisión de las tareas, ejecutar actividades para reconocer los números y letras, enseñanza del lenguaje, identificación de las cosas que están en el hogar, en modificar el comportamiento del niño, niña y adolescente, enseñanza de actividades para la higiene y cuidado personal, actividades recreativas como el baile.

Tabla 124. Resultados de la pregunta 12, Instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa

¿Qué tiempo dedica a colaborar en el estudio de su representado?	N	%
Menos de una hora	9	8.0
Entre una y dos horas	81	71.0
Entre dos y tres horas	24	21.0
Respuestas totales	114	100.0

En la tabla 124 se observa que el 71% del total de muestra (114 padres, madres y representantes de los estudiantes) dedica entre una y dos horas en el hogar, para colaborar en el estudio de sus representados, al respecto también indicaron que no se realizan jornadas continuas, porque provocan el cansancio del estudiante y lo hacen cada 15 minutos con descanso de 10 minutos. Un 8% indican que dedican menos de una hora y el 21% están entre dos y tres horas, la dedicación de un mayor tiempo implica un mayor tiempo de descanso que, llega hasta media hora.

En el apartado 3.2.5 se detallan los resultados del cuestionario, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes (anexo 4), encuesta aplicada a los 114 padres, madres y representantes de los estudiantes matriculados en el período 2016-2017 en la UFEE “GVR” con el propósito de observar el grado de percepción que ellos tienen con el respecto al cumplimiento de los directores, docentes, desarrollo de los estudiantes, seguridad e infraestructura del establecimiento educativo.

3.2.5. Resultados de la satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Tabla 125. Resultados de la pregunta 1, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

El trabajo de los directores es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	0,8	0	0	24	21,1	50	43,9	39	34,2	4,1	4	0,8

La tabla 125, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: el trabajo de los directores es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes,

el 0.8% del total de la muestra lo califican como malo, el 21.1% como bueno, el 43.9% como muy bueno y el 34.2% como excelente. El valor de la moda está en el rango de muy bueno (4). Los resultados muestran que el 78.1% de los encuestados lo perciben en el rango de muy bueno y excelente; sin embargo, no hay que descuidar el porcentaje de usuarios que lo califican como bueno y malo, para satisfacer sus expectativas.

Tabla 126. Resultados de la pregunta 2, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Cómo es la actitud que tiene el director de la institución con los familiares												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	0,8	3	2,7	23	20,4	52	46	34	30,1	4	4	0,8

La tabla 126, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: cómo es la actitud que tiene el director de la institución con los familiares?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.8% del total de la muestra lo califican como malo, el 2.7% como regular, el 20.4% como bueno; estos valores identifican una insatisfacción en determinados usuarios, en quienes hay que determinar las causas que ocasionan estas calificaciones; sin embargo, el mayor porcentaje se ubica en las calificaciones de muy bueno (46%) y el 30.1% como excelente. El valor de la moda está en el rango de muy bueno (4) y una dispersión de los datos de 0.8.

Tabla 127. Resultados de la pregunta 3, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La resolución de los conflictos a través del diálogo y la negociación es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
3	2,6	10	8,8	33	28,9	45	39,5	23	20,2	3,7	4	1

La tabla 127, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: la resolución de los conflictos a través del diálogo y la negociación es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 2.6% del total de la muestra lo califican como malo, el 8.8% como regular, el 28.9% como bueno; el 11.4% de los usuarios tiene percepciones de malo y regular; por lo que, debe establecerse estrategias para mejorar esta percepción, si se enfoca en que ellos son quienes son los primeros en comunicar las mejoras que observan en la institución. El valor de la moda está en el rango de muy bueno (4). Los resultados muestran que el 88.6% de los encuestados lo perciben en el rango de bueno, muy bueno y excelente, aspecto que indica que en general hay un buen manejo de conflictos. La moda se ubica en el valor de 4 que corresponde a muy bueno y la desviación indica la dispersión de los datos que tiene un valor de 1.

Tabla 128. Resultados de la pregunta 4, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La difusión de los deberes y derechos es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
2	1,8	6	5,3	25	21,8	50	43,9	31	27,2	3,9	4	0,9

La tabla 128, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: la difusión de los deberes y derechos es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 1.8% del total de la muestra lo califican como malo, el 5.3% como regular, el 21.8% como bueno; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 7.1%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 93%. Los resultados muestran que se requiere mejorar la difusión de los deberes y derechos para llegar a los resultados de excelencia. La moda tiene un valor de 4 que la ubica en la calificación de muy bueno.

Tabla 129. Resultados de la pregunta 5, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La capacidad de los profesores con los estudiantes para enseñar es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	0,8	16	14	54	47,4	43	37.8	4,2	4	0,7

La tabla 129, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: la capacidad de los profesores con los estudiantes para enseñar es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.8% del total de la muestra lo califican como regular, el 14% como bueno; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 0.8%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 99.2. Los resultados muestran un valor alto en favor de los docentes; sin embargo, al querer llegar a rangos de excelencia se debe mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno, la desviación estándar indica una dispersión en los datos igual a 0.7.

Tabla 130. Resultados de la pregunta 6, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Cómo es la relación del profesor con los estudiantes												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	1	0,9	18	15,8	55	48,2	40	35,1	4,2	4	0,7

La tabla 130, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿cómo es la relación del profesor con los estudiantes?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.9% del total de la muestra lo califican como regular, el 15.8% como bueno; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 0.9 %, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 99.1%. Los resultados muestran un valor alto en favor de los docentes; sin embargo, al querer llegar a rangos de excelencia se debe mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno.

Tabla 131. Resultados de la pregunta 7, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

El apoyo especial que brinda el docente a los estudiantes es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	0,9	2	1,8	25	21,9	48	42,1	38	33,3	4,1	4	0,8

La tabla 131, muestra la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: el apoyo especial que brinda el

docente a los estudiantes es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.9% del total de la muestra lo califican como malo, el 1.8% como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 2.7%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 97.1. Los resultados muestran un valor alto en favor de los docentes; sin embargo, para llegar a rangos de excelencia hay que personalizar aún más el apoyo a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La moda tiene un valor de 4 que la ubica en la calificación de muy bueno. La desviación estándar muestra una dispersión de 0.8.

Tabla 132. Resultados de la pregunta 8, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Apoyo a estudiantes con NEE asociadas o no a una discapacidad es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
1	0,9	5	4,4	29	25,7	47	41,6	31	27,4	3,9	4	0,9

En la tabla 132, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: apoyo a estudiantes con NEE asociadas o no a una discapacidad es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.9% del total de la muestra lo califican como malo, el 4.4% como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 5.3%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 94.7%. Los resultados muestran que los docentes brindan apoyo a los estudiantes, esto es acorde con el fin de la institución, en razón que es una unidad de educación especial. Para llegar a rangos de excelencia y que logren los estudiantes independencia familiar hay que personalizar aún más el apoyo a los

estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno.

Tabla 133. Resultados de la pregunta 9, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Al estudiante le gusta permanecer en la institución												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	4	3,5	25	21,9	49	43	36	31,6	4	4	0,8

En la tabla 133, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿al estudiante le gusta permanecer en la institución?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 3.5% del total de la muestra lo califican como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 3.5%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 96.5%. Este resultado refleja la satisfacción de los usuarios directos que son los estudiantes y debe considerarse para mejorar la satisfacción, especialmente de aquellos que se encuentran en el rango de regular y bueno. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno.

Tabla 134. Resultados de la pregunta 10, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

El aprendizaje alcanzado por el estudiante es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	9	7,9	25	21,9	45	39,5	35	30,7	3,9	4	0,9

En la tabla 134, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿el aprendizaje alcanzado por el estudiante es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 7.9% del total de la muestra lo califican como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 7.9%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 91.8%. Los resultados reflejan el fin de todo el quehacer educativo, el cual para llegar a resultados de excelencia debe mejorar y elevar los aprendizajes en aquellos que se encuentran en escala inferior a la excelencia. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno.

Tabla 135. Resultados de la pregunta 11, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

El cambio de actitudes y de comportamientos en el estudiante es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
6	5,3	7	6,1	27	23,7	40	35,1	34	29,8	3,8	4	1,1

En la tabla 135, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: El cambio de actitudes y de comportamientos en el estudiante es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 5.3% del total de la muestra lo califican como malo, el 6.1% en regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 11.4%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 88.6%. Los resultados reflejan que los cambios de actitudes y comportamientos del estudiante, tienen menores calificaciones, que los aprendizajes; al estar interrelacionados y en la mayoría de los casos las actitudes influyen directamente para alcanzar los objetivos, debe prestarse una mayor atención,

involucrando en las acciones a los padres, madres de familia y representantes. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno y la dispersión de los datos en un valor de 1.1.

Tabla 136. Resultados de la pregunta 12, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La seguridad en la institución es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	0,9	10	8,8	31	27,2	50	43,9	22	19,3	3,7	4	0,9

En la tabla 136, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: la seguridad en la institución es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.9% del total de la muestra lo califican como malo, el 8.8% en regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 9.7%, en contraste con el 90.4% que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente. Este resultado es muy importante a tener en cuenta y hay que establecer estrategias para evitar posibles daños físicos e inconvenientes en los estudiantes. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno. La dispersión de los datos tiene un valor de 0.9.

Tabla 137. Resultados de la pregunta 13, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Las aulas son adecuadas												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
2	1,8	11	9,6	36	31,6	46	40,4	19	19,7	3,6	4	0,9

En la tabla 137, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿las aulas son adecuadas?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 1.8% del total de la muestra lo califican como malo, el 9.6% en regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 11.4%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 91.7%. El porcentaje que tiene una percepción negativa es bajo, se debe ampliar refiriéndose a toda la infraestructura para tener una percepción más global. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno. La dispersión de los datos da un valor de 0.9.

Tabla 138. Resultados de la pregunta 14, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Cómo es el cuidado y mantenimiento de los espacios escolares													
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
0	0	12	10,5	34	29,8	45	39,5	23	20,2	3,7	4		0,9

En la tabla 138, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: cómo es el cuidado y mantenimiento de los espacios escolares?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 10.5% del total de la muestra lo califican como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 10.5%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 89.5%. Para mejorar la imagen del plantel debe eliminarse las percepciones negativas. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno. La dispersión de los datos da un valor de 0.9.

Tabla 139. Resultados de la pregunta 15, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La alimentación escolar es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
2	1,8	10	8,8	38	33,3	46	40,4	18	15,8	3,6	4	0,9

En la tabla 139, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿la alimentación escolar es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 1.8% del total de la muestra lo califican como malo, 8.8% como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 10.6%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 89.4%. Esta percepción depende en mayor parte del esfuerzo de los padres y madres de familia, debido a que son ellos que participan en este proceso en la cocción de los alimentos, para ofrecer el desayuno escolar y el estado porque otorga la materia prima como harinas para hacer coladas y galletas. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno. La dispersión de los datos da un valor de 0.9.

Tabla 140. Resultados de la pregunta 16, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La calidad educativa de la institución es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	0,9	4	3,5	22	19,3	49	43	38	33,3	4	4	0,9

En la tabla 140, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿la calidad educativa de la

institución es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 0.9% del total de la muestra lo califican como malo, 3.5% como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 4.4%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 95.6%. Estos resultados tienen relación con la pregunta 10 de este anexo, acerca del desarrollo de los aprendizajes en los estudiantes que tuvo un resultado positivo del 91.8%, por lo que se puede decir que en su mayor parte existe satisfacción en los usuarios. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno. La dispersión de los datos da un valor de 0.9.

Tabla 141. Resultados de la pregunta 17, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

La ayuda familiar en las tareas de los estudiantes es												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
0	0	9	7,9	31	27,2	42	36,8	32	28,1	3,9	4	0,9

En la tabla 141, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿la ayuda familiar en las tareas de los estudiantes es?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 7.9% del total de la muestra lo califican como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 7.9%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 92.1%. Al ser los padres, madres de familia y representantes actores en los aprendizajes de los estudiantes, debe mejorarse este aspecto hasta llegar a la excelencia. La moda tiene un valor de 4 que se ubica en la calificación de muy bueno.

Tabla 142. Resultados de la pregunta 18, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Los niños reciben atención médica por medio de convenios												
Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
13	11,4	37	32,5	38	33,3	15	13,2	11	9,6	2,9	3	1,1

En la tabla 142, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: los niños reciben atención médica por medio de convenios?, del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 11.4% del total de la muestra lo califican como malo, el 32.5% como regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 43.9%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 56.1%. Esta pregunta es la que muestra mayor insatisfacción, por lo que, sería beneficioso contar con el servicio de revisión médica, aunque sea una vez al mes. La moda tiene un valor de 3 que se ubica en la calificación de bueno.

Tabla 143. Resultados de la pregunta 19, instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes

Las actividades extracurriculares son												
Malo	Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Media	Moda	Desviación estándar	
%	f	%	f	%	f	%	f	%				
8	7	4	3,5	12	10,5	40	35,1	50	43,9	4,1	5	1,1

En la tabla 143, se observa la percepción de los padres, madres de familia y representantes en relación a la pregunta: ¿las actividades extracurriculares son? del instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, el 7% del total de la muestra lo califican como malo, el 3.5% como

regular; el porcentaje de usuarios que tienen una percepción negativa es del orden 10.5%, en contraste con los que tienen percepción en el rango de bueno, muy bueno y excelente 89.51%. Para mejorar esta percepción se puede involucrar más a los padres, madres familia en el diseño y ejecución de las actividades extracurriculares; la moda tiene un valor de 5 que se ubica en la calificación de excelente, lo que equivale a que el mayor porcentaje lo perciben en este rango.

En siguiente epígrafe se presentan las discusiones respecto a los resultados encontrados en la presente investigación.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

El propósito de la presente investigación es identificar los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de la UFEE “GVR”, a continuación, se discutirán los principales hallazgos encontrados en la investigación, para ello se relacionan los datos obtenidos en las investigaciones presentadas en los estudios previos y los resultados del presente estudio.

En concordancia con lo expuesto por Goodstein et al. (1998), Chiavenato y Sapiro (2011), Ministerio de Educación de Ecuador (2013), Gobierno del Estado de México (2008), el análisis interno y externo realizado con la participación de todas las personas involucradas crea una mayor conciencia de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que ayudan a superar los aspectos negativos, esto se evidenció durante las sesiones de trabajo que dio lugar al análisis de las dimensiones en la gestión escolar, con la utilización de la técnica de lluvia de ideas.

Entre los principales factores internos que afectan a la institución se encuentra: el no haber realizado: un análisis para enunciar la visión y misión; definir los objetivos estratégicos alineados a la visión, misión y promover el arraigo de los valores organizacionales, que actúan como motivadores para alcanzar los objetivos, la socialización constante de los factores estratégicos a todo el personal, para que se identifiquen con el fin de la institución y direccionar las acciones enfocadas a lograr una educación de calidad. Aspectos que se evidenciaron en las respuestas de las preguntas: ¿Conoce la visión de la UFEE “GVR”? y ¿Conoce la misión de la UFEE “GVR”? del instrumento 1 elementos estratégicos (anexo 1), al tener como resultado que, el 15% de la muestra total no conocen la visión y misión de la institución. Por lo expuesto, el proceso de planeación estratégica en la UFEE “GVR” disiente

del proceso de planeación que propone Goodstein et al. (1998), porque el modelo se basa en la búsqueda de valores, la cultura organizacional cohesionada, el diseño de la estrategia y la integración de los planes.

La formulación de la visión, presenta aspectos importantes que faltan por definirse; tales como, los valores y el factor diferenciador, para Goodstein et al. (1998) y Capriotti (2013) constituyen un aspecto fundamental, para facilitar la integración y compromiso de los integrantes en la organización, además favorecer la creación de una imagen institucional, que ocupe un espacio en la mente del usuario. Al considerar las recomendaciones realizadas por Hervás Ferriols et al. (2006) se observa que la visión está enmarcada en una idea no real al manifestar que desea ser un modelo de educación especial; conseguir este ideal en un plazo de cinco años, tiene una gran incertidumbre por la situación económica del país.

En el análisis de la UFEE “GVR” no se pudo constatar la aplicación de objetivos estratégicos que definan el accionar de la institución, el estudio del análisis del PEI que realizó Galerna Consultores (2012), demostró que las instituciones involucradas en el estudio mantuvieron coherencia entre la visión y objetivos en un 66% y entre la misión con los objetivos en un 61%, esto demuestra que en general las instituciones educativas tienen problemas en la alineación de estos elementos estratégicos.

En la UFEE “GVR” el 69% del personal de la institución respondió que sí conocían sobre los valores organizacionales, lo que demuestra que no hay una comunicación, para que el accionar institucional se guíe por ellos, el estudio de Galerna Consultores (2012), encontraron que 60.1% de los establecimientos educativos hacían referencia a los valores, siendo este porcentaje inferior a las declaraciones de la visión misión, esta carencia coincide con lo analizado en la UFEE “GVR”.

El análisis de la visión permite visualizar que, la institución debe disponer, de una infraestructura acorde a las necesidades especiales de los estudiantes; sin embargo, la identificación de los recursos físicos evidenció

que a pesar de existir suficiente espacio para ser aprovechado en actividades deportivas y de recreación, no pueden ser utilizados por los y las estudiantes debido a falta de accesibilidad y condiciones adecuadas en las áreas de recreación; esto lo confirma el resultado de la pregunta del instrumento 3 sobre satisfacción de la gestión administrativa: ¿En cuáles de los aspectos debe mejorar la UFEE?, que muestra que el 82.7% de los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes opinan que, se deben realizar mejoras en la infraestructura, especialmente en áreas de recreación y accesibilidad.

El instrumento 4 sobre satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes, en la pregunta sobre si, ¿Las aulas son adecuadas?, muestra la opinión que tienen los padres, madres de familia y representantes acerca de ella, la moda presenta una valoración de satisfecho; sin embargo, la pregunta debe referirse a toda la infraestructura y es evidente que resulta prioritario mejorar la infraestructura ante la necesidad de satisfacer una mayor demanda y facilitar el desarrollo motor de los estudiantes. Estos hallazgos difieren en lo expuesto en el Ministerio de Educación Ecuador (2013), cuando hace referencia que, en las finalidades y compromisos de la educación se debe reflejar la igualdad, inclusión social y la condición indispensable para el Buen Vivir relacionadas con la cultura física y deporte.

En la dimensión administrativa de la UFEE “GVR”, la falta de recursos económicos es un factor crítico de éxito que limita, la gestión en las diferentes dimensiones de la gestión escolar; así en la dimensión pedagógica-curricular la falta de recursos didácticos afecta al desarrollo de las actividades dentro del aula, en la dimensión de participación social influye como impedimento para realizar visitas al núcleo familiar de los estudiantes y detectar problemas que afectan al estudiante y proponer estrategias de mejora, que involucren al padre y madre de familia; también, incide en el mantenimiento de las instalaciones y afecta negativamente a la imagen de la institución, aspecto importante para lograr una diferenciación según Capriotti (2013).

El instrumento 2 sobre medición del clima organizacional (anexo 2), la variable de diseño organizacional muestra un nivel de evaluación de satisfecho, la dimensión que aportó mayor negatividad a la variable fue: la remuneración; la comunicación ente los compañeros de trabajo también muestra que debe mejorarse, por la influencia directa en la consecución de los objetivos comunes. El estudio de Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013) mantiene coincidencias en los resultados en cuanto a la atención que debe darse a la remuneración salarial, no así en la comunicación organizacional que obtuvieron una calificación de saludable.

En el instrumento 2 sobre medición del clima organizacional, la variable de potencial humano en la UFEE “GVR” muestra una evaluación de satisfecho, al igual que las dimensiones de recompensa, confort, innovación; la dimensión de liderazgo obtuvo una evaluación de muy satisfecho. En el estudio de la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013) el potencial humano obtuvo una calificación por mejorar, al igual que las dimensiones a las que se hizo referencia.

El estudio clima organizacional de Rodríguez Martínez y Ruiz Pimentel (2006), muestra los resultados por área de servicio, en el ámbito administrativo, personal de apoyo, personal docente y directivo, a diferencia del estudio del clima organizacional que se realizó en la UFEE “GVR” el cual muestra los resultados a nivel de todo el personal de la institución. También, se encuentra diferencia en las variables medidas en el estudio de Rodríguez Martínez y Ruiz Pimentel (2006) estas corresponden a: desempeño, estructura, apoyo, relaciones interpersonales, normatividad y trabajo en equipo; el instrumento utilizado para medir el clima organizacional en la UFEE “GVR” las dimensiones que tienen relación con las variables mencionadas es conflicto y cooperación que obtuvo una evaluación de satisfecho; en el estudio de Rodríguez Martínez y Ruiz Pimentel (2006) es equivalente a relaciones interpersonales, el 90.66% del personal docente lo calificó como óptimo.

En lo que respecta a la variable cultura organizacional muestra una valoración de muy satisfecho evaluadas por la dimensión de motivación que

obtuvo una calificación de muy satisfecho, la dimensión de conflicto y cooperación obtuvo una menor calificación al estar en el nivel de satisfecho, dentro de esta dimensión se observa que hay que fomentar la sana competencia entre los compañeros de trabajo. En el estudio de la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Santa Rosa (2013), la cultura organizacional obtuvo una calificación por mejorar y la dimensión de conflicto y cooperación también se observó que debe mejorarse.

El análisis externo evidenció que el recurso económico también afecta a las familias de los estudiantes, los datos recopilados del instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa, muestran que el 83% de los padres y madres de familia tienen ingresos menores a la canasta familiar, el factor económico se extiende a la necesidad que preste el servicio de transporte la institución educativa, estando el 63.5% de los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes de acuerdo con esta necesidad.

Por otra parte, en las respuestas de la pregunta ¿Está conforme con la programación y la clase de reuniones que llevan a cabo en la UFEE?, del instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa (anexo 3) el 7.9% de los padres, madres de familia y representantes, indicaron su preocupación por la solicitud de colaboración que ejerce la institución en las reuniones escolares, hay que considerar que el ingreso de un 25% de ellos depende del bono que otorga el gobierno Joaquín Gallegos Lara; este beneficio puede verse afectado por las condiciones económicas del país, incrementando la problemática en la comunidad escolar.

El contexto económico de la UFEE "GVR" difiere de los factores de éxitos que expone el estudio de Espinola (2000), cuando indica que en los aspectos externos, como la política central que determina la autonomía administrativa, para la administración de recursos humanos y presupuesto que inciden directamente en la obtención de resultados altamente significativos en el rendimiento académico, es importante mencionar que la falta de autonomía también incide en la ejecución de proyectos destinados a mejorar la

infraestructura existente, puesto que se requiere la autorización de las autoridades superiores.

A diferencia del estudio de Hervás Ferriols et al (2006), el accionar de la UFEE “GVR” en ningún aspecto está el considerar la perspectiva económica, como beneficio para la institución, por ser una institución de carácter fiscal.

Un factor que se mantenía como fortaleza de la institución era la disponibilidad de profesionales en el área de educación especial; sin embargo, el análisis demuestra que este porcentaje disminuyó en un 47%, de tal forma que, el 21.7% de los docentes de la institución tienen formación en educación especial; además, el 46.1% de docentes tienen dos años o menos de servicio en la educación especial. Es importante evidenciar la necesidad de formar líderes en la institución, que mantengan la consolidación del clima organizacional y objetivos a cumplir, debido a que, al cabo de seis años el 41% del personal debe ser reemplazado por el proceso de jubilación, incluida la actual directora. Lo anteriormente expuesto, aclara la necesidad de un programa de capacitación, punto concordante con Ojeda (2014) en el estudio de clima organizacional donde incluye la dimensión capacitación, para valorar el clima organizacional, Téllez (2015) considera la capacitación y acreditación de los docentes como factor que se puede cumplir al tener una autonomía en la institución.

La falta de definición de los procesos no establece la interrelación entre ellos y la importancia que debe darse en la entrega de productos internos de calidad, que favorezcan la consecución de los objetivos globales de la institución, aspecto importante considerado en la prestación de los servicios de calidad, así lo demuestra el estudio de González et al. (2013), en el que demuestra que el control de calidad de los procesos repercute favorablemente en los resultados de los objetivos propuestos.

En la pregunta ¿La UFEE permite la participación en actividades académicas, sociales y comunitarias?, del instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa (anexo 3), los padres, madres de familia y

representantes opinaron que la UFEE “GVR” permite la participación de ellos, el 79% declararon que participan en las actividades académicas, el 17% en actividades sociales y el 4% en actividades comunitarias, en el estudio del Espinola (2000), en el caso que corresponde a Nicaragua, las encuestas aplicadas a la muestra de los hogares de las escuelas muestra que no hay acuerdo en cuanto al grado de participación de los padres, porque la mitad de los padres y docentes opinaron que aumentó la participación; mientras que, más de la mitad de los directores y consejeros opinaron que no había variado la participación de los padres con la autonomía, factor considerado para elevar los aprendizajes de los estudiantes. Por otra parte, el estudio de Galerna Consultores (2012), en la relación entre la familia y la escuela, mostró un porcentaje menor a los de la UFEE “GVR” en el área de aprendizajes, con una participación en el orden del 39%; en el área de gestión 28.9% que puede resumir las actividades sociales y comunitarias que analizaron en la UFEE “GVR”. Es necesario potenciar la vinculación de la familia en ámbito educativo, para garantizar el desarrollo de los aprendizajes y verificar si se cumple el compromiso de los padres y madres de familia, en dar apoyo al estudiante en las tareas escolares que realizan en el hogar.

El análisis FODA, tal como indica Lerma Bárcena (2012), Ministerio de Educación de Ecuador (2013), el proceso participativo permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que determinan la toma de decisiones para enfrentar los resultados de este análisis.

Los resultados del FODA de la institución comparados con el estudio de Gobierno de Chile (2012), muestran que la parte estratégica en la institución no se ha desarrollado de forma prioritaria y alineada a los diferentes procesos, a diferencia del estudio en mención en el cual la parte estratégica presenta mayor desarrollo, con problemas de desagregación en los procesos internos.

El Ministerio de Educación de Educación (2013) y Galerna Consultores (2012), indican que el PEI es el documento guía en la conducción de la institución educativa, en el caso de la UFEE “GVR” este documento tiene carácter cumplidor hacia las autoridades, pero no es una guía; aspecto que,

se observa en el estudio de Galerna Consultores (2012). La implementación del PEI en forma adecuada, parte del análisis interno y externo, para establecer los objetivos, las metas, los responsables para su coordinación, ejecución y evaluación.

Los resultados de la pregunta ¿Cómo considera el progreso de su representado en la formación escolar?, del instrumento 3, satisfacción de la gestión administrativa (anexo 3), mostraron que el 33% de los padres, madres de familia y representantes opinaron que el progreso de su representado era poco, el 63% que era medio y el 4% mucho, el estudio de Téllez (2015) determinó que los estudiantes con rendimiento bajo se ubicaron en los estratos más bajos, los datos que generó el instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes (anexo 4), aplicado a los padres, madres y representantes de la UFEE “GVR” determinó que el 83% tiene un ingreso familiar menor a la canasta básica. Este resultado hay que tenerlo en cuenta, más aún cuando los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales requieren de mayor apoyo por parte de la institución educativa y de las familias, para lograr desarrollar aprendizajes, que permitan su inclusión en el seno familiar y social.

El instrumento 4, satisfacción de la gestión de la dirección y apoyo de docentes (anexo 4), muestra que los padres, madres y representantes de los estudiantes perciben el trabajo de los directores en un 78.1% entre los rangos de muy bueno y excelente; si se relaciona con el resultado de muy satisfecho que se obtuvo en la dimensión de liderazgo en la evaluación del clima organizacional, se observa que positivo para el desarrollo de la institución y la relación con la comunidad educativa. En el estudio Universidad Pontificia Bolivariana (2005) mide las variables de motivación, sentido de pertenencia (identidad) y liderazgo que son comunes en el estudio de UFEE “GVR”, en las que se miden como dimensiones con resultados de muy satisfecho.

El cambio para Goodstein et al. (1998), es efectivo cuando se construye una cultura organizacional fuerte, con valores que deben ser alineados en el diseño de las estrategias y los planes a ejecutar; los resultados demuestran

que, la cultura de la UFEE “GVR” se evalúa como muy satisfecho, lo cual beneficia el logro de los objetivos, una vez que sean construidos en forma conjunta, declarados y socializados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1. Conclusiones

El análisis interno y externo de la UFEE “GVR”, permitió identificar los factores que mayor incidencia tienen en la gestión escolar, siendo el factor estratégico el de mayor relevancia, el cual debe ser implementado en base al análisis de los resultados obtenidos en esta investigación.

La satisfacción de las necesidades del usuario debe ser evaluadas de forma permanente, para obtener resultados que no solo reflejen valores numéricos, sino que además aporten evidencia del cambio en las conductas de los padres y madres de familia al ser el apoyo permanente, para que los estudiantes logren aprendizajes enfocados en la inserción familiar y social, una vez que los estudiantes se retiran de la institución al finalizar la formación escolar.

El currículo de educación especializada debe estar enfocado a lograr la autonomía, de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad.

Para lograr la obtención de recursos económicos y apoyo institucionales se debe mejorar los procesos para la elaboración de la documentación que respalde la necesidad y beneficios que se proponen lograr.

Es importante crear conciencia en que, la educación especial, debe darse por vocación y formación, para lograr el verdadero compromiso de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiantado; la inserción del docente en este ámbito educativo debe ejecutarse cumpliendo estos requisitos.

Es de gran importancia que la información interna de la institución respecto a datos generales de matrículas, progreso del estudiante, aplicación de estrategias se realice con la implementación de un sistema documental informático, que permita el análisis de la información en cualquier instante que se requiera, para realizar comparaciones y mejoras continuas.

De información verificada se puede observar que el personal docente tiene disposición al aprendizaje continuo, en beneficio de la calidad de la educación factor importante, para el desarrollo de nuevas estrategias educativas.

5.2. Propuestas

A continuación, se presenta la propuesta de mejora de la UFEE “GVR”, en base al análisis de resultados y discusión.

La UFEE “GVR” requiere aplicar un plan estratégico que sirva de guía, para lograr los objetivos estratégicos de la institución enfocados en lograr la satisfacción de los niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales. El análisis de los resultados muestra que un porcentaje del personal docente, administrativo y de servicio desconocen los elementos estratégicos como la visión, misión y valores organizacionales.

Las actividades que se realizan en el área administrativa no se ajustan a un plan, el factor económico influye en el mantenimiento de la infraestructura de la institución, el análisis del clima organizacional mostró que se debe mejorar la dimensión de conflicto y cooperación y los resultados en los aprendizajes deben ser mejorados para lograr niveles de excelencia y cumplir con el fin de la institución de lograr que los niños, niñas y adolescentes logren insertarse en el ambiente familiar y social.

En futuras evaluaciones del clima organizacional debe orientarse hacia el modelo de Quevedo Candela (2003), ya que tiene un enfoque diferente, al ser

la empresa la que satisface las necesidades del empleado y se evalúa el grado de atracción que esta tiene.

La institución debe formalizar la visión, comunicarla y socializarla constantemente en la comunidad educativa, para no perder la dirección hacia lo que se quiere lograr, para ello debe realizar los cambios indicando los valores institucionales, incluir a todos los usuarios y especificar la diferencia que ofrece en el servicio prestado. De igual manera en la misión debe realizarse cambios para especificar el lugar dónde presta el servicio y por qué realizan el servicio.

Por otra parte, la política institucional está alineada con el logro de los objetivos de la institución así, se puede establecer el compromiso hacia el mejoramiento continuo, mediante la capacitación interna de los docentes, para lograr una formación integral de los niños, niñas y adolescentes de la unidad educativa y el fortalecimiento de la relación institucional con los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes, para acompañarlos y direccionarlos en el proceso de atención de sus representados.

Los objetivos estratégicos direccionan el accionar de la institución, para ello se proponen tres objetivos: lograr una planeación estratégica, lograr una educación de calidad y calidez y mejorar la imagen institucional. En base a ello la tabla 144 muestra el plan de mejoramiento que puede ser aplicado para iniciar un cambio en la institución educativa.

Tabla 144. Objetivos estratégicos y operativos

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Meta	Estrategias	Actividades	Responsable	Plazos de ejecución	Indicador
Lograr una planeación estratégica	Lograr la integración institucional para garantizar el mejoramiento continuo	Lograr que el 100% del personal conozca los lineamientos estratégicos	Crear un equipo estratégico Utilizar los medios informáticos	Realizar charlas para comunicar los elementos estratégicos y motivacionales, reuniones sociales y de coordinación de trabajos. La dirección comunica en forma individual Realizar afiches para comunicar los elementos estratégicos Enviar mensaje a través de las redes sociales Elaborar el PEI y POA	Equipo estratégico	Todo el año	Número de charlas realizadas/número de charlas programadas
Lograr una planeación estratégica	Evaluar cada uno de los servicios y actividades que se realizan	Lograr que el 100% de los proyectos se evalúen en términos de logros de aprendizajes	Fomentar el proceso de evaluación	Realizar un formato para evaluación de resultados	Equipo estratégico	Evaluaciones mensuales	Número de evaluaciones realizadas/número de proyectos programados

Continúa

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Meta	Estrategias	Actividades	Responsable	Plazos de ejecución	Indicador
Lograr una planeación estratégica	Evaluar cada uno de los servicios y actividades que se realizan	Lograr que el 100% de los proyectos se evalúen en términos de logros de aprendizajes	Fomentar el proceso de evaluación	Realizar un formato para evaluación de resultados	Equipo estratégico	Evaluaciones mensuales	Número de evaluaciones realizadas/número de proyectos programados
Lograr una educación de calidad y calidez	Incrementar los conocimientos en educación especial en el personal docente	Realizar una capacitación mensual	Diseñar un plan de capacitación en educación especial Formar pares de docentes para el aprendizaje	Elaborar un plan y cronograma de capacitación Lograr apoyo interinstitucional Evaluar los resultados Presentar un aplicativo para las actividades de enseñanza y aprendizaje	Comisión pedagógica-curricular	Todo el año	Número de capacitaciones realizadas/número de capacitaciones programadas Número de aplicativos realizados/número de aplicativos programados

Continúa

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Meta	Estrategias	Actividades	Responsable	Plazos de ejecución	Indicador
Lograr una educación de calidad y calidez	Incrementar el uso de las TICs	Lograr que el 50% de los docentes utilicen las Tics en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Desarrollar el uso de las TICs en los docentes	Obtener programas gratuitos de informática para la aplicación de enseñanza-aprendizaje Aplicar los programas en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Equipo colaborativo	Todo el año	Número de docentes que aplican las TICs/número de docentes institución
Lograr una educación de calidad y calidez	Incrementar el desarrollo en los aprendizajes de los y las estudiantes	Lograr que el 80% de los estudiantes obtengan calificaciones de muy bueno en diferentes dominios	Revisión del perfil de salida del estudiante	Organizar actividades lúdicas dentro y fuera del aula Desarrollar proyectos tienda pedagógica, manejo de compost, cultivos orgánicos	Comisión pedagógica-curricular	Todo el año	Número de estudiantes que logran aprendizaje muy bueno/Número de estudiantes

Continúa

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Meta	Estrategias	Actividades	Responsable	Plazos de ejecución	Indicador
Mejorar la imagen institucional	Desarrollar la identidad institucional y el compromiso del personal administrativo, docente y de servicio, en alcanzar los objetivos propuestos	Lograr que el 100% del personal de la institución se inserte en el desarrollo institucional	Informar a la comunidad del desarrollo de la institución	Crear un cuestionario para percibir la imagen de la institución en la sociedad esmeraldeña Crear un proyecto para mejorar las áreas verdes de la institución	Comisión social	Todo el año	Número de respuestas positivas/número de encuestados
Mejorar la imagen institucional	Incrementar el compromiso de los padres y madres de familia con los estudiantes y la institución	Lograr que el 80% de los padres, madres de familia y representantes se inserten en proceso de enseñanza-aprendizaje	Revisar y diseñar un programa de acercamiento hacia la familia de los estudiantes	Realizar charlas de capacitación a los padres en lineamientos pedagógicos	Comisión pedagógica-curricular	Todo el año	Número de padres y madres que asisten/número de padres y madres de los estudiantes

Continúa

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Meta	Estrategias	Actividades	Responsable	Plazos de ejecución	Indicador
Mejorar la imagen institucional	Incrementar los vínculos con la sociedad	Lograr una visita mensual a sitios de la comunidad	Desarrollar que la comunidad comercial de apertura para visitas estudiantiles	Realizar contactos con sitios de servicio de la comunidad Planificar visitas a los sitios de servicio de la comunidad que se contactó y aprobó la visita	Comisión Social	Todo el año	Número de visitas realizadas/Número de visitas programadas

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial 0295. (2013). Ministerio de Educación de Ecuador. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ACUERDO_295-13.pdf
- Acuerdo Ministerial 364-11. (1996). Ministerio de Educación de Ecuador
- Altair Consultores, S.R.L. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico*. España: ECO3 Colecciones. Recuperado de: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Andrade Nazareno, A. (2016). Una historia oral con Alfonso Andrade Nazareno/Entrevistador: Ing. Elsy Palacios. Esmeraldas.
- Aragón Cano, S. D. (2013). *Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación desde la perspectiva de grupos de trabajo*. (Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Chihuahua, México. Recuperado de: <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/HUM12.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (febrero, 2017). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Cámara López, L. (2005). *Planificación estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral* (1ª ed.). Madrid, España: Centro de Comunicación, Investigación y documentación Europa-América Latina, CIDEAL. Recuperado de: http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf
- Capriotti, P. (2013). *Planeación estratégica de la imagen corporativa* (4a ed.). Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2014/01/planificacion-estrategica-imagen-corporativa.pdf>

- Castillero Bellido, A., Díaz Donado, J., Morales Ríos, F. y Pino de Ochoa, L. (2009). *Gestión y supervisión en el centro de educación básica* (1ª ed., Vol. 36). San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Recuperado de: <http://www.ceducar.info/ceducar/recursos/biblioteca-virtual/volumen36.pdf>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Constitución del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en Registro Oficial-Suplemento de 13 de julio de 2011. Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
- De la Fuente Olguín, J. (2012). *Caja de herramientas: ¿Qué es planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público?* Recuperado el 25 de mayo de 2017, del sitio Web de la *Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas* Universidad de Chile: http://www.mgpp.cl/estudios_de_caso/%C2%BFque-es-la-planificacion-estrategica-y-como-se-utiliza-en-el-sector-publico
- Echeita, G. (2007). *Educación para la inclusión o educación sin exclusiones* (2ª ed). Madrid, España: Narcea S.A. de Ediciones. Recuperado de : https://books.google.com.ec/books?id=iim2Ug7GGV8C&pg=PA37&lpg=PA37&dq=analisis+del+informe+warnock&source=bl&ots=tarMhdauBg&sig=_kK69tQMCcwSbRV0FZzC0zI5gLA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjt8ZCy0N3MAhVJFx4KHdn0DrkQ6AEIRDAG#v=onepage&q=analisis%20del%20informe%20warnock&f=false
- Escobar García, A. y Velasco Abad, M. (2009). *Niñez esmeraldeña retrato de la diversidad*. Quito, Ecuador: Secretaría Técnica del Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia. Recuperado de: https://www.unicef.org/ecuador/Ninez_esmeraldena_ODNA_OSE.pdf
- Espinola, V. (2000). *Autonomía escolar: Factores que contribuyen a una escuela más efectiva*. (Informe de investigación, documento de discusión). Banco Interamericano del Desarrollo. Recuperado de: <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1017850.pdf>

- Estados Unidos Mexicanos Gobierno Federal. (2010a). *Modelo de gestión educativa estratégica* (2ª ed., Módulo I). México, D.F.: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos Gobierno Federal. (2010b). *PETE simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar* (1ª ed., Módulo II). México, D.F.: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB059%20MatGestModulo2.pdf
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de: <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>
- Galerna Consultores. (octubre, 2012). *Análisis de proyectos educativos de establecimientos educativos chilenos* (Informe final). Ministerio de Educación Gobierno de Chile. Recuperado de: http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201311181020370.Estudio_PEI_%20Informe_Final.pdf
- Gallardo Gallardo, E. (s/f). *Fundamentos de la Administración*. (Departamento de Economía y Organización de Empresas). Universidad de Barcelona. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- García, A.E., (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística* (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Bilineata Publishing. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=2QnSAwAAQBAJ&pg=PT51&lpg=PT51&dq=peter+druker+definici%C3%B3n+de+estrategia&source=bl&ots=ldGzRbR_Ir&sig=X9y8MTQK2LLg3DSPi0QX8BAVzYk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjWxO6P8fMAhVJziYKHhPAIE4ChDoAQhCMAg#v=onepage&q=peter%20druker%20definici%C3%B3n%20de%20estrategia&f=false
- González, J., García, L., Lucero, C. y Romero, N. (2013). Análisis interno y vigilancia del entorno, gestión de proyectos, redefinición de los procesos productivos, de comercialización y resultados de la innovación: Prácticas para gestionar la innovación. *Técnica*

Administrativa, 12, (04). Recuperado de:
<http://www.cyta.com.ar/ta1204/v12n4a1.htm>

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada* (1ª ed.). Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Inc.

Grupo de Planeación Estratégica de la Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo. (2005). *Matriz de Balance de Fuerza Innovada*. Premio Salud Pública. Recuperado de:
<https://www.google.com.ec/search?q=matriz+de+balance+de+fuerzas+innovada+bafo&oq=Matriz&aqs=chrome.1.69i57j35i39j0l4.3932j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, MP. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Hervás Ferriols, R., Moreno Segarra, M., Narbarte Hernández, C., Sotos Villarejo, P. (2006). *Materiales para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos: Guía de planificación estratégica*. Generalitat Valenciana. Recuperado de:
http://www.ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, IIEP. (2000). *Gestión educativa estratégica* (Módulo 2). Buenos Aires: UNESCO
Recuperado de:
http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2014). *Informe de resultados ECV 2013-2014*. Quito: INEC. Recuperado de:
<https://www.unicef.org/ecuador/150411-ResultadosECV.pdf>

INEC. (2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito: INEC. Recuperado de:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Presentacion_pobreza_0316.pdf

INEC. (2017). *Inflación mensual febrero 2017*. Quito: INEC. Recuperado de:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Febrero-2017/Reporte_inflacion_201702.pdf

Jaime Santana, P. y Araujo Cabrera, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo*

fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Ponencia presentada en el XX Congreso anual de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, AEDEM. (Vol. 1), Palma de Mallorca. Resumen recuperado en *Fundación Dialnet*. de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000. Recuperado de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. (11ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Área de Educación Fundación Chile. Recuperado de: http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf

Lerma, K. A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General. En Marco Legal Educativo. (2012). Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador

Ley Orgánica de Discapacidades. (2012). Registro Oficial 796 de 25 de septiembre de 2012. República del Ecuador

Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G.P. (2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C., Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Macías García, M., Álvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez, M. y Barcala Lechugo, E. (2007). *Gestión de procesos en la Universidad de Cádiz (UCA): Guía para la identificación y análisis de procesos V01*. Unidad de Evaluación y Calidad. Recuperado de: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*

(1ª ed.). España: Altair y Díaz de Santos. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (mayo, 2011). *Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Esmeraldas*. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-ESMERALDAS.pdf>

Ministerio de Educación Ecuador. (2007). *Plan decenal de educación del Ecuador 2006-2015, rendición de cuentas enero – junio 2007*. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Rendicion_2007.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador. (2012a). *Estándares de calidad educativa*. Recuperado de: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador. (2012b). *Gestión pedagógica para directivos* (1ª ed.). Quito, Ecuador: Autor. Recuperado de: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/SiProfe-Gestion-pedagogica-para-Directivos.pdf>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional* (1ª ed.). Quito, Ecuador: Autor. Recuperado de: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Guia_PEI_010313.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador, (2015). *Rendición de cuentas de 2015*. Quito, Ecuador: Autor. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/RENDICION-DE-CUENTAS.pdf>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2015). *Lineamientos para el inicio del año lectivo 2015 – 2016 en instituciones de educación especializada*. Quito, Ecuador: Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva.

Ministerio de Educación del Ecuador, (2017). *Estadísticas educativas. AMIE fin de período 2014-2015*. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/amie/>

- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2017). *INFOMIES*. Recuperado de: <https://info.inclusion.gob.ec/infomies/index.php/ct-menu-item-19/ct-menu-item-33/servicios-mies/usuarios-externos/aseguramiento-no-contributivo/caracterizacion-p-o-asegu/indicadores-laborales-asegu/ingreso-laboral-promedio-asegu>
- Ministerio de Salud Perú. (2009). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional* (2ª ed.). Lima, Perú: Autor. Recuperado de: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- Ministerio de Trabajo. (2015). *Plan estratégico institucional 2015-2018*. Quito, Ecuador: Autor. Recuperado de: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Plan-Estrategico_Final-2015-2018.pdf
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, Edo. De México: Prentice Hall Hispanoamericana. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA224&lpg=PA224&dq=mintzberg+henry+el+proceso+estrat%C3%A9gic+o&source=bl&ots=FaKKL2XSqq&sig=soFQ9IKwCLd7H0L15ufEmXtdrbQ&hl=es&sa=X&ved=0CE4Q6AEwCGoVChMI0q-6jsSlyQIVhismCh3FDQxc#v=onepage&q=mintzberg%20henry%20el%20proceso%20estrat%C3%A9gic&f=false>
- Mometolo Treviño, A. (2012). *Una herramienta para el éxito “La planificación estratégica”*. Honolulu, Hawaii: Atlantic International University. Recuperado de: <file:///C:/Users/Paul/Downloads/UNA-HERRAMIENTA-PARA-EL-EXITO-LA-PLANIFICACION-ESTRATEGICA.pdf>
- Oficina de Gestión de la Calidad Hospital Santa Rosa. (2013). *Informe de aplicación de encuesta de clima organizacional Hospital Santa Rosa 2013*. Recuperado de: <http://www.hsr.gob.pe/calidad/images/pdf/climaorganizacional/2013/clima-organizacional-2013.pdf>
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica cómo pasar de la certificación de la calidad, a un enfoque integral de gestión*. Madrid: Ed. Díaz De Santos. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=2rJLC2w_rC8C&pg=PA32&dq=una+herramienta+para+el+exit+en+la+planificaci%C3%B3n+

estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=una
%20herramienta%20para%20el%20exito%20en%20la%20planifica
ci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false.

Ojeda Hidalgo, J. (2014). *Clima organizacional en instituciones de educación primaria. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 11, (2), 3-26. Recuperado de:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2575/4062>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (1990). *Declaración mundial sobre educación para todos: Marco de Acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje*. Aprobada por la Conferencia Mundial de Educación para Todos. Jomtiem, Tailandia, 5-9 de marzo, 1990. Recuperado de:
http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (1994). *Declaración de Salamanca y marco de acción para las necesidades educativas especiales*. Aprobada por la Conferencia Mundial Sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad. Salamanca, 7-10 de junio, 1994. Recuperado de:
http://www.unesco.org/education/pdf/SALAMA_S.PDF

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (2000). *Marco de acción de Dakar. Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes*. Adoptado en el Foro Mundial sobre la Educación Dakar, Senegal. París: UNESCO. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (2008). *Declaración universal de derechos humanos*. Santiago, Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001790/179018m.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2001). *Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO). Recuperado de:

<http://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/435cif.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. México D.F.: OCDE. Recuperado de: <http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/OECD%20Mejora%20el%20liderazgo%20escolar.pdf>

Pimienta Prieto, J. (2012). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje*. (1ª ed.). Naucalpan de Juárez Edo. De México: Pearson Educación de México. Recuperado de: <http://web.uaemex.mx/incorporadas/docs/MATERIAL%20DE%20PLANEACION%20INCORPORADAS/SD%20Estrategias%20de%20ensenanza-aprendizaje.pdf>

Prefectura de Esmeraldas. (s/f). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Esmeraldas 2015-2025*. Esmeraldas: GADPE. Recuperado de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0860000160001_PDOT%20ACTUALIZACI%C3%93N%202015_18-08-2015_12-32-18.pdf

Quevedo Candela, A. V. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono*. Tesis de grado en Ingeniería Industrial y Sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Recuperado de: http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING_400.pdf?sequence=1

Quiñonez Castillo, C., (2016). Una historia oral con la Lcda. Carmen Quiñonez Castillo /Entrevistador: Ing. Elsy Palacios. Esmeraldas.

Ramírez, J. (1997). *Elementos metodológicos para la Planeación estratégica en programas de educación superior*. San José, Costa Rica: Serie Publicaciones Misceláneas. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=4LWCwYiK9XoC&pg=PA7&dq=planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=R87oVPSoGpHLsAS-8IDADA&ved=0CFoQ6AEwCDgo#v=onepage&q=planeacion%20estrategica&f=false>

Representación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO) en Perú. (2011). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas* (1ª

- ed.). Lima, Perú: Autor. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Resolución 013-DPL-DDEIB-08D01. (2015). Dirección Distrital de Educación Intercultural Bilingüe 08D01 Esmeraldas.
- Resolución MINEDUC-CZ1-2015-00354-R. (2015). Ministerio de Educación de Ecuador.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas teoría y práctica*. México, D.F: Limusa S.A. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+de+empresas+teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20teor%C3%ADa%20y%20pr%C3%A1ctica&f=false
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). Naucalpan Edo. De México, México: Pearson Educación de México S.A. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=evaluaci%C3%B3n+de+la+cultura+organizacional&ots=YJ59corc36&sig=rM2yJ4-N5BuvSEX43dPV7qFwcjY#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20cultura%20organizacional&f=false>
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). Naucalpan Edo. De México, México: Pearson Educación de México S.A. Recuperado de: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Rodríguez Martínez, C. y Ruiz Pimentel, M.S. (2006). Diagnóstico de clima organizacional en la Escuela Secundaria “Experimental” y propuestas de mejoras. *Procesos Psicológicos y Sociales*, 2, (1). Facultad de Psicología-Xalapa. Universidad Veracruzana. Recuperado de: <http://www.uv.mx/psicologia/files/2013/06/Diagnostico-de-clima-organizacional-.pdf>
- Rubiano Díaz, P., (2016). Una historia oral con la MSc. Patricia Rubiano Díaz/Entrevistador: Ing. Elsy Palacios. Esmeraldas.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. (2ª ed.). Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=blyC20AfAu0C&pg=PA25&pg=PA25&dq=Sainz+de+vicu%C3%B1a+2002+el+plan+estrategic>

o+en+la+pr%C3%A1ctica&source=bl&ots=vFBMLJhAyc&sig=Q9uleJe97eulCI5HOljLQgKaXkc&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIjsDzsd2LyQIVySgmCh3ktgQr#v=onepage&q=Sainz%20de%20vicu%C3%B1a%202002%20el%20plan%20estrategico%20en%20la%20pr%C3%A1ctica&f=false

Samaniego de García, P. (2006). *Aproximación a la realidad de las personas con discapacidad en América Latina*. Madrid, España: Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, CERMI. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=W4odFUZrjYC&dq=onu+programa+de+acci%C3%B3n+mundial+para+las+personas+con+discapacidad&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (2000). *Indicadores económicos del Ecuador cálculo y fundamento*. (Documento de Trabajo del SIISE No 5). Quito, Ecuador: León Guzmán, M. Recuperado de: http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/pubsii/pubsii_0023.pdf

Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Administración*. (6ª ed.) Naucalpan Edo. De México: Progreso S.A. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=stoner+freeman+Administraci%C3%B3n+2006&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Téllez, M. (2015). *Variables asociadas al desempeño escolar*. Bogotá, Colombia: Instituto Latinoamericano de Altos Estudios, ILAE, Recuperado de: http://www.ilae.edu.co/Ilae_Files/Libros/201503111309321644502185.pdf

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. (18ª ed.). New York, U.S.A.: McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Alvaroriveros2014/administracion-estrategica-18edi-thompson?related=1>

Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2015). *Distributivo de trabajo del personal docente, directivo, administrativo y de servicio*. Esmeraldas.

Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2016). *Distributivo de trabajo del personal docente, directivo, administrativo y de servicio*. Esmeraldas.

- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2016). *Proyecto educativo institucional*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2016). *Registro de docentes*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2011). *Registro de matrículas*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2012). *Registro de matrículas*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2013). *Registro de matrículas*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2014). *Registro de matrículas*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2015). *Registro de matrículas*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscal de Educación Especializada Guiomar Vera Ramírez. (2016). *Registro de matrículas*. Esmeraldas.
- Unidad Fiscomisional de Educación Especializada Juan Pablo II. (2015). Oficio No 062-UEEF-JP-II. Esmeraldas.
- Unidad de Servicio para la Educación Básica en el Estado de Querétaro. (2012). *Nuevo glosario de términos para docentes, directivos y asesores académicos de educación básica*. http://www2.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/Nuevo_glosarioterminosDocentesdic2012.pdf
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2005). *Medición de Clima Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado de: <http://studylib.es/doc/7815367/clima-organizacional-2005---universidad-pontificia-boliva...>
- Vanegas García, J.H. y Gil Obando, L.M., (2007). Discapacidad, una mirada desde la teoría de sistemas y el modelo biopsicosocial. *Revista Hacia la promoción de la salud*, 12, 51-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309126689005>
- Velarde Lizama, V. (2012). Los modelos de la discapacidad: un recorrido histórico, *Empresa y Humanismo*, 15, (1), 115-136. . Recuperado de: <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/29153/1/REYH%2015-1-12Velarde%20Lizama.pdf>

Vera Bone, B., (2016). Una historia oral con la Lcda. Banesa Vera Bone
/Entrevistador: Ing. Elsy Palacios. Esmeraldas.

ANEXO 1: Ficha de encuesta al personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez” (GVR)”, sobre elementos estratégicos.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POST-GRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A: el personal docente y administrativo de la UFEE “GVR”

OBJETIVO: conocer el grado de conocimiento, aplicación de la visión, misión y valores, como parte de la cultura organizacional en la UFEE “GVR”.

CONSIDERACIONES: la información obtenida es absolutamente confidencial y de utilidad únicamente para cumplir con los objetivos de la investigación propuesta, esto es realizar la planeación estratégica de UFEE “GVR”, para mejorar la gestión administrativa de la institución.

INSTRUCCIONES:

Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.

Contestar de forma objetiva y real cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

1 Información general:

Fecha:

Edad (años):

Género: Masculino Femenino

Fecha de ingreso a la institución:

2 Conocimientos relacionados con la visión, misión y valores

- 2.1 ¿Conoce la visión de la UFEE “GVR”? SI NO
- 2.2 ¿Conoce la misión de la UFEE “GVR”? SI NO
- 2.3 ¿La visión es clara y entendible para usted? SI NO
- 2.4 ¿La misión es clara y entendible para usted? SI NO
- 2.5 ¿La misión es una guía para realizar su trabajo? SI NO
- 2.6 ¿Estima que se debe realizar cambios en la descripción de la visión?
¿Por qué? SI NO
- 2.7 ¿Estima que se debe realizar cambios en la descripción de la misión?
¿Por qué? SI NO
- 2.8 ¿La misión refleja quehacer diario de la institución? SI NO
- 2.9 ¿La misión identifica los medios necesarios para el desarrollo de las actividades? SI NO
- 2.10 ¿La misión identifica la acción o camino para llevar a cabo los objetivos? SI NO
- 2.11 ¿La misión identifica los compromisos con la comunidad? SI NO
- 2.12 ¿La misión es única se diferencia de otras que están declaradas en instituciones con similares actividades? SI NO
- 2.13 ¿La visión es única se diferencia de otras que están declaradas en instituciones con similares actividades? SI NO

2.14 ¿En la visión se puede visualizar el estado deseado mediante la toma de decisiones presentes? SI NO

2.15 ¿La visión le motiva a usted para el cumplimiento de las actividades diarias? SI NO

2.16 ¿Marque con una X los valores que considera, que se aplican en la institución? Puede hacer elección de cinco opciones

Responsabilidad Amabilidad Honestidad Solidaridad

Respeto Compromiso Lealtad Servicio

Puntualidad Optimismo Integridad Humildad

Otros:

2.17. ¿Conoce qué son los valores organizacionales?, **si la respuesta es afirmativa, responda las preguntas emitidas a continuación:** SI NO

2.18 ¿Considera que es importante que la institución defina su actuación con la aplicación de los valores organizacionales? SI NO

2.19 ¿Considera que se debe realizar una mejor comunicación para la implantación de los valores organizacionales? SI NO

2.20 ¿Considera que los valores organizacionales mejoran la imagen institucional? SI NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2: Ficha de encuesta al personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez” (GVR), para determinar la cultura y clima organizacional.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POST-GRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A: el personal docente y administrativo de la UFEE “GVR”

OBJETIVO: conocer la cultura y clima organizacional actual de la UFEE “GVR”

.

CONSIDERACIONES: la información obtenida es absolutamente confidencial y de utilidad únicamente para mejorar la gestión administrativa y planteamiento del plan estratégico.

INSTRUCCIONES:

Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.

Contestar de forma objetiva y real cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

1 Información general

Fecha: _____

Género: Masculino Femenino Edad: _____

Años de servicio: _____

ITEM	TED ED NDNED DA TDA	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
1		Mi jefe está disponible cuando se le necesita					
2		Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
3		Las decisiones se toman en el nivel, en el que deben tomarse.					
4		Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
5		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
6		Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
7		Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
8		Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
9		Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi institución					
10		Me interesa el desarrollo de mi institución educativa.					
11		Estoy comprometido con mi institución educativa.					
12		Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
13		Existe una sana competencia entre mis compañeros.					
14		Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
15		Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
16		Recibo mi pago a tiempo.					
17		La limpieza de los ambientes es adecuada.					
18		Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
19		Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
20		Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
21		Me siento a gusto de formar parte de la institución.					
22		Mi institución se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
23		El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
24		Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi institución.					
25		Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi institución.					

ITEM	TED ED NDNED DA TDA	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
26		Recibo buen trato en mi establecimiento educativo.					
27		Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.					
28		En mi organización participo en la toma de decisiones.					
29		Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución educativa.					
30		La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
31		Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
32		Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
33		En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
34		En mi institución, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
35		Existe equidad en las remuneraciones.					
36		Existe un ambiente organizado en mi institución.					
37		Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
38		Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.					
39		Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
40		En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
41		Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
42		La innovación es característica de nuestra organización.					
43		Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión					
44		Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
45		El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
46		Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
47		El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
48		Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
49		Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
50		Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					

ITEM	TED ED NDNED DA TDA	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
51		Mi salario y beneficios son razonables.					
52		Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
53		El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3: Ficha de entrevista a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez”, (GVR), para determinar la satisfacción en la gestión administrativa.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A: Los padres de familia o representantes de los alumnos de la UFEE “GVR”

OBJETIVO: conocer el grado de satisfacción y compromiso con respecto a la gestión administrativa de la UFEE “GVR”.

CONSIDERACIONES: la información obtenida es absolutamente confidencial y de utilidad únicamente para mejorar el servicio hacia los usuarios, en este caso los estudiantes.

INSTRUCCIONES:

Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.

Contestar de forma objetiva y real cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

1 Información general:

Fecha:

Edad del padre de familia (años):

Género: Masculino Femenino

Trabaja: SI NO

Recibe Bono SI NO

Número de hijos:

Recibe apoyo familiar o conyugue Ingreso mensual: \$ _____

Número de integrantes en la familia:

Edad del niño/a: Número de años que está el niño/a en la UFEE:

Existen otros familiares con necesidades educativas especiales: SI NO

2. Grado de satisfacción con la UFEE “Guiomar Vera Ramírez”

2.1 ¿Cree que la UFEE brinda un servicio adecuado? SI NO

2.2 ¿En cuáles de los siguientes aspectos debe mejorar la UFEE “GVR”

Académico Comunicación Servicio social Infraestructura

Otro:

¿Por qué?

2.3 ¿Recibe orientación por parte de la UFEE “GVR”, para mejorar la comunicación con su representado? SI NO

2.4 ¿Cada que tiempo tiene reuniones para conocer el desarrollo de su representado?

Semanal Mensual Trimestral

2.5 ¿Está conforme con la programación y la clase de reuniones que se llevan a cabo en la UFEE “GVR”? SI NO

¿Por qué?

2.6 ¿Qué servicios presta la UFEE “GVR” además de la formación escolar?

Ninguno Orientación a los padres de familia Otros

2.7 ¿La UFEE “GVR” permite la participación en actividades:

Académicas Sociales Comunitarias

2.8 ¿Cómo considera el progreso de su representado en la formación escolar?

Ninguno Poco Medio Mucho

2.9 ¿Ha presentado reclamos por el servicio prestado por la UFEE “GVR”?

SI NO

2.10 ¿Si pudiera escoger otra institución educativa se cambiaría?

¿Por qué? SI NO

2.11 ¿Colabora en casa con los estudios y actividades de su representado?

SI NO

¿Cómo?:

2.12 ¿Qué tiempo dedica a colaborar en el estudio de su representado?

Menos de una hora Entre una y dos horas Entre dos y tres horas

Más de tres horas Observación:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4: Ficha de encuesta a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez (GVR)”, satisfacción gestión de la dirección y apoyo de docentes.

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los padres, madres de familia y representantes de los y las estudiantes de la UFEE “GVR”, con respecto a la gestión de la dirección y apoyo de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Marque con una sola **X**, el aspecto que más se aproxime a su realidad.

Contestar de forma objetiva y real.

CONSIDERACIÓN:

La información obtenida es absolutamente confidencial y de utilidad únicamente para cumplir con el objetivo de la encuesta.

INSTRUCCIONES:

Cada uno de los puntos considerados en el análisis de la satisfacción de los padres, madres y representantes de los estudiantes de la UFEE “GVR”.

NOTA: El cuestionario se encuentra impreso en la parte posterior de la hoja

Fecha: _____

1. Información general

Nombre del representante: _____ Edad (años): _____

Nivel de Educación: Primaria Secundaria Universitaria

Trabaja: SI NO Sueldo mensual (\$): _____

Recibe Apoyo de otro familiar y/o cónyuge SI NO Cuánto: \$_____

Recibe Bono: **\$50:** SI NO Bono **\$240:** SI NO

Número de hijos a cargo: _____ Número de personas en la familia: _____

Número de años del niño/niña en la escuela: _____

No	PREGUNTAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1	El trabajo de los directores es					
2	Cómo es la actitud que tiene el director de la institución con los familiares					
3	La resolución de los conflictos a través del diálogo y la negociación es					
4	La difusión de los deberes y derechos es					
5	La capacidad de los profesores con los estudiantes para enseñar es					
6	Cómo es la relación del profesor con los estudiantes					
7	El apoyo especial que brinda el docente a los estudiantes es					
8	Apoyo a estudiantes con NEE asociadas o no a una discapacidad					
9	Al estudiante le gusta permanecer en la institución					
10	El aprendizaje alcanzado por el estudiante es					
11	El cambio de actitudes y de comportamientos en el estudiante es					
12	La seguridad en la institución					
13	Las aulas son adecuadas					
14	Cómo es el cuidado y mantenimiento de los espacios escolares					
15	La alimentación escolar es					
16	La calidad educativa de la institución es					
17	La ayuda familiar en las tareas de los estudiantes es					
18	Los niños reciben atención médica por medio de convenios					
19	Las actividades extracurriculares son					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5: Validación de encuesta para el personal de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “GVR”.

OBJETIVO: Diagnosticar el grado de conocimiento y aplicación de la visión, misión y valores por los docentes, personal administrativo y de servicio de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guimar Vera Ramírez”

POBLACIÓN: P1 – Profesionales con título de cuarto nivel con especialidad de administración de empresas.

INSTRUMENTOS: Encuesta informativa

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE:						NO APLICABLE:						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES												
Validado por:												
C.I.:												
Firma												
Fecha:												

ANEXO 6: Validación encuesta a los padres, madres de familia y representantes de los estudiantes Unidad Fiscal de Educación Especializada “GVR”.

OBJETIVO: Diagnosticar la percepción de padres, madres de familia y representantes de los estudiantes de la Unidad Fiscal de Educación Especializada “Guiomar Vera Ramírez”, acerca de la satisfacción y compromiso con la gestión administrativa

POBLACIÓN: P1 – Profesionales con título de cuarto nivel con especialidad de administración de empresas.

INSTRUMENTOS: Encuesta informativa

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE:						NO APLICABLE:						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES												
Validado por:												
C.I.:												
Firma												
Fecha:												