



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Necesidades de formación del personal directivo de los
establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo
Latacunga 05D01, provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Cajas Morillo, Mercedes Elizabeth

DIRECTOR: Quiñones Coronel, Hernán Gonzalo Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO: LATACUNGA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Hernán Gonzalo Quiñones Coronel

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Necesidades de formación del personal directivo de los establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo Latacunga 05D01, provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018” realizado por Cajas Morillo Mercedes Elizabeth; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2018

F.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Cajas Morillo Mercedes Elizabeth, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Necesidades de formación del personal directivo de los establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo Latacunga 05D01, provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y trabajo de fin de maestría que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

F.....

Autor: Cajas Morillo Mercedes Elizabeth

Cédula: 050288935-5

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por las bendiciones que ha derramado en mi vida, pues a lo largo del camino no ha hecho sino recordarme cuán amada soy.

A mi esposo Wladimir por su amor incondicional, a mis hijos Andrea y Darian, luz de mi alma que ilumina cada mañana, sencillamente gracias por existir.

A mi familia, por cada momento de amor compartido y finalmente a ti estrella brillante quien ha iluminado mi cielo en las noches más oscuras, gracias por darme la vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a quienes en las distintas etapas de supieron brindarme no únicamente conocimientos sino algo de sí mismos.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y su cuerpo docente, quienes con su conocimiento, profesionalismo y calidad humana han contribuido con mi formación profesional, pues la decisión de ser más responde a la necesidad de servir mejor.

Al Asesor el Magister Hernán Quiñones Coronel por su apoyo y orientación permanentes en la realización del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 La Función directiva.....	6
1.1.1. Rol del directivo en la gestión de instituciones educativas.....	7
1.1.2. Perfil del directivo en el contexto Ecuatoriano	9
1.1.3. Competencias del directivo.....	15
1.1.4 <i>Requisitos</i>	17
1.2 Necesidades de formación de los directivos.....	19
1.2.1 Análisis y perspectivas de la detección de necesidades	19
1.2.2 Tipología de las necesidades	21
1.2.3 Modelos de detección de necesidades.....	22
1.3 Análisis de las necesidades formativas acorde a los ámbitos de gestión del directivo establecidos en los estándares de desempeño Directivo.....	23
1.3.1 <i>Necesidades formativas: Planificación estratégica</i>	23
1.3.2 <i>Necesidades formativas: El directivo y el ámbito pedagógico</i>	24
1.3.3 <i>Necesidades formativas: Hacia una efectiva gestión del Talento Humano</i>	25
1.3.4 <i>Necesidades formativas: La administración de recursos institucionales</i>	26
1.3.5 <i>Necesidades formativas: El Clima institucional y la comunidad</i>	27
1.4 Programas de formación dirigida a Directivos	28
1.4.1 Diseño y planificación de la formación de Directivos	30

CAPÍTULO 2.....	32
METODOLOGÍA.....	32
2.1 Objetivos.....	33
2.1.1 General.....	33
2.2.1 Específicos.....	33
2.2 Contexto.....	33
2.3 Participantes.....	34
2.4 Diseño y métodos de investigación.....	35
2.4.1 Diseño de la investigación.....	35
2.4.2 Métodos de investigación.....	36
2.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
2.5.1 Técnicas de investigación.....	37
2.5.2 Instrumentos de investigación.....	37
2.6 Recursos.....	37
2.6.1 Talento humano.....	37
2.6.2 Materiales y tecnológicos.....	37
2.5.3 Económicos.....	37
CAPÍTULO 3.....	39
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	39
3.1 Caracterización del Investigado.....	40
3.2 Necesidades Formativas requeridas.....	45
3.3 Necesidades Formativas en relación a su práctica.....	52
3.3.1 Dimensión Planificación Estratégica.....	52
3.3.2 Dimensión Gestión Pedagógica.....	56
3.3.3 Dimensión Gestión del Talento Humano y Recursos.....	59
3.3.4 Dimensión Clima Organizacional y Convivencia Escolar.....	64
3.3.5 Dimensión Vinculación con la Comunidad.....	66
3.3.6 Resultados Generales por Dimensión (%).....	68
3.3.7 Prueba Chi Cuadrado.....	70
CAPÍTULO 4.....	75
LA PROPUESTA.....	75
4.1 Tema del Curso.....	76
4.2 Modalidad de estudios.....	76
4.3 Objetivos.....	76
4.3.1 General.....	76

4.3.2 Específicos	76
4.4 Destinatarios	76
4.4.1 Nivel formativo de los participantes	76
4.4.2 Requisitos técnicos	77
4.5 Descripción del curso	77
4.5.1 Contenidos del curso	78
4.5.2 Facilitadores	79
4.6 Duración y Metodología	79
4.7 Cronograma	80
4.8 Costos	80
4.9 Certificación	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Presupuesto para la investigación.	38
Tabla No. 2 Género del investigado.	40
Tabla No. 3 Edad del investigado.	41
Tabla No. 4 Estado civil del investigado.	41
Tabla No. 5 Número de años en el cargo	42
Tabla No. 6 Nivel de Formación del Investigado.	43
Tabla No. 7 Titulación de Tercer nivel en relación al ámbito educativo.....	44
Tabla No. 8 Titulación de cuarto Nivel acorde al ámbito de la Gestión Educativa	44
Tabla No. 9 Necesidad del personal directivo por mantenerse actualizado.	45
Tabla No. 10 Número de cursos realizados en los últimos dos años	46
Tabla No. 11 Número de horas de capacitación en los últimos dos años	46
Tabla No. 12 Modalidad de los cursos.....	47
Tabla No. 13 Áreas en relación a los estándares de Desempeño Directivo sobre las que le gustaría capacitarse.	48
Tabla No. 14 Motivos que dificultan la capacitación.....	49
Tabla No. 15 Razones por las que quisiera capacitarse	50
Tabla No. 16 Resultados de la Dimensión Planificación Estratégica.....	53
Tabla No. 17 Distribución normal Dimensión Planificación Estratégica	55
Tabla No. 18 Resultados de la Dimensión Pedagógica	56
Tabla No. 19 Distribución normal – Gestión Pedagógica.....	58
Tabla No. 20 Resultados de la Dimensión Gestión del Talento Humano y Recursos .	60
Tabla No. 21 Distribución normal – Gestión Talento Humano	63
Tabla No. 22 Resultados de la Dimensión Convivencia Escolar	64
Tabla No. 23 Distribución normal – Clima Organizacional.....	65
Tabla No. 24 Resultados de la Dimensión Vinculación con la Comunidad	66
Tabla No. 25 Distribución normal – Vinculación con la comunidad	68
Tabla No. 26 Resultados generales de acuerdo a la Dimensión (%)	69
Tabla No. 27 Tabla de distribución de frecuencias (Prueba 1)	71
Tabla No. 28 Tabla de frecuencias teóricas	71
Tabla No. 29 Tabla de distribución de frecuencias (Prueba No. 2)	72
Tabla No. 30 Tabla de frecuencias teóricas (Prueba No. 2)	72
Tabla No. 31 Tabla de distribución de frecuencias (Prueba No. 3)	73
Tabla No. 32 Tabla de frecuencias teóricas (Prueba No. 3)	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Áreas en relación a los estándares de Desempeño Directivo sobre las que le gustaría capacitarse.	48
Gráfico No. 2 Motivos que dificultan la capacitación	49
Gráfico No. 3 Razones por las que quisiera capacitarse	51
Gráfico No. 4 Resultados de la Dimensión Planificación Estratégica	53
Gráfico No. 5 Campana de Gauss	55
Gráfico No. 6 Resultados de la Dimensión Pedagógica.....	57
Gráfico No. 7 Distribución normal	58
Gráfico No. 8 Resultados de la Dimensión Gestión del Talento Humano y Recursos	60
Gráfico No. 9 Campana de Gauss – Dimensión Gestión del Talento Humano	63
Gráfico No. 10 Resultados de la Dimensión Convivencia Escolar.....	64
Gráfico No. 11 Campana de Gauss – Clima Organizacional	65
Gráfico No. 12 Resultados de la Dimensión Vinculación con la Comunidad.....	67
Gráfico No. 13 Campana de Gauss – Vinculación con la comunidad	68
Gráfico No. 14 Resultados generales de acuerdo a la Dimensión (%).....	69
Gráfico No. 15 Necesidad prioritaria (%)	70

RESUMEN

Los retos a los que se enfrenta el directivo en el contexto ecuatoriano tienen que ver con la adopción de nuevos enfoques y paradigmas; y además con los profundos cambios en cuanto a política y normativa en materia de educación implementados; donde la complejidad y amplitud del cargo directivo demandan de una formación permanente el presente trabajo titulado: Necesidades de formación del personal directivo de los establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo Latacunga 05D01, provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018, tiene como objetivo establecer las necesidades formativas de una muestra de 63 rectores y directores; para lo cual se realizó un enfoque de tipo investigación-acción, el estudio: transeccional / transversal, exploratorio, descriptivo, el enfoque mixto requirió de los métodos: analítico, sintético, hermenéutico, estadístico. Los datos se recopilaban mediante la técnica de la encuesta. El instrumento aplicado online recopilaba por una parte preferencias de las áreas de capacitación y necesidades detectadas mediante un ejercicio de autoevaluación, para concluir que el ámbito de mayor requerimiento para el desempeño es la formación en planificación estratégica.

Palabras: Educación, Necesidades formativas, Directivos, Planificación estratégica.

ABSTRACT

The challenges that the manager faces in the Ecuadorian context have to do with the adoption of new approaches and paradigms; and also with the profound changes in policy and regulations in the field of education implemented; where the complexity and breadth of the managerial position demand of a permanent formation the present work entitled: Training needs of the directive personnel of the fiscal school establishments belonging to the Educational District Latacunga 05D01, province of Cotopaxi, period 2017-2018, aims to establish the training needs of a sample of 63 rectors and directors; for which an investigation-action approach was carried out, the study: transectional / transversal, exploratory, descriptive, the mixed approach required the methods: analytical, synthetic, hermeneutic, statistical. The data was collected using the survey technique. The online instrument collected, on the one hand, preferences from the training areas and needs identified through a self-assessment exercise, to conclude that the area of greatest requirement for performance is training in strategic planning.

Keywords: Education, Training needs, Directors, Strategic planning.

INTRODUCCIÓN

El papel de los directivos en los establecimientos educativos es trascendental para mejorar en sí la práctica institucional, Galdames-Poblete (2010) afirma que “la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica. El liderazgo en la práctica es mejor, entendido como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo” (p.54). La educación por tanto tiene que ser la instancia primera de innovación; sin embargo este reto que se nos propone a los establecimientos depende en gran medida de la disposición y compromiso de las autoridades escolares en adoptar estrategias y herramientas que les permitan alcanzar los más altos estándares en los servicios que ofrecen.

Este proceso investigativo tiene su relevancia dado que brinda la información pertinente que promoverá procesos de formación que se traducirán en la prevención y mejora de la gestión de las instituciones educativas; pues al fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los directivos se tendrá una mejora sustancial en la calidad de la educación que las instituciones del distrito mencionado brindan. Como objetivo general se plantea: Establecer las necesidades de formación del personal directivo de los establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo Latacunga 05D01, provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018.

Y como objetivos específicos los siguientes:

- a) Analizar referentes teóricos sobre la función directiva y los diferentes ámbitos de gestión derivados de la misma.
- b) Determinar los ámbitos sobre los cuáles el directivo requiere preparación como estrategia para mejorar su desempeño.
- c) Diseñar un curso de capacitación para solventar los requerimientos del personal referido.

La investigación se presenta en tres capítulos. En el primer capítulo se realizó una revisión teórica sobre tres categorías conceptuales: a) *Personal Directivo* en cuanto a la importancia en el quehacer educativo, rol, perfil formación, funciones y estándares para el ejercicio de su labor. b) *Necesidades formativas del personal directivo*: donde se explicita conceptos, tipología y modelos de detección de necesidades. En un segundo apartado se analizó cuál debe ser la formación del directivo para los ámbitos que la autoridad educativa nacional propone: calidad, planificación estratégica, dimensión pedagógica, gestión del talento humano, recursos, clima institucional y vinculación con

la colectividad. c) *Programas de formación* que refleja la importancia de los mismos, así como claves para el diseño, planificación y recursos a emplearse.

El segundo capítulo evidencia la metodología a efectuarse en el proceso investigativo caracterizando la población y definiendo la muestra, así como la descripción de métodos, técnicas y recursos empleados para el efecto. El tercer capítulo se centra en el análisis y discusión de resultados obtenidos, información requerida para diseñar como propuesta un programa de formación orientado al personal directivo del Distrito 05D01 Latacunga.

La investigación se centra en las siguientes interrogantes ¿El personal directivo requiere formación en el ejercicio de sus funciones? ¿Cuáles son los ámbitos en los que el personal directivo de las instituciones fiscales del distrito 05D01 necesita capacitarse?, para responder estas cuestiones se empleó un cuestionario dirigido mediante el muestreo aleatorio a 65 de los 79 señores rectores y directores de establecimientos fiscales del distrito. Una vez analizados los resultados se pudo determinar los ámbitos de mayor requerimiento y diseñar un curso de capacitación en función de ello.

La presente investigación es de tipo investigación-acción, el estudio fue transeccional -transversal, exploratorio, descriptivo, el diseño metodológico se basó en un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Los métodos usados para la investigación fueron los siguientes: analítico, sintético, inductivo, deductivo, estadístico. Los instrumentos utilizados fueron la lectura y la encuesta.

Las oportunidades que fueron aprovechadas en el desarrollo del presente trabajo fueron, el uso de la tecnología en la recolección y procesamiento de datos, la asesoría oportuna del director, el aporte en la adopción del enfoque para el diseño de los cursos. Dentro de las dificultades que fueron superadas en el la realización del presente trabajo en relación a la búsqueda de referentes teóricos, fue la carencia de estudios similares actualizados a nivel nacional. Además de ello la falta de previsión en cuanto se refiere la escasa imparcialidad en los ejercicios de autoevaluación por parte del personal directivo; sin embargo, con ayuda de herramientas estadísticas se pudo determinar los ámbitos de mayor interés y por ende realizar una propuesta lo más cercana a la realidad; es decir los objetivos propuestos fueron cumplidos.

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO

1.1 La Función directiva

La función directiva de una institución es aquella que orienta, guía, monitorea y evalúa todos los campos de concernientes a ella, ya sean personas, procesos resultados, indicadores, entre otros. En el ámbito educativo, se ha visto la importancia y la necesidad de reorientar la formación de quienes ejercen la autoridad en los centros escolares dado que hasta hace poco era mayormente ejercida por profesionales de la docencia, conocedores de los procesos pedagógicos pero en muchos de los casos con falencias sobre otras ramas de la administración educacional.

Sobre lo anteriormente mencionado Ruiz (1994) afirma que “La evolución del perfil de los directores ha oscilado desde funciones exclusivamente pedagógicas hasta otras más relacionadas con la gestión, administración y hasta el marketing” (p. 135), por ende la función del líder educativo tiene especial relevancia dado que su rol demanda y exige una vasta formación profesional en el campo más allá del estrictamente pedagógico. Esta perspectiva integral también es sostenida por Navarro (2002); mismo que afirma que la función directiva en sí es un “proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y orientan la cultura escolar hacia la mejora” (p. 15-16); es decir que no se puede concebir actualmente al directivo con una preparación única y exclusiva en un campo.

García (2009) sobre la función directiva afirma que es un equipo que responde de forma eficiente a todas y cada una de las necesidades de un centro complejo que debe ser concebido de forma integral (p. 19), este enfoque holístico implica el desarrollo de habilidades, conocimientos, y actitudes; sin embargo para alcanzarlo requiere un profundo cambio y apertura de todos los implicados en el hecho educativa, es aquí donde la función directiva cobra vital importancia, pues no se puede gestionar eficientemente de no mantener la mente abierta a estos importantes cambios y mantener la disposición para implantarlos.

Se puede entender entonces tras el análisis de los autores citados que la función es una tarea que requiere una preparación mayor primeramente en el ámbito pedagógico, puesto que la educación ha pasado de ser un espacio de trasmisión de aprendizajes a un proceso activo centrado plenamente en el estudiante, y adicional a ella preparado en los múltiples campos que se requieren para gerenciarla de forma sostenible; es decir un profesional conocedor de aspectos administrativos, financieros, del talento humano, entre otros.

Además de la formación se requieren ciertas habilidades y competencias personales que permitan sin duda orientar y dirigir la institución hacia los objetivos trazados, desarrollar una gestión participativa, el trabajo mancomunado y la implicación de los diferentes actores en la vida institucional; por lo que su rol involucra mayor exigencia entorno al compromiso con su crecimiento personal y profesional; y que además de orientar proceso de aprendizaje sea capaz de gestionar. En otros términos un directivo con sólida formación, disposición y apertura podrá traducir el concepto de calidad en los servicios educativos que oferte.

La función directiva es esencial para el desarrollo de los centros educativos no únicamente por ser la instancia orientadora y administrativa, sino porque además es la responsable de implementar en la comunidad educativa: la cultura evaluativa para la mejora, el liderazgo y la participación orientadora de los procesos educativos y el trabajo colaborativo, esta es la visión donde se espera que el directivo asuma su cargo con una postura ética, intelectual y profesional mediante la cual se conduzca el centro imprimiendo una dirección.

1.1.1. Rol del directivo en la gestión de instituciones educativas.

El papel del directivo en las instituciones educativas es fundamental ya que es quien orienta y conduce los destinos institucionales hacia las metas propuestas. Su rol tiene que ver con la administración ya que planifica, organiza, dirige, acompaña y controla las acciones con el propósito de propender la optimización de recursos de forma que se creen condiciones satisfactorias para el desarrollo de procesos educativos. El directivo sin duda además de buen administrador es el de asesor pedagógico, rol que le faculta la implementación del currículo, la adopción de enfoques metodológicos y didácticos, orientador de la práctica docente, basados en las necesidades institucionales en cuanto a los procesos de enseñanza – aprendizaje se refiere.

El cambio institucional depende de la actuación del personal que la conforma, a la cabeza el directivo, pues el rol que asume según Pozner (2000) es el de generar “el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, reflexión entre los miembros, el estímulo de comportamientos innovadores” (p. 10), se puede entonces determinar que la gerencia de las personas implica una dirección, acompañamiento, evaluación y estímulo permanentes. Otro de los roles es el de gestor de recursos para García, Rojas, & Campos (2002) la gestión de los recursos económicos debe basarse en un conjunto de decisiones y prácticas sustentables direccionadas por los líderes de forma que se garantice la calidad de los servicios ofertados por las instituciones educativas.

Para Sandó, Ramírez, & Prada (2013) los roles que los directivos desempeñan en los establecimientos son: “líder, administrador, gestor del currículo, evaluador, promotor del cambio y la innovación, formador, orientador, garante de la política educativa” (p. 12). Dentro de cada uno de ellos, el directivo debe plasmar su profesionalismo y calidad humana de forma que más allá de lograr la consecución de las metas institucionales, se pueda imprimir el estilo de la dirección en los diferentes actores de la comunidad educativa.

En cuanto a los roles que conciernen a la función directiva: Pozner ha enfatizado en el manejo del talento humano destacando el liderazgo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo; García por otra parte ha destacado su importancia como administrador y gestor de recursos; Sandó además ha integrado estos roles con conjuntamente con el desempeño en el ámbito pedagógico, la innovación y la evaluación. Tras establecer los roles que el directivo desempeña según los autores mencionados, se va a ampliar lo que significaría desempeñar cada uno de ellos.

- a. Líder: un Directivo debe tener la habilidad para influir positivamente en su personal, carismático, altamente motivacional, buen comunicador y capaz de lograr el crecimiento del personal con los que se desempeña.
- b. Administrador: Orienta la toma de decisiones en una planificación que pretenda alcanzar el máximo rendimiento de los recursos, acompañando las etapas de los objetivos traducidos en actividades concretas medibles, alcanzables y evidenciables, gestionando políticas adecuadas para lograr un mejor desempeño y satisfacción de la personas.
- c. Gestor del Currículo: Profesional que conoce e implementa el currículo contextualizando los programas de estudio a la realidad y necesidades institucionales, capaz de promover procesos de aprendizaje altamente significativos, procesos evaluativos que consideren habilidades, conocimientos y actitudes, atención a necesidades de aprendizaje, y lo complementa con actividades extraescolares que formen integralmente a los educandos.
- d. Evaluador: El directivo debe ser el promotor de una cultura evaluativa para lograr la mejora. Debe propender que la planificación que se realiza a toda escala pueda ser permanentemente evaluada, debe mantener mecanismos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación entre los diferentes actores, permitiendo un análisis profundo de los resultados e indicadores para la oportuna toma de decisiones.

- e. Promotor del cambio y la innovación: Este es quizá uno de los roles que más se requiere del directivo, una persona que visiona, analice e implemente cambios acorde a las necesidades del contexto, capaz de promover procesos y proyectos que brinden valor agregado a los servicios que oferta la institución, analizar y receptar propuestas de los demás actores en pos del desarrollo institucional y el crecimiento personal de la comunidad educativa.
- f. Promotor de una cultura colaborativa: la cultura colaborativa va más allá de juntar personas para conseguir un objetivo común, implica motivar y apropiar al equipo para lograr en él, sentido de pertenencia. Se desarrolla a través de una efectiva instauración de redes de aprendizaje.
- g. Formador-Orientador: El directivo debe imprimir tanto en su accionar como en la filosofía y principios del centro, un conjunto de valores que deben ser desarrollados y deliberadamente intencionados en cada actividad, proceso y decisión que se efectúen, pues la educación es un hecho que humaniza.
- h. Garante de la política educativa: Frente a las instancias educativas, el directivo es la persona que representa al establecimiento en busca de solventar sus necesidades, intereses, expectativas; a la vez implementa leyes, reglamentos, acuerdos desarrollados por la autoridad educativa nacional.
- i. Gestor de recursos materiales y financieros: Debe garantizar el uso y manejo de recursos en favor del beneficio de la comunidad educativa, transparentando la gestión económica y comunicando los resultados.

Podemos concluir además que el desempeño adecuado de cada uno de los roles requiere fundamentalmente desarrollar una serie de saberes, habilidades y actitudes que configuren el cambio institucional. Consientes de estas necesidades, la autoridad en materia educativa, ha dispuesto en la legislación: el perfil, funciones, requisitos entre otros aspectos, que el puesto de líder educativo exige en el contexto educativo actual.

1.1.2. Perfil del directivo en el contexto Ecuatoriano

En Ecuador, la autoridad educativa nacional ha desarrollado y publicado el perfil del directivo, mismo que ha sido construido en función de las dimensiones estipuladas en los estándares de desempeño profesional, es así que se requiere que: ejerza el liderazgo de los centros educativos, oriente la gestión pedagógica y los procesos de enseñanza-aprendizaje, realice una adecuada gestión de las personas y los recursos con los que cuentan los establecimientos y finalmente que garantice un clima de convivencia, previo al análisis de cada uno de los elementos del perfil en el contexto, se realizará la revisión bibliográfica correspondiente.

a. Liderazgo de los Centros

Liderar una institución educativa no es sinónimo de representarla legalmente ante los demás estamentos e instancias de la sociedad, el liderazgo tienen un amplio significado puesto que enuncia una serie de habilidades personales, que los demás reconocen, sino además que son deseablemente dignas de ser imitadas. En la gestión educativa cobra importancia, dado que es un mecanismo eficaz para formar a las personas en la plena conciencia de la voluntad, de la anticipación de situaciones a enfrentar y la eficaz conducción de los destinos de la institución.

Para Trujillo (2004) el liderazgo se entiende como el valor de los líderes educativos “que muestran caracteres de dirección actuación, toma de decisiones, anticipo y avanzada decisional amplitud de visión, personalidad potencial, carisma, dinamizador grupal un sinfín de caracteres que lo confirman como una figura de vital relevancia” (p. 301). El autor resalta la figura del líder educativo como aquel que es capaz de prever los cambios en la institución gracias a una serie de características personales.

Pozner (2000) resalta también este último aspecto; aunque lo hace de manera implícita; cuando menciona que los medios por los que los directivos alcanzan los resultados no son coercitivos. Este autor define al liderazgo como las acciones que son realizadas hacia “el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, principalmente por medios no coercitivos” (p. 9). Por otra parte, De Vicente (2001) afirma que “el liderazgo está en la escuela y no en la persona del director, ni siquiera en el equipo directivo. Es la escuela como comunidad de aprendizaje la que ha de construir su propia capacidad de liderazgo” (p. 42), entendiendo que la figura del directivo debe reconocerse como líder; sin embargo es responsabilidad de la escuela forjar su camino hacia la mejora.

Los dos primeros autores puntualizan la importancia del liderazgo de los líderes educativos y esa cualidad se evidencia gracias a una serie de rasgos de su persona, aptitudes y habilidades; contrariamente a De Vicente quien sin minimizar esta condición en el personal directivo afirma, “la comunidad educativa entera debe poseerla”. A mi parecer es evidente que la construcción del liderazgo es una tarea permanente de todos los actores inmersos en el hecho educativo; sin embargo es el directivo quien puede fortalecerla o por el contrario limitarla de acuerdo al estilo de liderazgo que ejerza en su gestión.

Los estándares en este ámbito valoran la capacidad de los líderes educativos en trazar objetivos claros, definir y socializar procesos, medir constantemente los resultados y la satisfacción con los servicios brindados e implantar iniciativas que permitan mejorar la

calidad educativa. La detección y solución de los problemas de forma creativa es una habilidad de los líderes; sin embargo también es cualidad de los mismos la previsión de situaciones que pudieren ocasionar inconvenientes, es decir la anticipación ante posibles escenarios o amenazas e inculcar en la comunidad, la cultura del liderazgo que motiva a la transformación.

b. Orientar la gestión pedagógica

Encaminar y orientar oportunamente los procesos pedagógicos es la tarea fundamental de los directivos, dado que se constituye en sí, la esencia misma de la misión de las instituciones educativas. El directivo debe garantizar la implementación, monitoreo y evaluación del currículo y para hacerlo debe ser un profundo conocedor de los enfoques, metodologías y tendencias contemporáneas que sitúan al estudiante como el sujeto que construye y se construye; para ello debe enfocar objetivos, recursos, planeación y evaluación; a detectar, atender y suplir los requerimientos de los alumnos.

Sobre el rol del directivo con respecto a la gestión pedagógica curricular, Castro (2005) afirma que “las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, en fin, todas aquellas funciones centrales para que la escuela asegure una propuesta intencional de enseñanza y de aprendizaje, son claves” (p. 20). Se destaca entonces el rol del directivo en el monitoreo de procesos de interaprendizaje, que conduzca a evidenciar la intencionalidad de la institución, a través del mismo.

Sobre las tareas del directivo con respecto a la dimensión pedagógica resumiendo a García, Rojas, & Campos (2002) enuncia que el líder debe: a) fortalecer la identidad del centro entorno a la filosofía, b) dar a conocer concepciones generales sobre los procesos educativos y el rol de los docentes, c) explicar los criterios para efectuar las planificaciones didácticas, d) definir criterios entorno a la evaluación de aprendizajes, y e) presentar propuestas pedagógicas innovadoras (pp. 21-22); la gestión por tanto se traduce en brindar las directrices para que en sí los procesos tengan un soporte alineado con la filosofía y la calidad de la educación que los establecimientos brindan.

Para Escudero & Gonzáles (1994, citado por Castro, 2005) “elaborar, desarrollar y evaluar el currículo como una respuesta sociocultural y pedagógica, pasa, necesariamente por mejorar y reconstruir los propios centros para que pueda ofrecerse una educación de calidad” (p. 18). Este es otra de las tareas en cuanto al ámbito en mención y es quizá la evaluación, el elemento que otorga importante información y el que mayormente debería reflexionarse para la toma de decisiones de todos los demás procesos.

La revisión realizada es concluyente con respecto a las tareas que el directivo debería efectuar en el ámbito y son complementarias ya que abarcan la exploración de los distintos procesos: la intencionalidad con la que se efectúan, la filosofía reflejada en el hecho educativo, la anticipación y orientación de los elementos del currículo, la oferta de propuestas innovadoras y centradas en las necesidades de los estudiantes, así como la evaluación del currículo para la toma de decisiones. Todas estas acciones deben ser propuestas, monitoreadas y objetivamente evaluadas.

En cuanto a lo propuesto desde la Autoridad Educativa Nacional está estrechamente ligado con la revisión bibliográfica, dado que plantea que las personas que lideran las instituciones requieren una sólida formación profesional en el currículo y los enfoques de enseñanza aprendizaje actuales, el reto consiste en implementar el currículo, estrategias y enfoques en los cuales el estudiante use el conocimiento y lo transfiera a su contexto. El directivo debe garantizar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje y para ello se deben considerar los resultados en los aprendizajes mismos que deben obtenerse de la aplicación de procesos de evaluación objetivos, transparentes, que tomen en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes y su contexto.

c. Gestión de las personas y los recursos

El perfil incluye este importante ámbito puesto que el personal con el que cuentan las instituciones, es el elemento que en la práctica personifica el acto de educar y formar. Un adecuado manejo del personal conlleva necesariamente al crecimiento de las personas, a obtener la lealtad, implicación y compromiso con su permanente formación, aspectos que se traducirán evidentemente en sus resultados individuales y por ende en el mejoramiento de la institución. Así también es importante la gestión de los recursos: físicos, económicos, tecnológicos que permitan hacer del proyecto educativo un plan sostenible y sustentable en relación a la calidad que se desea brindar.

Porret (2014) destaca la importancia de la evaluación del personal, referente a ello cita que este proceso “ayudará, no sólo a poder entender las demandas de potencial en el momento presente, sino también a saber con qué capital humano cualificado cuenta par el futuro” (p. 369). Una valoración objetiva y mecanismos adecuados podrán determinar conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas sobre las cuáles se puede orientar la inducción y la capacitación. Sobre ese mismo ámbito, Roig Ibáñez (1996) es una forma de “detectar sus posibilidades de desarrollo y capacidades para ocupar con éxito otros

puestos de trabajo” (pp. 461-462), esta perspectiva es útil cuando se realiza la distribución del trabajo del personal.

García y otros (2002) sobre el manejo de recursos enfatiza el rol del directivo para la gestión de la estructura organizacional de las personas, la distribución adecuada de los recursos económicos y la previsión y atención de las necesidades en cuanto a infraestructura, bienes y materiales se refiere (p. 22). Destacando que la planificación de recursos se eficiencia en la medida en la que se responde a las exigencias y requerimientos de las instituciones educativas, su filosofía y proyecto educativo. Es importante por tanto conocer las herramientas de planificación, gestión, monitoreo y evaluación de los recursos de la misma manera evidenciando a través de indicadores el logro de los objetivos institucionales.

Si bien es cierto la gestión de las personas incluye un sin número de procesos, se ha revisado la bibliografía sobre la evaluación quizá, porque es el elemento que mayor dificultad conlleva a un directivo, dado que como resaltan los autores, sobre éste surgen otros, no solo es útil por ejemplo para determinar las necesidades del personal que desembocarán en procesos de inducción y capacitación continuos; sino determinantes incluso para el reconocimiento del desempeño profesional; y además porque los centros no cuentan con un proceso sistemático y sistematizado que conduzca una valoración lo más objetiva posible.

El liderazgo es una actitud que irradia y refleja en el personal con el que se trabaja, creando cultura de motivación. El personal en mención en el contexto ecuatoriano, debe proponer planes de desarrollo para el personal en el que la inducción, la capacitación, mecanismos de evaluación y reconocimiento que garanticen a las personas oportunidades de crecimiento personal y profesional, así como el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades, con la finalidad de lograr un sentido de pertenencia y una cultura de liderazgo en todos los integrantes de la comunidad educativa. Los directores de la misma manera deben gestionar los recursos económicos con eficiencia para garantizar la sostenibilidad y crecimiento del proyecto educativo. Su gestión debe incluir la tecnología en los procesos administrativos y pedagógicos y el mantenimiento e implementación de la infraestructura y bienes.

d. Garante de un clima de convivencia

Es responsabilidad de la comunidad educativa fortalecer la sana convivencia entre los integrantes de la misma; sin embargo el directivo en este marco, tiene como tarea

promover y garantizar además el clima institucional basado en la vivencia de valores, promoviendo prácticas de equidad, tolerancia y respeto de las libertades y derechos fundamentales de las personas. Al igual que velar porque los compromisos en este contexto se cumplan; caso contrario de proceder con las acciones de reparación y sanción en caso de incumplimiento, apegadas a la normativa, que para el efecto la Autoridad Nacional, expida.

García y otros (2002) sobre la tarea del directivo con respecto al ámbito mencionado recalca que el mismo debe crear “normativas generales que regulan la convivencia de la escuela y la organización como instrumento útil para el logro de un clima institucional de trabajo cálido, ordenado y productivo” (p. 22). Al respecto los líderes escolares deben asegurar que se elabore, apruebe, socialice e implemente el código de convivencia institucional, documento que debe ser construido por los diferentes integrantes de la comunidad educativa y que recoge en sí, los acuerdos y compromisos de los mismos, sobre este aspecto (Fernández I. , 1999) señala que un requisito para mantener la sana convivencia y la manera de fortalecerla en la institución educativa se logra con la implicación de todos sus miembros (p. 80-83).

Sobre los conflictos y la resolución de los mismos Viñaz Cirera (2007) explica que los directivos y en sí las instituciones educativas atenúa o aumenta, influye o puede generar una modificación de los comportamientos de quienes forman parte de las mismas (p.15) y esto se facilita si las instituciones educativas tienen establecidos e implementados procesos de actuación sobre la mediación de conflictos. La responsabilidad del directivo para la autora influir sobre el comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa.

Los autores antes mencionados recalcan la importancia de la sana convivencia dentro de la institución, brindan de la misma manera aproximaciones sobre qué aspectos deben tomarse en cuenta para lograrlo; Viñaz por su parte afirma que son justamente las autoridades quienes lideran cambios en cuanto al comportamiento, Fernández afirma que además se requiere la participación de todos los actores inmersos en el hecho educativo; y finalmente García insta la necesidad de construir normas además para garantizar un clima institucional que permita el crecimiento personal de sus entes.

El líder compromete al trabajo en equipo, a la generación participativa de ideas, compromisos e iniciativas en favor de todos los actores de la comunidad educativa; más si se emprenden estas acciones implicando a la comunidad educativa, en un ambiente de promoción continua de la vivencia de valores, y estableciendo una normativa a nivel

del establecimiento que permita la igualdad de los derechos; se logrará recrear un espacio propicio para no únicamente para el desarrollo de procesos de aprendizaje efectivos; sino además para garantizar la formación de ciudadanos que respetan los derechos de los demás.

1.1.3. Competencias del directivo

Como se sabe el líder educativo debe ser una persona competente para el ejercicio del cargo en los diferentes ámbitos; poseer una sólida formación humana y además el desarrollo de ciertos rasgos que faciliten la interacción con la comunidad. Dentro de este apartado se definirá el término “competencias” en forma general, adicionalmente se destacarán aquellas que son requeridas de manera que sea vean facilitados los procesos en relación al ejercicio del cargo.

Para definir el término competencia, Gámez (2005) menciona que es un conjunto de atributos, conocimientos, habilidades, destrezas, conductas, rasgos de la personalidad, autoconcepto, actitudes, aptitudes, comportamientos y experiencias propias de las personas que se ponen de manifiesto en el ejercicio del trabajo (p.214). Por tanto el término competencia es amplio como la esencia del ser humano, no se limita a las cualidades sino por el contrario a todos los aspectos que configuran a la persona como tal.

González (2013), realiza un análisis de las competencias directivas e indica que si bien es cierto es una propuesta integradora, esencialmente fusiona elementos claves del liderazgo. Adicionalmente menciona que un líder educativo requiere de tres (3) tipos de competencia: estratégicas, intratéticas y las de eficacia personal.

Las competencias intratéticas son aquellas que, según el autor, están orientadas a fortalecer en el personal el compromiso, confianza e implicación con la empresa y son: trabajo en equipo, la comunicación, organización, empatía, coaching; contrariamente a las habilidades estratégicas que permiten alcanzar la consecución de las metas y obtención de resultados como son; habilidades de negociación, gestión de recursos, visión, orientación al cliente, gestión de recursos.

Finalmente las competencias de eficacia personal que facilitan la relación con el entorno e implican el equilibrio y el desarrollo de la persona de forma activa, participativa y motivante con el entorno. Estas tienen que ver con:

- a) La gestión personal del tiempo y estrés.
- b) Desarrollo de la autocrítica y cambio personal.
- c) La creatividad, iniciativa y autonomía.
- d) La disciplina, autocontrol y concentración

Se ha considerado las competencias profesionales puesto que el ámbito directivo no es ajeno al empresarial, puesto que se llevan a cabo similares procesos: se realizan planeaciones, se maneja el talento humano, se eficiencian recursos y procedimientos, se ajusta la marcha institucional entorno a la normativa y política, se alcanza estándares, se monitorean resultados para la toma de decisiones, se brinda calidad en los servicios que se oferta, se mantiene estrecha comunicación con los demás actores en el hecho educativo, se representa a la institución frente a otras instancias.

Según Sandó, Prada, & Ramírez (2013) cataloga en tres (3) grupos a las competencias directivas básicas que conforman el modelo de la profesionalidad del directivo en las instituciones educativas, refiriéndose a: la competencia político-ideológica, técnico-profesional, y la competencia para ejercer el liderazgo.

La competencia político-ideológica el cargo de directivo según el autor antes mencionado se refiere a que el cargo tiene que ver con la organización, la formación en valores humanos y ciudadanos; es decir ejerce una función política dentro de la institución; sin embargo ésta se ve ampliada al momento en el que tiene que además acatar y cumplir las disposiciones dirigidas por el sistema nacional en materia educativa, de esta manera se puede garantizar que las acciones tengan claridad en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos y respondan a política nacionales al cumplir los perfiles de salida que se esperan de los estudiantes.

La competencia técnico – profesional de un directivo se refiere a la serie de actividades encaminadas a ejercer el cargo de manera técnica y competente de forma que se tenga influencia sobre el personal subalterno. Esta competencia requiere de un conocimiento permanente sobre los ámbitos de la dirección y el contexto educativo, es así que el profesional debe ser conocedor de las políticas y normativa, de pedagogía y nuevas tendencias, procesos de inclusión educativa, aspecto administrativo, modelos de calidad, finanzas, investigación, la tecnología y su uso en procesos tanto de aprendizaje como administrativos, gestión del talento humano; que integrados con habilidades, destrezas, experiencias y sobre todo mentalidad abierta a los cambios confluyen en una configuración deseable para desempeñar el cargo de forma competente.

La competencia para ejercer el liderazgo: Es innegable que los elementos descritos con anterioridad son fundamentales en el ejercicio del cargo directivo; sin embargo la profesionalización y preparación logra los cambios esperados si se complementan con el liderazgo, Kotter & Cohen (2002) afirman es dinamizar a la gente hacia determinada dirección, por la motivación el interés; es decir en mayor medida los medios no coercitivos por tanto el liderazgo implica no únicamente influir en las personas para que realicen lo que se espera de ellas; sino además inspirar en otros el deseo de transformarse y transformar.

En tanto que Gámez da una visión holística de la definición de competencia, en la que se resaltan todos y cada uno de los aspectos que nos permiten ejercer una función con plenitud; Gonzáles y Sandó realizan una clasificación de las competencias; en primera instancia se las clasifica de acuerdo a la relación se distinguen entonces las competencias que facilitan el crecimiento personal, así como aquellas que nos equilibran con el contexto; en segunda instancia se las clasifica de acuerdo a las dimensiones del desempeño, es así que se agrupan de acuerdo a las ideologías, a las que generan una eficiencia netamente técnica y aquellas en las que se ve fortalecido el liderazgo. Sin embargo sea cual sea la clasificación con mayor distinción, ambas toman en cuenta a los mismos aspectos.

Para concluir, el significado del término competencia es tan amplio como la esencia del ser humano misma; sin embargo, sea cual fuere la clasificación hay que tomar en cuenta que el desarrollo de una competencia, se traduce en el fortalecimiento de las habilidades personales que permitirán una gestión adecuada superando los retos que los directivos se enfrentan actualmente en el que no solamente permitirán un crecimiento profesional sino el deseo de superación de toda la comunidad educativa.

1.1.4 Requisitos

En nuestro país para que los aspirantes puedan ejercer el cargo directivo deben reunir una serie de requisitos en cuanto a formación, años de experiencia, resultados sobresalientes en evaluaciones; y esto justamente se debe a que un cargo de esta naturaleza exige mayor preparación porque ejercerlo demanda un constante perfeccionamiento y actualización de conocimientos y el desarrollo de destrezas, actitudes y aptitudes.

La normativa vigente en el ámbito educativo destaca la importancia de la participación en los concursos de méritos y oposición, debiendo estar en la categoría "D"; así como desempeñarse por no más de cuatro (4) años en el cargo; pudiendo además ser removidos por la autoridad en materia de educación, según la normativa en cuanto a la

profesionalización destaca que se debe contar con un título de tercer y cuarto nivel relacionado con la docencia, obtener resultados excelentes en las evaluaciones realizadas por el INEVAL, contar con una experiencia en aulas no menor a cinco años y rendir satisfactoriamente la prueba específica para el cargo.

Sobre la profesionalización García (2001) afirma sobre la responsabilidad de la formación del personal en el ramo de la educación radica en prepararlos en conocimientos para que su actuar sea moralmente responsable (p. 9); por una parte el autor cita la responsabilidad ética de la profesión. La tendencia por la formación de directivos y docentes va en aumento. En un estudio realizado en el año 2008, Fabara Garzón (2015) señala que en Ecuador el 60% de los posee titulación de nivel superior de ellos el 53% son licenciados en ciencias de la educación y apenas un 5% posee además una titulación cuarto nivel (p. 242-243); sin embargo esta tendencia tras la expedición de la nueva ley y su reglamento ha crecido, dado que para ocupar puestos directivos este aspecto es de vital importancia.

A propósito de la evaluación del personal inmerso en la educación Knox (1977, en Valdéz (2000), afirma que “el potencial de los seres humanos para crecer por sí mismos está limitados por sus estructuras cognitivas, sus experiencias pasadas y su repertorio de capacidades” (p.10). es por ello que deben realizarse procesos evaluativos sobre sus conocimientos y capacidades, el INEVAL en el contexto ecuatoriano es la instancia que evalúa al personal educativo; para el concurso de méritos y oposición en sus pruebas incluye: habilidades del pensamiento (razonamiento), conocimientos (gestión directiva).

Como se observa cada uno de los autores citados anteriormente menciona la importancia de los requisitos que el Ministerio de Educación ha dispuesto para el ejercicio del cargo directivo. Por una parte García resalta la importancia de la preparación y profesionalización del cargo, lo que es confirmado por Knox sobre la importancia de los conocimientos y además la experiencia. Como se observa el cargo requiere de una preparación no solo que se traduzca en competencia en el cargo; sino además en el factor de la influencia que ejercen los líderes en la marcha y desempeño de los actores educativos.

Las instituciones educativas estuvieron regentadas hasta hace pocos años por profesionales en su mayoría en el cargo de la docencia; sin embargo como las sociedades, el contexto, la tecnología y el desarrollo de nuevos enfoques educativos y administrativos han desembocado en la necesidad de una mayor preparación del personal y por ende un mejoramiento en los requisitos y procesos de ingreso del personal al ejercicio del cargo; es por ello que además de las autoridades en materia

educativa son además las Instituciones Educativas de nivel Superior que consientes de esta realidad ha aperturado carreras de posgrado y cursos de perfeccionamiento en este ámbito.

1.2 Necesidades de formación de los directivos

En el siguiente apartado se define el concepto de necesidades de formación, se realiza la revisión de la bibliografía sobre las perspectivas, tipos y modelos de formación; de la misma manera se explora sobre las necesidades que requiere el directivo en su rol en relación a los estándares de desempeño profesional, una visión sobre la realidad de los procesos formativos en nuestro país, y finalmente se establecen directrices sobre la planeación de procesos formativos.

1.2.1 Análisis y perspectivas de la detección de necesidades

Para empezar podríamos definir a las necesidades de formación como la brecha que hay entre los conocimientos, aptitudes y actitudes que un profesional desarrolla en un proceso educativo hasta la profesionalización y los vacíos cognitivos, habilidades y valores que exige el cargo en el que se desempeña; por tanto su detección oportuna permite en gran medida desarrollar procesos formativos eficientes, enfocados en solventar las necesidades reales y provocar los cambios que se esperan.

Para realizar los procesos de detección de necesidades Dipboye, Smith, & Howel (1994) afirma que esta (refiriéndose a las necesidades formativas) es la diferencia entre los resultados de la ejecución estándar y la ejecución presente. Por otra parte Goldstein (1989) señala que la detección implica una serie de pasos en los que se incluyen: un proceso estructurado, evaluar las necesidades de la institución en relación a las capacidades actuales como a las necesidades futuras. McGehee & Thayer (1961) determinan los requerimientos basadas en tres análisis: de la organización, de las tareas y de la personal, aunque varios autores han intentado ampliar esta perspectiva, esta se mantiene vigente en la actualidad y es que a continuación se detallará:

En cuanto al análisis organizacional lo expuesto por McGehee & Thayer (1961) se centra en factores sobre el uso de la formación de manera que los resultados se traduzcan, a gran escala, en la marcha institucional (pp.25-26). El análisis de la tarea se emplea para determinar los objetivos instruccionales que se requieren emplear para comprender el cargo, definir el mismo, selección del método de detección, participantes, especificaciones de los puestos de trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades y

actitudes. Finalmente el análisis de la persona consiste en determinar el nivel de formación que requiere la persona que ocupa el cargo, de forma que se vean identificadas las carencias para complementarlas con adecuados procesos de capacitación.

Los autores citados exponen la importancia de realizar los procesos de detección destaca la importancia del análisis; ya que, por ejemplo, permiten determinar las características de la organización en relación al puesto de trabajo, luego establecer las especificidades del cargo y todo lo referente a él, y analizar en el perfil de las personas en relación a lo anterior. Por otra parte los autores, en sus aportes, destacan la detección como un proceso que permite diagnosticar al trabajador en relación a lo que se espera de él, de forma que el resultado de esta valoración, desemboque en actividades de formación que suplan en cierto grado los requerimientos.

La detección de las necesidades puede además enfocarse desde los propósitos de las mismas y en qué medida responden a los fines para los que se quiere detectar. En el caso concreto del presente estudio, esclarecer la perspectiva ampliará el conocimiento que permitirá en lo posterior, determinar la tipología de las mismas. Para ello se propone una revisión bibliográfica de estos enfoques.

Según López (2005, citando a Font 2002) resume las perspectivas en cuatro: por un lado la perspectiva basada en las discrepancia y una perspectiva participativa. La primera que en términos generales compara la gestión con los resultados y por otra parte la que implica a las personas en el proceso. La perspectiva democrática, resulta tras identificar una necesidad general y común para las personas que ocupan un mismo cargo en un sistema de referencia. Finalmente la perspectiva diagnóstica como elemento que en su ausencia causa deterioro en los procesos.

Como conclusión el presente estudio acoge el análisis de McGehee ya que, en primera instancia, se toma en cuenta únicamente la caracterización del cargo directivo en el ámbito fiscal, se revisa lo que caracteriza al puesto, en este caso referenciando lo que la Autoridad Educativa propone a través de los estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo, así como el perfil que se requiere, para concluir con el análisis de la persona mediante la presente investigación. Sin embargo el resultante de este proceso reflexivo, si se quiere decir, debe conllevar a la propuesta que permita traducir los requerimientos del personal investigado en oportunidades de crecimiento personal. Además la perspectiva desde la cual se enfoca es la democrática, ya que

detecta las necesidades de acuerdo al requerimiento expresado personas en un mismo cargo.

1.2.2 Tipología de las necesidades

Los diferentes autores han clasificado a las necesidades de formación, de acuerdo a la congruencia entre las mismas. Definir la tipología adecuada permitirá establecer con mayor eficiencia las necesidades que requiere el personal directivo, pues a través de ellas se podrá elaborar el instrumento que permitirá una recopilar datos de acuerdo a las personas (autoridades, expertos, comunidad educativa, el propio investigado, entre otros) y situaciones concretas que orientarán la detección de necesidades con mayor precisión.

Para Tejedor (1995), la detección se enfoca principalmente en la percepción, de acuerdo a ello éstas se categorizan como a) sociales: cuando la carencia es percibida por las instituciones e b) individuales: dado que el déficit es detectado por las personas, resultado de ejercicios de autoevaluación. Se puede decir entonces que la clasificación se basa en el número de personas.

Por su parte Bradshaw (1972) identifica cuatro (4) tipos de detección; necesidades: a) normativa, cuando los requerimientos se establecen por la intervención de uno o varios expertos, de acuerdo a las exigencias normativas, b) percibida: está limitada a la percepción de los individuos, condicionada lógicamente por factores psicológicos y psicosociológicos particulares, c) expresada: en la que se identifica carencias al relacionarlas con las demandas del cargo y relativa- comparativa: que resulta de comparar distintas situaciones o grupos. (pp.71 - 82)

En tanto que para (Fernández, 1993), las necesidades son de tres (3) tipos: a) sentidas, que no dependen del número de personas ya que puede ser u único individuo o un grupo, y se refiere a las deficiencias que son detectadas con univocidad, b) reales: son falencias que se sienten; sin embargo, no se pueden detectar porque le faltan parámetros y las c) potenciales: aquellas que no son detectadas, ni descritas sin embargo están presentes.

Como se puede apreciar los autores, en resumen, determinan la clasificación de las necesidades orientándose de cierta manera a la detección basada en: a) la persona o grupos de personas que se autoevalúan, b) en base a la opinión de expertos o a la comparación con criterios normativos establecidos, o factores psicológicos y por último c) en las carencias que pueden o no ser percibidas y detectadas.

Extrapolando estas conceptualizaciones al ámbito directivo se puede mencionar que las necesidades se basan en la valoración que depende en gran medida de la percepción del desempeño de la función ya sea del propio directivo o de la comunidad educativa. El presente estudio se enfocara en el estudio de Tejedor y las necesidades individuales, mismas que son percibidas por un ejercicio de autoevaluación.

1.2.3 Modelos de detección de necesidades.

La detección de las necesidades de los directivos es un proceso sistemático y sistémico; pues además de abarcar un procedimiento que implica fases, incluye todos los ámbitos de la gestión y hasta la percepción de la comunidad educativa. Sin duda, el conocer sobre los modelos de detección se contará con herramientas para plantear la metodología de la presente investigación. Basada en la recopilación de Gairín (1995) se construye a continuación una ilustración que recoge los principales modelos.

- a. Modelo de fines y objetivos: Identifica dimensiones para evaluar acciones concretas para conocer la diferencia entre lo que debería ser y es.
- b. Modelo de Rosset: Partiendo de la información se intenta llegar a rendimientos deseables.
- c. Modelo de Cox: El análisis de las carencias se basa en las problemáticas de la comunidad.

Hay relación entre el método ecológico y el propuesto por Witkin puesto que en ambos casos además de realizar la detección de las necesidades se realiza además las conexiones pertinentes para establecer las posibles causas, así mismo el modelo de A Rosset con el de fines y objetivos; ambos parten de información la diferencia radica en su propósito pues el primer modelo se enfoca en detectar la brecha existente; en tanto que la segunda en mejorar el rendimiento.

Para detectar las necesidades en el presente estudio se utilizará el modelo de establecimiento de fines y objetivos, en el que tomando como referencia los estándares de desempeño directivo (fase 1) se construyen una herramienta que permita autoevaluar la propia práctica (fase 2) de forma que tras su aplicación, se puedan detectar las necesidades de los rectores, basadas en comprender la brecha entre lo que se espera del rector de los establecimientos fiscales en el contexto ecuatoriano y su autoevaluación.

1.3 Análisis de las necesidades formativas acorde a los ámbitos de gestión del directivo establecidos en los estándares de desempeño Directivo.

Para determinar los ámbitos de gestión se ha tomado como referencia los estándares de desempeño profesional del directivo, de esta manera se explicará cuáles son las acciones que debe desplegar entorno a lo que se espera realice, un profesional en el cargo antes descrito; sin embargo el propósito de este apartado es analizar qué necesidades formativas pueden surgir de acuerdo a las dimensiones y estándares que la autoridad educativa ha dispuesto para el cargo.

1.3.1 Necesidades formativas: Planificación estratégica.

La planificación estratégica para Bracho & Carruyo, (2011, citando a Corredor 2001) la define en estos términos: “La planificación estratégica es el proceso cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad en los actores de forma actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y condiciones de incertidumbre”. La dimensión considera los estándares en relación con: la elaboración del proyecto educativo, el liderazgo del directivo en la comunidad educativa y los procesos de autoevaluación institucional.

El Sistema Educativo Nacional ha establecido directrices para el funcionamiento de las instituciones entorno a la construcción participativa de los documentos orientadores, siendo lideradas por los rectores y directores. Según Lavín (2000) el proyecto escolar “reconoce las interacciones que se establecen entre los distintos actores, interpreta y proyecta sus aspiraciones y expectativas para el futuro” (p. 30); para el efecto se requiere que el dirija el proceso de construcción participativa en coordinación con el Gobierno Escolar, se lo responsabiliza además por su difusión, ejecución y evaluación entorno a lo descrito en el documento de planificación institucional y alineado con los principios ideológicos del establecimiento.

Sobre el liderazgo Anderson (2010) indica que “la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados es esencialmente indirecta” (p. 38), en relación a este aspecto los estándares priorizan el análisis, definición y mejora de los canales de comunicación internos como externos sobre los procesos que se llevan a cabo en el centro. Además se valora el fortalecimiento del liderazgo en los miembros de la comunidad educativa, así como la participación y compromiso en las decisiones y en este ejercicio.

Landi & Palacios (2010) califica como “líderes efectivos” a los directivos que propician y favorecen los procesos de evaluación y autoevaluación institucional, en el contexto

nacional se espera que el directivo designe el comité pertinente, y a la vez desarrolle la metodología. Una vez finalizado el proceso se debe utilizar la información resultante para la toma de decisiones, entorno a las acciones que requieren atención inmediata y su priorización para elaborar los planes de mejora. Es de su responsabilidad la difusión el monitoreo y supervisión de los mismos, así como la rendición de cuentas.

Los tres autores han destacado la importancia del rol del directivo entorno a estos tres aspectos; sin embargo en la ampliación de los estándares, se observa que además de los documentos orientadores, el directivo debe optimizar los procedimientos académicos y administrativos, así como el despliegue de la oferta educativa emitida en el permiso de creación y funcionamiento, por ende podría requerir formación en cuanto fundamentos de planeación estratégica, procesos de evaluación y autoevaluación institucional, implementación de modelos de calidad y normativa en cuanto a la función se requiera.

1.3.2 Necesidades formativas: El directivo y el ámbito pedagógico.

Los líderes escolares deben velar porque se cumplan los procesos que se constituyen la razón de ser de una institución educativa, en este sentido se espera que los directivos: gestionen el currículo de manera que se alcancen los estándares de aprendizaje, y la organización del trabajo técnico – pedagógico del personal docente a continuación se describirá además de la bibliografía correspondiente, las carencias que se pueden detectar en este campo.

Navarro (2002) manifiesta que las exigencias que demanda la educación actualmente requieren de una gestión pedagógica con miras a la “modernización de la educación”. Entendiendo modernización con la mejora de los procesos de aprendizaje, de evaluación y de atención a la diversidad. El contexto requiere que desde el cargo se pueda implementar el currículo, monitorear y evaluar el mismo acorde a lo planificado. El directivo debe promover el mejoramiento de procesos: de aprendizaje, de evaluación, inclusión escolar y atención a necesidades, tutorías y recuperación pedagógica, así como instaurar mecanismos de comunicación eficaces para dar a conocer los resultados académicos a los representantes legales de los estudiantes; todo esto en miras del cumplimiento de los estándares de aprendizaje.

Otra de las responsabilidades del personal en mención es la orientación del trabajo docente; en este ámbito Bolívar (2011) afirma que el rol de los directivos esencialmente consiste en desarrollar las capacidades de los profesionales en la docencia, así como la de los estudiantes mediante procesos de aprendizaje efectivos. El líder escolar debe

instaurar prácticas que fortalezcan el trabajo colaborativo y el compromiso del personal docente con el aprendizaje de los estudiantes, y en general de la comunidad educativa por perseguir los objetivos institucionales. Es quien además de orientar la labor del personal docente en lo que se refiere a la investigación, innovación e inclusión realiza procesos de evaluación a la práctica.

Ambos autores destacan la importancia del directivo en el crecimiento académico y profesional de los actores del hecho educativo, como se observa la preparación y ejercicio adecuado en este aspecto permite la visualización de resultados directamente proporcionales, tanto al desempeño de los estudiantes como del personal; ambos autores recalcan de qué manera el directivo influye la mejora del desempeño de los actores de la comunidad educativa. Las necesidades formativas en este aspecto versan sobre la actualización de metodologías y enfoques bajo los que se desarrollan los procesos de aprendizaje, herramientas que eficiencian esos procesos, mecanismos y procedimientos de inclusión, orientación de la evaluación hacia la adopción de destrezas y competencias.

1.3.3 Necesidades formativas: Hacia una efectiva gestión del Talento Humano.

La gestión de las personas es una de las preocupaciones de los directivos dado que toda la filosofía se hace realidad a través del capital humano de las instituciones; por tanto, es importante que este ámbito pueda ser fortalecido desde el liderazgo de las autoridades, porque son las que imprimen el ritmo de trabajo en la comunidad educativa, en este apartado se analizará el cargo en función del crecimiento de las personas, condiciones adecuadas para el efecto y además permanente preparación del mismo.

Ruiz (2005) sobre las condiciones que aportan al desarrollo integral afirma que una comunidad de aprendizaje “ayuda a los profesores a reflexionar sobre sus creencias, pero, además proporciona un espacio interactivo que permite conectar a los profesores y su conocimiento del aula con el panorama más amplio del conocimiento profesional” (p. 240). En este sentido, DuFour (1999) destaca la importancia de los directivos por su responsabilidad como “líderes del desarrollo profesional de los profesores”.

Los autores reflejan la importancia de la creación de comunidades sólidamente integradas que aprenden, en esta tarea es papel del directivo la implementación de un plan de desarrollo profesional que contemple: a) organigrama, funciones, mecanismos de incorporación del personal, procesos de inducción orientados al fortalecimiento de las competencias para los cargos; b) la detección de necesidades y requerimientos para

la instauración de planes de capacitación a través de convenios interinstitucionales y la evaluación de su eficacia, c) implementa procesos de acompañamiento, evaluación y reconocimiento a la práctica, d) promueve redes de trabajo dentro y fuera del establecimiento en pos del desarrollo institucional; por tanto otra d

Para Antúnez (1994) la complejidad de las demandas en el contexto educativo requieren del directivo, habilidades específicas, y ante todo una puntual atención a la eficacia que sus decisiones. El directivo actual debe propender su formación permanente, pues le proveerá de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan enfrentar un sistema educativo en permanente cambio, donde la innovación, la excelencia académica, los nuevos enfoques pedagógicos, la tecnología y los recursos, la exigencia de la vinculación con la sociedad; son elementos que requieren preparación; sin embargo no es solo por los elementos sino por la rapidez por la que se producen los cambios en ellos.

En un contexto cambiante en la que el conocimiento modifica sustancialmente el rol del actor; la formación permanente se vuelve una necesidad ineludible y mucho más en los roles en los que la autoridad se enfrenta no sólo a sus propias exigencias; sino que además debe gestionar esta actitud de aprendizaje en el personal. Por ende las necesidades formativas pueden girar en torno a la estructuración de planes de desarrollo profesional, revisión de procesos, detección de necesidades formativas de los docentes.

1.3.4 Necesidades formativas: La administración de recursos institucionales.

Si bien es cierto las autoridades de las instituciones fiscales; no manejan rubros para la gestión; se espera que los mismos puedan realizar actividades en torno a planificar, desarrollar, ejecuta y evaluar acciones que como resultado provean de recursos físicos, económicos, didácticos y tecnológicos al establecimiento. En este sentido el líder educativo debe contar con la preparación adecuada, al igual que en las otras dimensiones; sin embargo esta debe estar orientada a los conocimientos en administración y finanzas.

Los recursos con los que cuentan las instituciones educativas según Munch (2012), son los siguientes: a) financieros: si bien es cierto la educación es una actividad sin fines de lucro, el capital es básico para el desarrollo de la misma, b) materiales: son los bienes tangibles e insumos (infraestructura, mobiliario, materiales didácticos) indispensables para la función educativa y c) tecnológicos: los espacios deben estar implementados de acuerdo al desarrollo de la tecnología, así como de sistemas de información y

comunicación que propicien su productividad. (pp. 23-24). El rol del directivo; por lo tanto es asegurar en la planificación y en la práctica el buen uso, mantenimiento, implementación y garantía de los recursos.

En este aspecto Galicia (2012) afirma que cuando los recursos no son suficientes se debe pretender: donativos, venta de productos y servicios, generación de proyectos empresariales, capacitación y actualización, convenios con gobiernos locales, empresas socialmente responsables, vinculación empresa-escuela (p. 91). en este contexto los líderes deben generar la cultura del emprendimiento en todos los actores inmersos en la educación.

Una adecuada gestión de los recursos financieros provee la solvencia que se requiere para el funcionamiento, las instalaciones deben ser entornos que propicien el desarrollo integral de los alumnos, en cuanto a la tecnología todos los niveles educativos, y los trabajadores deben contar con insumos físicos y digitales acorde al ritmo tecnológico e incentivar como lo menciona García & otros (2002) en la comunidad, el uso adecuado de los recursos institucionales en pos del cumplimiento del proyecto educativo y la sostenibilidad del centro.

La gestión directiva requiere la cohesión de la planificación con la obtención, distribución, mantenimiento y optimización de los recursos físicos, materiales, tecnológicos y económicos con los que cuentan las instituciones educativas. En tal virtud en relación con este estándar se espera que los directivos prevean la obtención oportuna de los recursos, tomen decisiones con respecto a su uso y administración, promuevan entre la comunidad educativa el cuidado de los mismos, así como emitir los respectivos informes de rendición de cuentas. En este ámbito se puede requerir formación sobre: planificación presupuestaria, proyectos y emprendimientos, planes de mantenimiento de los centros.

1.3.5 Necesidades formativas: El Clima institucional y la comunidad

La dirección del centro entorno al liderazgo no es una responsabilidad única del director escolar; sin embargo éste imprime en los miembros de la comunidad educativa un estilo de gerencia en el que se determinan un conjunto de valores, a los que se conoce como clima institucional. De la mismas manera hay que recalcar la importancia de la relación entre las instituciones educativas y el contexto local dado que contribuye a generar formas de colaboración en las que se fortalece la formación integral y ésta a su vez tiene incidencia en la vida de la comunidad; sin embargo, hasta hace poco en nuestro sistema

educativo no se habían priorizado acciones que efectivamente evidencien esta cohesión.

Sobre la labor del director para generar un clima favorable Gronn (2010) recalca “la interdependencia de las personas o la dependencia mutua y las formas en las que su dependencia de unos con otros de su trabajo proporciona la base para construir y mantener confianza”, sobre el rol del directivo en este ámbito, Bolívar (2011) afirma que se debe “favorecer la confianza y colaboración con los profesores y la comunidad, respondiendo a intereses y necesidades diversas de la comunidad y movilizándolo sus recursos” (p. 262). El elemento en común entre los autores citados anteriormente es el nivel de confianza para atender a necesidades y expectativas de los grupos de interés tanto internos como externos.

Complementando lo dicho Viñaz Cirera (2007) afirma; en algunas instituciones educativas, los conflictos se resuelven como un elemento de disciplina, sin establecer posibles causas. Lo que se debe propender es una cultura de la mediación y resolución pacífica, estableciendo las normativas institucionales para el efecto. (pp. 23-24). En el contexto ecuatoriano la convivencia se alinea con los principios del Buen Vivir, y en sí en la legislación.

De lo citado anteriormente se observa que la propuesta de los tres autores es complementaria ya que integra la participación de los diferentes actores inmersos en el hecho educativo, otorgando confianza y respondiendo las necesidades del entorno. Por otra parte además se debe implementar, monitorear y evaluar el documento antes mencionado con la finalidad de garantizar acciones de prevención, tratamiento y solución de conflictos. Su rol permite coordinar acciones para favorecer la educación integral y un clima de satisfacción dentro del centro. En este sentido las necesidades del Directivo pueden girar en torno al conocimiento de la normativa que dictamine protocolos de actuación frente a determinadas circunstancias, los procedimientos del DCE,

1.4 Programas de formación dirigida a Directivos

El fundamento que permite generar la eficiencia en la gestión escolar es la articulación entre la formación continua y el desempeño, es por ello que el primer aspecto citado tiene como finalidad fortalecer las habilidades de los directivos en torno a los requerimientos actuales de los sistemas educativos; y consiste en abordar ámbitos de forma que la competencia implique necesariamente la aplicación de fundamentaciones y marcos conceptuales que justifiquen y respalden la toma de decisiones. Como afirma

Fernández Serrat (2012) “el directivo debe prepararse de una manera técnica” esto implicará conocimientos y habilidades para destacar; por tanto las modalidades de formación deben ser realizadas de forma que permitan su desarrollo profesional. (p. 10).

En este contexto Concha (2007) propone un modelo de formación que se sustenta en torno a: a) competencias sobre la convivencia: mismas que permiten la mejora basada en la interacción productiva y cooperativa, b) competencias sobre el logro de objetivos, asegurando las capacidades de gestión pedagógica-curricular y c) competencias institucionales y estratégicas: que den lugar a las capacidades del liderazgo, visión estratégica, producción y gestión de proyectos.

Robinson (2010) afirma que la formación se debe enfocar a solventar los tres conjuntos de competencias del director: a) amplio conocimiento de la enseñanza-aprendizaje, requerido para el liderazgo pedagógico, b) la resolución de problemas basados en la escuela y c) fomentar la confianza relacional entre la comunidad educativa: ya que es un fenómeno social basado en la confianza. Son además estas competencias desarrolladas de forma complementaria, no aislada; por lo que las temáticas de formación que en un aspecto se seleccionaren, implican adicionalmente una ampliación aun cuando fuera superficial de las otras.

Para Condon & Cliford (2010) la formación debe guiarse por adquirir las habilidades de todo tipo para: a) articular una visión del aprendizaje: en este sentido de fortalecer su capacidad de planear, b) desarrollar una cultura de aprendizaje favorables desde el estudiante como desde el docente, c) asegurar la gestión de recursos institucionales, d) favorecer la colaboración de la comunidad educativa respondiendo a intereses, motivación y expectativas, e) actuar de forma ética y, f) comprender y aportar en el contexto. En este sentido se trata de fortalecer cogniciones, habilidades, formas de pensar e incluso acciones que incidan eficazmente en la gestión.

Si bien es cierto los autores citados se refieren a los criterios a tomar en cuenta para desarrollar planes formativos, Concha especifica las competencias que puntualmente habría que fortalecer; en tanto que los dos restantes no mencionan las competencias, conocimientos, actitudes que se requiere; sino por el contrario se presupone éstas entorno a las tareas y/o funciones que el cargo demanda.

Para concluir ya sea por competencias o por tareas, los procesos de formación de los directivos deben responder a las necesidades que sean percibidas por ellos y por su entorno, así como delimitadas y específicas de acuerdo a las funciones y / o responsabilidades que son propias de la naturaleza del cargo, pues la formación es la

única herramienta que le permitirá responder eficientemente a las exigencias de la educación en el contexto actual.

1.4.1 Diseño y planificación de la formación de Directivos

Como se observó anteriormente en torno a la organización de programas o cursos de formación para directivos evidentemente se requiere en primera instancia la detección de necesidades formativas de los participantes que desemboquen en procesos que mejoren significativamente su gestión y en sí la marcha institucional. Es importante destacar aspectos importantes a la hora de realizar el diseño: como son los principios y los aspectos de la organización propiamente dichos.

Ahora bien, Soler Rodríguez (2009) propone principios generales en el diseño de cursos, menciona: a) tomar en cuenta el enfoque pedagógico en cuanto a corrientes y nuevas tendencias se refiere, b) visión sistémica de forma que se entienda la complejidad de las relaciones dentro y fuera de la institución, c) articulación de la temática de forma teórico-práctica de forma que haya una relación estrecha entre el sujeto y objeto de estudio, d) contemple procesos de reflexión y criticidad requeridos para valorar objetivamente la propia práctica con miras a la transformación de la gestión, e) valorando la necesidad de reorientar la planificación estratégica, comprendiendo sus herramientas y desafíos, f) reconociendo el valor de la implicación de los miembros de la comunidad educativa.

Además de los principios, es importante conocer el tipo de formación con la que cuenta el directivo previamente a la configuración de los cursos, ya permitirá establecer conexiones entre lo que requiere y el nivel de complejidad; Bolívar (2011) por ejemplo destaca tres (3) situaciones en las que el directivo podría requerir formación al encontrarse: a) sin ningún tipo de preparación directiva previo a asumir el cargo, b) requiriendo una preparación a manera de inducción tras haber asumido el cargo recientemente, y c) tras un periodo de haber sido designado caso en cuál se requiere de la formación continua (pp. 264-265). Los programas; por tanto, deberían tomar en cuenta las habilidades básicas de liderazgo que se requiere y la profundidad de las temáticas a ofertar.

Son necesarios otros aspectos a la hora de realizar el diseño de la propuesta de capacitación, Poggi (2001) sugiere algunas reflexiones ya que en gran medida estos procesos requieren del estudio detallado del contexto y la realidad institucional citando los siguientes aspectos: Perfil y cantidad de participantes: requerida en el primer caso por lo mencionado en el párrafo anterior y además por aspectos referentes a la logística,

b) la cantidad de horas deberá estar relacionada nuevamente con la amplitud y profundidad de las temáticas que requieran los directivos, c) la modalidad ya sea intensiva, extensiva o mixta, d) antecedentes de propuestas similares para la búsqueda de estrategias, e) la certificación adecuada al requerimiento de desarrollo profesional.

En cuanto a este apartado se observa cómo los autores desde su perspectiva integran elementos indispensables en la configuración de los cursos; en este aspecto Rodríguez menciona la necesidad de tomar en cuenta los principios orientadores de las temáticas, lo que en gran medida está relacionado con las características de la andragogía; Bolívar por otra parte recalca la necesidad de conocer una aproximación a la formación de los participantes que deriva en la amplitud y profundidad de las temáticas y finalmente, Poggi destaca aspectos congruentes al diseño, aspectos que permitan facilitar por ejemplo elementos logísticos, como por ejemplo: el número de participantes, modalidad de estudios, entre otras.

El diseño de los cursos, por ende, requiere de aspectos que serán determinantes en los objetivos a plantear como en los resultados a obtener; sin embargo un análisis minucioso permitirá en gran medida alcanzar las metas en cuanto al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos y por ende una mejora sustancial de la gestión de las instituciones. Como se mencionó a lo largo de los apartados el rol del directivo es fundamental, así como lo es su formación.

CAPÍTULO 2.

METODOLOGÍA

En este capítulo se abordarán los aspectos de índole metodológica, que fueron determinantes en la investigación, se describen los objetivos, el enfoque, los métodos, técnicas e instrumentos, así como los recursos empleados que facilitaron su realización. El proceso para puntualizar los aspectos concernientes al diseño de la investigación constó fundamentalmente de tres etapas: a) la revisión de fuentes para establecer el tipo de estudio y en sí los aspectos subyacentes, b) exploración bibliográfica necesaria para la elaboración, diseño del instrumento c) definir aspectos logísticos en relación a la aplicación del instrumento a los directivos que conformaron la muestra vía online y su recopilación de datos.

2.1 Objetivos

2.1.1 General.

Establecer las necesidades de Formación del Personal Directivo de los establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo Latacunga 05D01, Provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018.

2.2.1 Específicos.

- a) Analizar referentes teóricos sobre la función directiva y los diferentes ámbitos de gestión derivados de la misma.
- b) Determinar los ámbitos sobre los cuáles el directivo requiere preparación como estrategia para mejorar su desempeño.
- c) Diseñar un curso de capacitación para solventar los requerimientos del personal referido.

2.2 Contexto

El nuevo modelo de Gestión Educativa incluye 9 zonas educativas, 140 distritos y 1117 circuitos educativos, La Zona 3 abarca 19 direcciones distritales, entre ellas el Distrito Educativo Latacunga 05D01 ubicado en la Calle Antonia Vela y Guayaquil, esta dirección extiende su cobertura geográfica a las parroquias tanto urbanas como rurales del cantón; en los que se encuentran 122 instituciones educativas; de las cuales el 65% corresponde a establecimientos públicos, el 4% a fiscomisionales y el 31% restante corresponde a instituciones de sostenimiento particular.

Entre los 79 establecimientos públicos se encuentra el 5% que corresponden a centros que ofertan solo el Nivel Inicial; el 15% que son instituciones de Educación General Básica (EGB) y Bachillerato y el 76% equivalen a establecimientos de EGB e incluye a algunas que además ofertan el nivel inicial.

En el capítulo III Art. 42 del Reglamento a la Ley de Educación sobre las autoridades de los establecimientos educativos, se observa que la máxima autoridad en los centros de Educación Inicial y Educación General Básica es el Director, para Unidades Educativas y Colegios de Bachillerato es el Rector y para establecimientos fiscales que cuenten con menos de ciento veinte (120) estudiantes el Art. 43 cita que asumirá el cargo el docente con nombramiento que tenga más años de servicio en la institución. La población en estudio concernió a 79 directivos de los establecimientos antes mencionados.

2.3 Participantes

La investigación se dirigió a los rectores y directores de las instituciones fiscales del Distrito Latacunga. Se ha empleado el muestreo aleatorio simple en el cual todos los elementos de la población (rectores y directores), tienen la misma posibilidad de ser electos; para lo cual se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, a continuación se detalla el procedimiento respectivo:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{Ne^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

- a. Z equivale al nivel de confianza. Este es un valor constante, en el presente estudio se trabajó con el 95% de nivel de confianza, entonces equivale a **1.96**
- b. N es la población. Equivalente a **79** directivos de las instituciones fiscales.
- c. n es el tamaño de la muestra que realizó la encuesta.
- d. p es la probabilidad a favor de que un evento suceda, en este caso que se escoja a un directivo. Se manejó el **50% o 0,5**.
- e. q es la probabilidad en contra de que un evento suceda, en este caso que no se escoja a un directivo. Se manejó el **50% o 0,5**.
- f. e equivale al error de estimación se trabajó con el **5% (0.05)** de margen de error.

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (79)}{79 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{75,8716}{1,1579}$$

n= 69 directivos.

Al conocer el tamaño de la muestra se procedió a dar conocimiento al distrito sobre el estudio (Ver Anexo 1. Solicitud, luego realizar la encuesta, una vez que fue validada, se utilizó la herramienta digital, la elaboración del formulario constó de las siguientes características:

- a) Limitar a una respuesta: Propiedad en la que se impide al destinatario llenar el formulario más de una vez. (Ver Anexo 3. Diseño del Formulario),
- b) Recopilar las direcciones de correo electrónico: gracias a esta propiedad se pueden conocer los usuarios que aún no contestan la encuesta, para su redireccionamiento.
- c). Mostrar barra de progreso: propiedad que le permite conocer al usuario el avance conforme a sus respuestas y mensaje de confirmación de envío. La encuesta se envió a los correos electrónicos de los directivos y tras recopilar los 69 formularios, se procedió a analizar y procesar la información resultante.

2.4 Diseño y métodos de investigación

2.4.1 Diseño de la investigación.

El presente trabajo es de tipo investigación-acción, puesto que es un proceso que tras conocer los resultados en cuanto a las necesidades formativas, se emprenderá una propuesta para dar respuesta a estos requerimientos. Implica adicionalmente un espacio de reflexión por parte de los directivos, sobre su desempeño. Se produce dentro y como parte de las condiciones habituales de la realidad para mejorarla, siendo los participantes al mismo tiempo el sujeto investigador y el objeto investigado.

Tiene las siguientes características:

- a) Es un estudio transeccional / transversal: dado que el formulario online, se aplicó por una sola vez y en un determinado espacio de tiempo, siendo respondido de acuerdo a la configuración de diseño, explicada anteriormente.
- b) Es exploratorio, Esta investigación dio una visión general: por un lado sobre la inclinación y preferencia por un área de formación; y por otro, permitió hacer una aproximación en cuanto a la auto-valoración de la práctica directiva.
- c) Es descriptivo, La recolección de datos obtenida permitió analizar descriptivamente las necesidades que tienen los directivos en cuanto a formación se refiere.

- d) En enfoque de la presente investigación fue mixto; cuantitativo ya que se recopilaron una serie de datos numéricos entorno al género, edad, la preferencia por un área de formación y la valoración de la propia práctica, que una vez procesados permitieron utilización de herramientas estadísticas: chi cuadrado para determinar la dependencia entre el género, la edad y la preferencia por un área de formación específica. Además cualitativo puesto que esta información implica necesariamente el análisis, conocimiento, interpretación y articulación con el contexto educativo en función de la identificación de las necesidades del personal directivo.

2.4.2 Métodos de investigación.

Los métodos de investigación son el conjunto de procedimientos que enlazan al sujeto con el objeto de estudio. En el presente trabajo se aplicarán los siguientes:

- a) Analítico: Se enfoca en conocer el objeto de estudio para comprender su esencia con lo cual se puede explicar, comprender y establecer conexiones. La elaboración del instrumento sigue este método dado que se pretende conocer al líder escolar desde varias perspectivas (formación, ámbitos en los que requiere formación y las posibles implicaciones de éstas en su práctica).
- b) Sintético: Contrariamente al anterior; este método consiste en el análisis de varios elementos para realizar abstracciones generales. Una vez analizados los datos, permitieron identificar las necesidades de formación del personal directivo.
- c) Hermenéutico: Si bien es cierto la información cuantitativa por sí misma facilitó la interpretación de cada uno de los resultados de las preguntas de la encuesta; se requirió del método para realizar la triangulación de los resultados; así como el habilidad de contextualizar, y establecer conexiones de causa-efecto.
- d) Estadístico: Este método se empleó para hacer los procedimientos estadísticos; por ejemplo al determinar la muestra del estudio, para verificar el nivel de cumplimiento de los estándares educativos en las dimensiones y finalmente para establecer la dependencia entre variables mediante la prueba del chi cuadrado.

2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1 Técnicas de investigación.

Encuesta: Técnica utilizada como parte fundamental de las investigaciones descriptivas; en las cuales se recopilan datos mediante un cuestionario; este fue presentado a los directivos empleando una herramienta digital.

Lectura. La lectura otorga al sujeto un marco estructural y una serie de constructos que permiten una visión integral del objeto de estudio, esta es imprescindible en todo proceso investigativo para establecer, justificar, comparar y contrastar datos y hechos.

2.5.2 Instrumentos de investigación.

El cuestionario es un instrumento utilizado para sistematizar información; comprende de una serie de preguntas que son redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de manera que puedan brindar la mayor información posible.

2.6 Recursos

2.6.1 Talento humano.

- 69 directivos de los establecimientos fiscales de instituciones educativas pertenecientes al Distrito 05D01 quienes participaron en la investigación.
- Director Distrital Mg. Fernando Santana

2.6.2 Materiales y tecnológicos.

- Material de oficina
- Computadora portátil
- Impresora
- Escáner
- Fondo Bibliográfico
- Internet (Herramientas de Google Drive)
- Paquete de Office 2013

2.5.3 Económicos.

Se detallan a continuación los costos que se utilizaron en la presente investigación:

Tabla No. 1 Presupuesto para la investigación.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Internet (horas de consumo)		13,00	13,00
Impresiones (no. de impresiones)	300	0,05	15,00
Transporte (no. de viajes)	10	10,00	100,00
Copias (no. de copias)	200	0,03	6,00
Anillados y empastados	3	20,00	60,00
Imprevistos	1	50,00	50,00
TOTAL		244,00	244,00

Fuente: Gastos realizados durante la investigación.

Elaborado por: E. Cajas (2018)

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tras la recolección de datos, se procede al tratamiento y presentación de los mismos mediante la construcción de gráficas y tablas; así como la realización de pruebas estadísticas que puedan ser concluyentes con los objetivos planteados. Este capítulo consta de cuatro apartados; a) en relación a obtener información del investigado, de forma que se caracterice el objeto de estudio, b) sobre las necesidades formativas y las preferencias en cuando a procesos de capacitación que facilitarán en lo posterior el diseño de la propuesta, c) las necesidades detectadas a partir de la valoración de su propia práctica y; d) finalmente el análisis de las pruebas estadísticas con la finalidad de establecer dependencia entre variables.

3.1 Caracterización del Investigado

Este apartado tiene como objeto determinar información que permita tener un acercamiento a la persona del investigado; consta del análisis de género, edad, estado civil, años en el cargo, nivel de formación y la relación entre la titulación de tercer y cuarto nivel con el ámbito educativo. Los dos últimos aspectos son importantes para determinar si su formación inicial puede suplir en cierta manera los requerimientos que el cargo exige.

Tabla No. 2 Género del investigado.

GÉNERO	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	39	56,5%
Femenino	30	43,5%
No Contesta	0	0%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como refleja la Tabla No 2 se puede apreciar que el 56,5% de los profesionales corresponde a directivos de género masculino; en tanto que el 43,5% restante son mujeres. En el análisis sobre la situación de los directivos en el país Fabara Garzón (2014), concluye que el 37,80% de los mismos son varones, manifiesta que hay una mayor representatividad del género femenino en el ejercicio de la dirección y de no ser el caso es una tendencia en aumento debido lógicamente al cambio del rol de la mujer en la sociedad.

En el estudio realizado por Torrecilla, Hernández R, & Otros (1999) sobre el impacto del liderazgo ejercido por las mujeres en los cargos directivos manifiesta efectos positivos en el personal docente, debido a que encuentran que las mujeres en cargos directivos

destacan la importancia de la colaboración en el trabajo, la comunicación y la delegación de responsabilidades. Se han hecho revisiones a los estilos de liderazgo y lejos de establecer cuál es el mejor los estudios enfatizan en los aportes al liderazgo que las conductas de hombres y mujeres realizan.

Tabla No. 3 Edad del investigado.

EDAD	Frecuencia	Porcentaje
Entre 25 y 35	9	13,0%
Entre 35 y 45	18	26,1%
Entre 45 y 50	18	26,1%
Más de 50	24	34,8%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como se puede observar la Tabla No. 3 en cuanto a la edad se aprecia que el 34,8% de los directivos sobrepasan los cincuenta (50) años, tan solo el 26,1% de los mismos comprenden edades entre los treinta y cinco (35) y cincuenta (50) años y tan solo un 13% corresponden a directivos en edades entre los 25 y 35 años de edad.

Sobre los requisitos para desempeñar el cargo, el RLOEI en el Art. 110, no se determina una edad mínima; sin embargo si establece que para ingresar al concurso como directivo, el profesional ha debido tener una experiencia mínima de cinco (5) años como docente y una titulación de cuarto nivel, lo que en el mínimo de los casos se lograría a partir de los 30 años. En este ámbito Fabara Garzón (2014), en un estudio realizado a 172 directores en el año 2008 menciona que el promedio de edad de los directores, fue de 49,6 años; si se podría hacer una generalización se diría que los directores en ese año tenían un promedio de 50 años.

Tabla No. 4 Estado civil del investigado.

ESTADO CIVIL	Frecuencia	Porcentaje
Casado	50	72,5%
Viudo	1	1,5%
Divorciado	7	10,1%
Soltero	11	15,9%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Tras visualizar la Tabla No. 4 se aprecia que el 72,5% de los encuestados es casado, el 15,9% soltero, 10,1% divorciado y el 1,5% viudo. Al hablar del estado civil una investigación comparativa realizada por Robles (2013) entre directivos mexicanos y colombianos establece como conclusión que el 64% de los directivos era casado, y al igual que en la presente investigación, seguidamente de los directivos solteros.

Tabla No. 5 Número de años en el cargo

AÑOS	Frecuencia	Porcentaje
0 – 2	26	37,8%
3 – 5	25	36,2%
6 – 9	9	13,0%
10 – 15	8	11,6%
+ 15	1	1,4%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

La Tabla No. 5 refleja el número de años que el personal en estudio se ha desempeñado en el cargo; es así que el 37,8% de los mismos se encuentra como autoridad máxima del establecimiento menos de tres (3) años y el 36,2% alrededor de 3 a 5 años; por otra parte tan solo el 1,4% ha estado en el ejercicio del cargo por más de 15 años. Se puede decir que el 74% de profesionales se ha mantenido entre cero (0) y cinco (5) años como directivo.

En el año 2012 en Ecuador según el estudio de Fabara Garzón (2014) el promedio de años en la gestión escolar era 14,1 años; sin embargo investigaciones internacionales demuestran una permanencia prolongada en el cargo, puede no ser saludable para los establecimientos educativos, puesto que las decisiones se centralizan en una sola persona y el cambio esperado, en términos de resultados, no se produce con la misma motivación y apremio que se realizarían si se encontrara una nueva autoridad.

En el contexto nacional, la autoridad educativa mediante la expedición de la Ley y su Reglamento establecen, además de una serie de requisitos que determinan la idoneidad para el puesto, un periodo fijo para el desempeño del cargo directivo, mismo que no supera los cuatro (4) años de ejercicio, salvo que haya dificultades relacionadas a la falta de personal competente para ocupar la función.

Tabla No. 6 Nivel de Formación del Investigado.

NIVEL DE FORMACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	0	0%
Nivel tecnológico o tecnológico superior	6	8,7%
Título de tercer nivel (ingeniería, licenciatura, etc.)	32	46,4%
Título de cuarto nivel (maestría, especialización, doctorado)	30	43,5%
Otro	1	1,4%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

La Tabla No 6. Sobre el nivel de formación del directivo refleja que el 43,5% de los líderes escolares poseen una titulación de cuarto nivel ya sea ésta maestría, especialización, doctorado o afines; seguida del 46,4% de profesionales que han culminado sus estudios de tercer nivel en general, en el nivel tecnológico se encuentra el 8,7% de la población; el 1,4% tiene otra titulación y no hay ningún directivo que sea bachiller.

En el mismo estudio Fabara Garzón (2014) señala que el 60% de los posee titulación de nivel superior de ellos el 53% son licenciados en ciencias de la educación y 5% posee además una titulación cuarto nivel. Del 40% restante, un 20% tiene formación docente otorgada por los institutos pedagógicos, un 11% cuenta con el bachillerato en educación y 7% con títulos no docentes.

Para Lorente (2012) la persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente; sin embargo recalca que el ser “director” no es una profesión en la mayoría de sistemas educativos; pero sí un puesto diferente al del profesor; por lo tanto requiere de profesionalización. Tras el análisis se concluyen dos aspectos de relevancia; en primera instancia que el país de ha reducido de forma sustancial, el número de directivos que poseen tanto titulación en otras áreas así como aquellos con titulación de bachiller; en segunda instancia que tras la implementación de las nuevas políticas para el ingreso a los puestos directivos, ha sido un detonante para que entre los aspirantes, se pretenda el perfeccionamiento en la profesión requerido para el cargo.

Tabla No. 7 Titulación de Tercer nivel en relación al ámbito educativo.

RELACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	87,9%
No	8	12,1%
TOTAL	63	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como refleja la Tabla No. 7, el 87,9% de los encuestados afirma que su titulación de tercer nivel está estrechamente ligada al ámbito educativo; en tanto que el 12,1% de directivos son profesionales en otras áreas.

Para Montero (2007), existe una dualidad en el ejercicio de la función directiva; mientras que requiere una carga de responsabilidades entorno a la administración e incluso otras áreas como las finanzas por ejemplo, más cercanas a la figura de gestor o gerente; se debe recordar que la esencia de los establecimientos escolares es el desarrollo de procesos de enseñanza – aprendizaje; por lo que hay que se requiere sin duda un conocimiento profundo de lo que al ámbito educativo se refiere, pues el directivo ejerce el rol de orientador de las prácticas pedagógicas con la planta docente.

Tabla No. 8 Titulación de cuarto Nivel acorde al ámbito de la Gestión Educativa

RELACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	77,5%
No	9	22,5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como se aprecia en la Tabla No. 8 del total de encuestados, el 77,5 posee titulación de cuarto nivel o se encuentra actualmente cursando estudios relacionados con la administración educativa; por el contrario la titulación o estudios del 22,5% de directivos no tiene relación con la gestión escolar sino con especializaciones tales como: Educación Física, Geografía Aplicada, Lenguaje y Comunicación, Administración del Talento Humano, Investigación Educativa. Como menciona Vásquez y Angulo (2006) el director debe conjugar sus funciones con la docencia, puesto que son ramas que se desempeñan simultáneamente; sin embargo un profesional que se identifique mayormente con la docencia tenderá a dejar de lado las cuestiones de tipo burocrático lo que repercutirá enormemente en la marcha institucional.

3.2 Necesidades Formativas requeridas

En este apartado, se presenta información con respecto a las necesidades expresadas, de acuerdo al grado de interés por una temática en particular. Los principios de la andragogía determinan que el interés del adulto por su formación depende en gran medida por cuánto ésta (refiriéndose a los procesos de capacitación) resuelve problemáticas puntuales de su ejercicio, lo que causa interés y motivación por su preparación. En este ámbito se analizarán las áreas de interés, y aspectos en relación a los cursos

Tabla No. 9 Necesidad del personal directivo por mantenerse actualizado.

Necesidad por Formarse	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	100%
No	0	0%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como se observa en la tabla No. 9; la totalidad de los directivos están conscientes de que el cargo exige mantenerse actualizado permanentemente.

El cambio en la normativa y políticas educativas impulsó de cierta forma esta necesidad dado que para la permanencia en el sistema educativo fiscal, todo profesional en el ámbito debe presentarse periódicamente a pruebas cuyos resultados determinan la idoneidad para el ejercicio en materia educativa, aún más en el ámbito directivo puesto que las demandas educativas actuales requieren mayor profesionalización en el liderazgo directivo. Si bien es cierto estos cambios reclaman procesos de formación, se vuelve interesante observar cómo progresivamente pasan de ser una exigencia a un compromiso personal; pues en la medida en la que la formación sea un acto consciente, la aplicación de lo aprendido se da de una manera inmediata y refleja los resultados.

En este aspecto es indispensable que los líderes escolares estén conscientes de que la preparación inicial en el ámbito docente es fundamental para el manejo de la gestión pedagógica y didáctica; sin embargo no es suficiente para abarcar los ámbitos que la administración requiere; de ahí la importancia que propicie la formación en el cargo como una prioridad permanente.

Tabla No. 10 Número de cursos realizados en los últimos dos años

Número de cursos	Frecuencia	Porcentaje
0	6	8,7%
1-2	32	52,2%
3-5	22	31,9%
6-8	3	4,3%
9-10	2	2,9%
TOTAL	69	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Los datos presentados en la Tabla No. 10 reflejan el número de cursos a los que los directivos han accedido en los últimos dos años; el 52,29% afirma haber asistido entre 1 y 2 cursos; el 8,7% no se ha capacitado; en tanto que el 2,9% ha recibido más de 9 cursos. La media es 2,57 cursos; es decir aproximadamente un curso por año. La desviación estándar es 2,00 quiere decir que la variación no es muy significativa; en términos de probabilidad se mantendrá la tendencia de un curso por año.

Tabla No. 11 Número de horas de capacitación en los últimos dos años

Número de horas	Frecuencia	Porcentaje
1 y 50	14	22,2%
51 y 100	14	22,2%
101 y 200	12	19,1%
201 y 299	4	6,3%
300 y más	19	30,2%
TOTAL	63	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

La tabla No 11. Refleja un aproximado del número de horas correspondientes a los cursos de la Tabla No. 10; se observa que el 30,2% de los directivos han realizado más de 300 horas de capacitación, siendo el valor máximo 360 horas; en tanto que el 22,2% de los líderes educativos tienen entre 1 y 50 y 51 y 100 horas. La media del total de cursos corresponde a 178 horas; en tanto que el promedio de horas por curso es de 78 horas.

Se puede concluir que los directivos se capacitan en promedio una vez al año y que la duración de los cursos es aproximadamente 78 horas. Para la validación de un curso

dentro de un concurso de méritos y oposición debe cumplir dos requisitos: a) estar estrechamente ligados al ámbito educativo y b). que la duración mínima sea de 30 horas; es así que los cursos de 120 horas o más ganan 2 puntos, cursos de 60 horas o más: 1 punto; cursos de 30 horas o más: 0,5 puntos. De la misma manera para ascender de una categoría a la inmediata superior se requieren 330 horas de capacitación. Además los cursos deberán estar debidamente certificados por una IES (reconocida por la SENESCYT) o a su vez por el Ministerio de Educación del Ecuador.

Lógicamente no se encuentra dentro de la literatura cuántas horas de cursos de capacitación deben recibir los directivos para hacer eficiente su gestión; sin embargo lo que frecuentemente recalcan es la necesidad cada vez mayor de profesionalizar el cargo.

Tabla No. 12 Modalidad de los cursos.

Modalidad de los cursos	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	21	33,3%
Virtual	42	66,7%
TOTAL	63	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Con respecto a la Tabla No. 12 se aprecia que el 66,7% de los participantes realiza cursos bajo la modalidad virtual; en tanto que el 33,3% los realiza de forma presencial. En relación a la creciente demanda de cursos virtuales es importante evaluar los mismos sobre criterios de calidad para la evaluación de los cursos virtuales afirma que la consecución de productos de alta calidad [refiriéndose a los cursos virtuales] para la enseñanza-aprendizaje tienen que ser dinámicos y versátiles, de esta forma se estaría contribuyendo en gran medida a los requerimientos de los destinatarios.

Es por ello que la gran mayoría de centros de capacitación e IES, ofertan programas de formación (especializaciones, maestrías) y cursos para directivos utilizando entornos virtuales de aprendizaje. Los cursos virtuales acercan a los directivos a superar la brecha digital, le otorgan además una gran cantidad de materiales en línea, hablando del ámbito de las TIC.

Tabla No. 13 Áreas en relación a los estándares de Desempeño Directivo sobre las que le gustaría capacitarse.

ÁREAS DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planificación estratégica	54	20,8%
Gestión del currículo	55	21,2%
Gestión del talento humano	39	15,0%
Administración de recursos en la educación	41	15,8%
Liderazgo educativo	52	20,0%
Vinculación con la comunidad	19	7,2%
Total	260	100%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

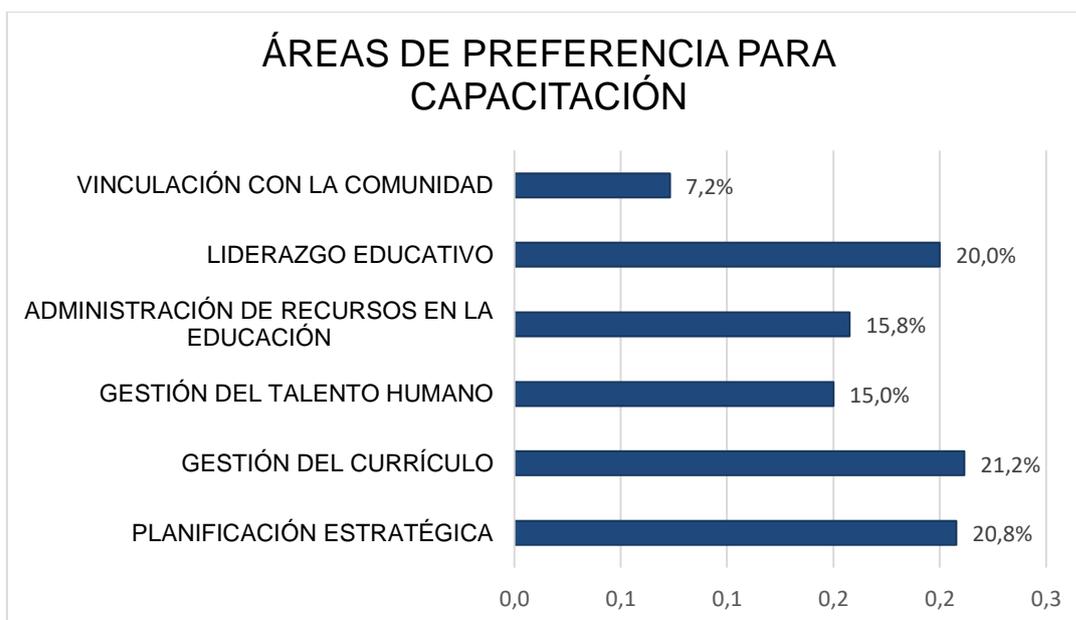


Gráfico No. 1 Áreas en relación a los estándares de Desempeño Directivo sobre las que le gustaría capacitarse.

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

La tabla No. 13 y Gráfica No. 1 sobre las áreas relacionadas con los estándares de desempeño directivo en las que los directivos quisieran capacitarse en un 21,2% son temáticas sobre Gestión del Currículo, el 20,8% en Planificación Estratégica; en un 20% sobre liderazgo educativo; en tanto que el 7,2% sobre cómo realizar una efectiva vinculación con la comunidad.

Estos resultados se deben principalmente a la implementación del nuevo ajuste curricular; por ende el directivo debe comprender la configuración del currículo para su

correcta aplicación dado que esto genera cambios no únicamente en los procesos de enseñanza aprendizaje, sino además en la distribución del trabajo del personal, la adopción de enfoques interdisciplinarios, el fortalecimiento de redes de trabajo y la implementación de proyectos. Consecuencia de lo anterior se deriva la necesidad de gestionar el currículo y plasmarlo en documentos de planificación; por lo que surge la necesidad de mantenerse actualizado en cuanto al desarrollo de los mismos.

Tabla No. 14 Motivos que dificultan la capacitación

MOTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de Tiempo	42,0	23,2%
Altos Costos de las capacitaciones	39,0	21,5%
Falta de Información y/o Comunicación	33,0	18,2%
Falta de Propuestas	40,0	22,1%
Propuestas con temáticas no acordes al ámbito	25,0	13,8%
No le interesa	0,0	0,0%
Otros	2,0	1,2%
Total	181,0	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

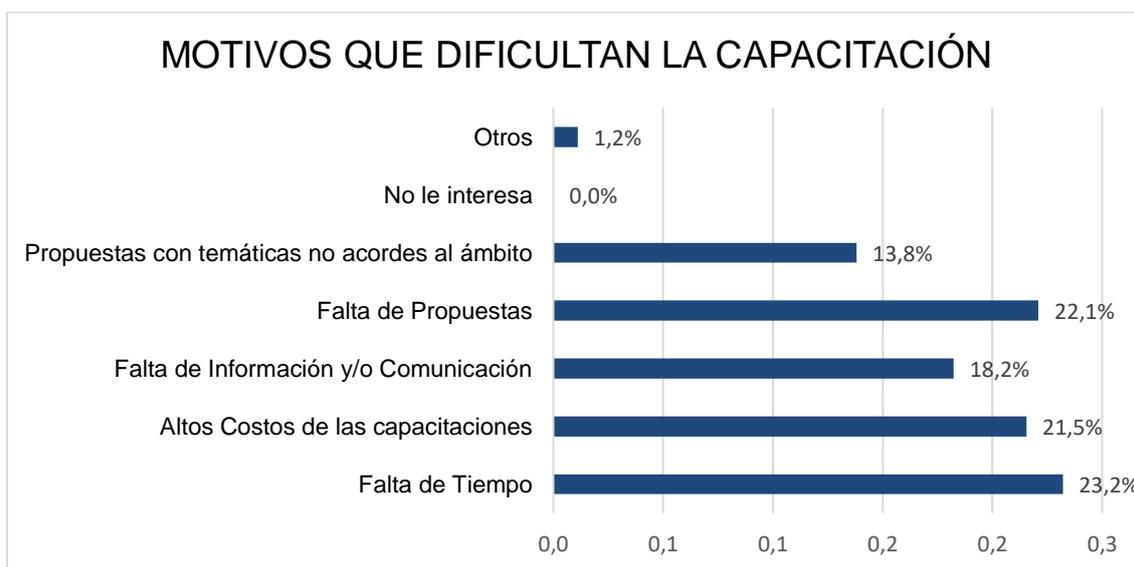


Gráfico No. 2 Motivos que dificultan la capacitación

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Al observar la tabla No. 14 con su respectiva gráfica, se puede apreciar que dentro de los motivos que expresan los directivos limita la capacitación está: la falta de tiempo 23,2%, la falta de propuestas de capacitación 22,1% y los costos altos en estos procesos

21,5%; se puede apreciar que ninguno de los encuestados afirma no tener interés por la formación. Además citan como otra razón 1,2% la excesiva carga de trabajo por parte del Ministerio de Educación, que está relacionada con la opción falta de tiempo.

La carga de trabajo que lleva el directivo hace que todo el tiempo lleve consigo las preocupaciones. Por otra parte los directivos en su ritmo de trabajo, no encuentran muchas de las veces tiempo para la reflexión de las estrategias que implementa ni para asegurar su propio perfeccionamiento personal y profesional. Sumado a ello; se tiende a sobrecargar al directivo con información, proyectos, etc. que tienen que ser atendidos e implementados con alta prioridad y, en el menor tiempo posible.

Los cursos de capacitación que se validan para procesos de recategorización o ascensos son aquellos que tienen más de 60 horas y que en total sumen más de 300 horas y que además sean validadas por Universidades o el Ministerio de Educación. Un curso de 200 horas tiene un costo aproximado de trescientos cincuenta (350,00) dólares americanos en las instituciones de nivel superior de sostenimiento privado. De ahí los programas de posgrado, hablando de maestrías se ofertan en el país sobre los cinco mil (5000,00) dólares. Si hablamos de gratuidad el Ministerio de Educación organiza talleres y cursos para directivos; sin embargo surge la tercera razón que es la falta de propuestas; éstos tienen un número limitado de participantes y por otra parte no se organizan sino una vez al año y no cubren la demanda de los participantes.

Tabla No. 15 Razones por las que quisiera capacitarse

RAZONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualización de las políticas y normativa en materia de Educación	52	36,1%
Me gusta Prepararme	38	26,4%
Inclusión de la tecnología	16	11,1%
Reconocimiento (ascensos, incremento de sueldos, etc.)	23	16,0%
Facilidad en los horarios	6	4,1%
Costos convenientes	4	2,8%
Lugar en que se oferta la capacitación	5	3,5%
Otros	0	0,0%
Total	144	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

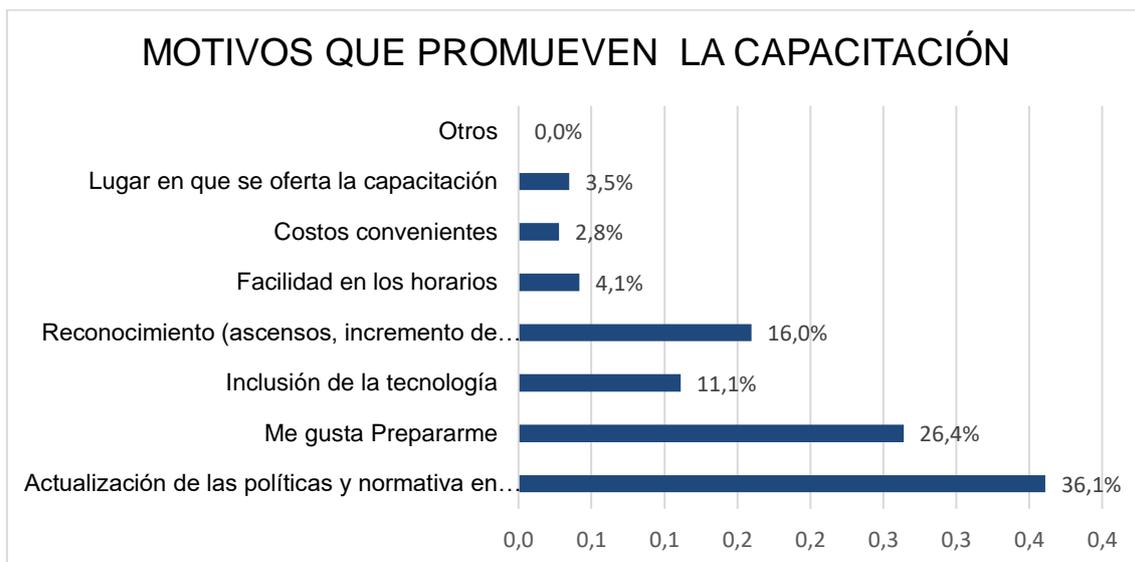


Gráfico No. 3 Razones por las que quisiera capacitarse

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

Entre las razones que motivan a los directivos a formarse según la tabla No. 15, gráfica No. 3 están en primera instancia la actualización de las políticas y normativas en materia educativa con un 36,1%, en un 26,4% el gusto por la preparación; en tanto que ningún participante manifiesta tener otras razones que las enunciadas para motivarse por un proceso de capacitación.

Según el informe de la UNESCO en el año 2014. Han existido importantes cambios en el sistema educativo ecuatoriano. Entre ellos se pueden citar el incremento de la cobertura de los programas educativos, y la paridad de género en el acceso a los programas educativos. Según Segovia (2015) Ecuador ha tenido cambios sustanciales que han requerido de la formación de todos los profesionales quienes conforman el sistema educativo, entre los que se destacan: El Marco del Buen Vivir, la nueva LOEI y su reglamento, recuperación de la política pública, reestructuración del organismo rector del sistema, aumento en cobertura de matrícula, estándares de calidad, sistema de evaluación, servicios gratuitos (libros), construcción y readecuación de infraestructura, inclusión de las TICs, aumento de salarios.

Sin embargo muchos de estos cambios tuvieron que ser analizados y mejorados, es el caso del nuevo ajuste curricular y el consecuente cambio de textos, mallas curriculares, las auditorías y la preparación de una serie de documentos; que implicó procesos de formación para el personal docente y no se diga aún más para los directivos.

Otra de las razones es la automotivación por el perfeccionamiento profesional, sin duda los líderes escolares tienen la necesidad de suplir los requerimientos que el cargo exige, no únicamente porque están estipulados en la normativa; sino porque están conscientes del impacto positivo del liderazgo y la gestión en el desempeño del personal y en general en los resultados de la institución, Maslow en su teoría podría definir que los procesos de formación responden en gran medida a suplir las necesidades de reconocimiento y autorrealización.

3.3 Necesidades Formativas en relación a su práctica

En el apartado anterior se puntualizó las necesidades de formación en torno al requerimiento percibido por el directivo. Por el contrario en el presente, se las expuso de acuerdo a las responsabilidades explicitadas en el RLOEI, para la función directiva. Para ello se han identificado los estándares de desempeño profesional y se los ha agrupado de acuerdo a la dimensión; por tanto el análisis se lo realizó por cada ámbito de gestión y tras finalizar, se efectuó una comparativa entre las medias obtenidas por cada uno de ellos.

3.3.1 Dimensión Planificación Estratégica

En cuanto a la planeación estratégica, tras la revisión de los estándares emitidos por la Autoridad Educativa Nacional (2012), sobre los que se espera del directivo de las instituciones educativas, se evaluaron los siguientes descriptores:

- a) Promoción de la creación y el cumplimiento del PEI y Planes de mejora.
- b) Establecimiento canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.
- c) Dirección del desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
- d) Utilización los resultados y consideración de las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
- e) Presentación de informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.

Tabla No. 16 Resultados de la Dimensión Planificación Estratégica.

	A	B	C	D	E	MEDIA
SIEMPRE	42,0%	56,5%	29,0%	39,1%	44,9%	42,3%
FRECUENTEMENTE	45,0%	24,7%	36,2%	34,9%	31,9%	34,5%
OCASIONALMENTE	8,7%	15,9%	24,6%	13,0%	14,5%	15,4%
CASI NUNCA	4,3%	2,9%	7,2%	11,6%	2,9%	5,8%
NUNCA	0,0%	0,0%	3,0%	1,4%	5,8%	2,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

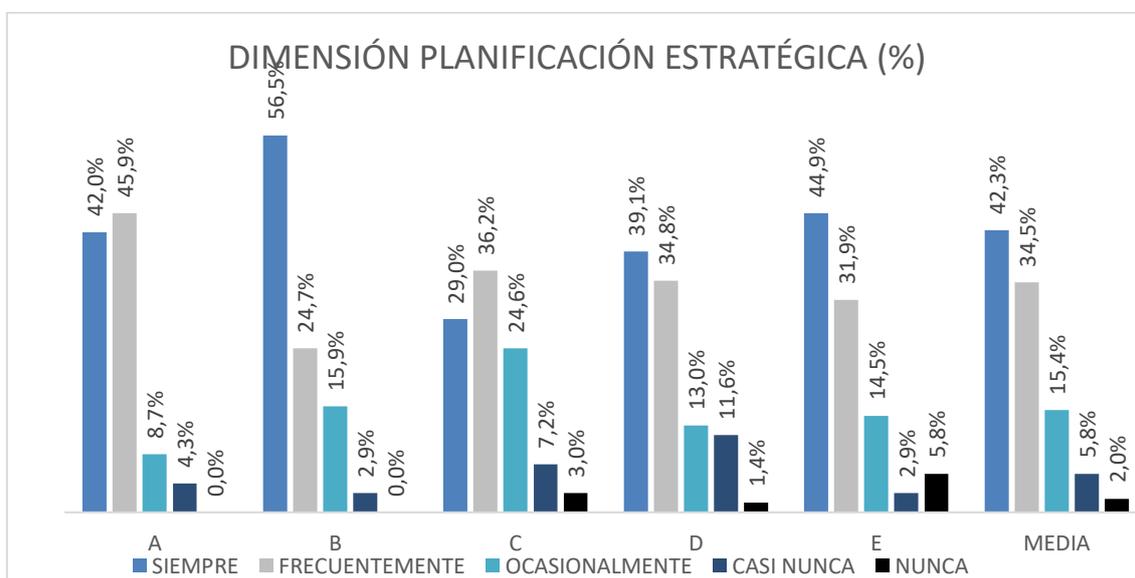


Gráfico No. 4 Resultados de la Dimensión Planificación Estratégica

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como se puede apreciar en la tabla No. 16, gráfica No. 4, en promedio los directivos mencionan que cumplen la dimensión en un 42,3%; en tanto que el 2,0% afirma nunca cumplirla. Los descriptores de mayor cumplimiento se refieren: al establecimiento de canales y procesos de información y comunicación con el 56,5% y a la promoción de la creación y el cumplimiento del PEI y Planes de mejora alcanzando un 44,9%. Por otra parte obtienen ponderaciones bajas las acciones encaminadas a la utilización de los resultados y consideración de las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora con un 11,6%; en tanto que el 5,8% de los directivos afirma que nunca presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.

El directivo debe instaurar en el establecimiento un clima comunicacional ordenado, estable, y con altas expectativas en relación a los profesores, alumnos y sus familias; para lograrlo evalúan los canales y mecanismos para emitir información, establecen procedimientos para la comunicación tanto interna como externa, diseñan planes de comunicación horizontal y vertical. En las instituciones educativas estos procesos sobre todo con relación a informar y comunicar los resultados de los aprendizajes se ven fortalecidos; sin embargo es una debilidad de gran parte de los establecimientos comunicar a la comunidad educativa los resultados de la gestión institucional; aún no se concientiza la importancia de la rendición de cuentas.

Es responsabilidad del líder educativo promover la creación e implementación del PEI y los planes de mejora; si bien es cierto estos documentos orientan la gestión institucional, no son creados únicamente por el directivo; sino por el contrario su papel es el de facilitar la conformación de equipos, la comprensión de la dimensión del trabajo la dotación de recursos, espacios de reunión, de manera que la elaboración refleje los intereses de todos los implicados en el hecho educativo.

Contrariamente a lo anterior, los resultados que surgen de los procesos evaluativos no son considerados en su totalidad para los planes de mejora debido mayormente a la falta de conocimiento de los elementos relacionados con la planeación por ejemplo: la falta de articulación entre la filosofía y principios con los objetivos, desconocimiento o ausencia de procesos, no se establecen indicadores para medir el rendimiento y resultados del establecimiento, no se trabaja con evidencias que aporten significativamente la gestión. Los modelos de calidad actuales tienden a suplir estos requerimientos.

Como parte del tratamiento de datos se realizó, el promedio que obtiene cada encuestado en los descriptores, a fin de poder establecer una media grupal con respecto al cumplimiento misma que corresponde a 4,092 es decir que las autoridades encuestadas manifiestan cumplir frecuentemente con los descriptores citados en la presente dimensión; así mismo se realiza la desviación estándar 0,7937 que quiere decir que los datos no se alejan significativamente de la media, sin haber mucha dispersión en los mismos. Estos datos son indispensables para el cálculo de los valores que conformarán la tabla de distribución normal, requisito previo a la gráfica de la campana de Gauss.

Tabla No. 17 Distribución normal Planificación Estratégica

Datos	Frecuencia	Distribución Normal
2	2	0,01555513
2,2	1	0,02928034
2,6	2	0,08575725
2,8	1	0,13343291
3	4	0,19484305
3,2	1	0,26701567
3,4	3	0,34341434
3,6	3	0,41450517
3,8	9	0,46953864
4	3	0,49916321
4,2	7	0,4980164
4,4	8	0,46630984
4,6	7	0,40976547
4,8	5	0,33792942
5	13	0,26154504
TOTAL	69	

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación

Elaborado por: E. Cajas (2018)

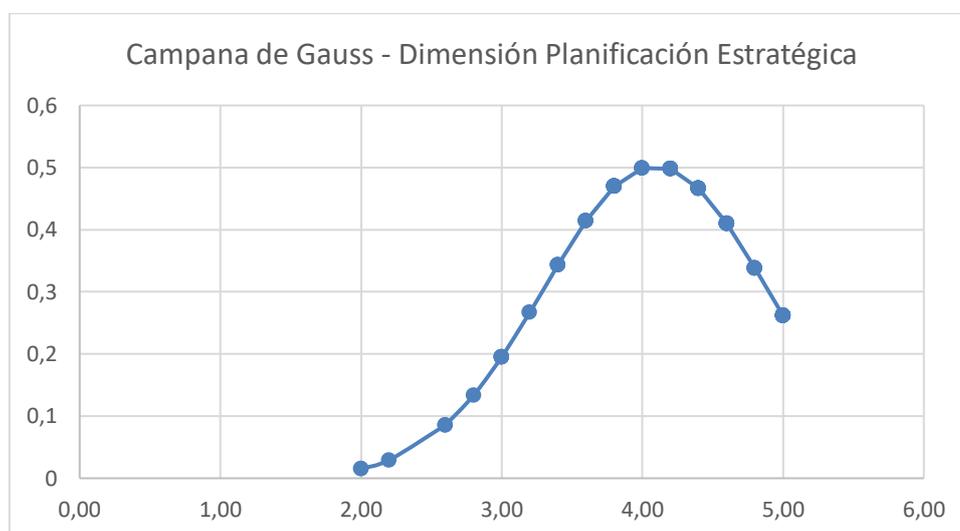


Gráfico No. 5 Campana de Gauss

Fuente: Datos obtenidos de la tabla de distribución normal.

Elaborado por: E. Cajas (2018)

De los datos presentados se puede concluir que en primera instancia, no hay mayor dispersión de los datos con respecto a la media, se puede apreciar además que en la campana los datos la distribución es normal aunque incompleta puesto que la media está muy cerca del límite superior de resultados; esto traducido en el contexto de los resultados, se refiere a que están estimando su práctica con valores muy altos.

3.3.2 Dimensión Gestión Pedagógica

La presente dimensión es fundamental analizar, dado que es la esencia misma de las instituciones educativas y se relaciona con la eficacia de los directivos escolares con la marcha de efectivos procesos de aprendizaje y la correspondiente información a la comunidad educativa. El directivo en cuanto a la función pedagógica debe cumplir los siguientes estándares:

- a) Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.
- b) Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.
- c) Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.
- d) Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.
- e) Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.
- f) Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa
- g) Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.

Tabla No. 18 Resultados de la Dimensión Pedagógica

	A	B	C	D	E	F	G	MEDI A
SIEMPRE	34,8 %	37,7 %	46,4 %	36,2 %	59,4 %	37,7 %	34,8 %	41,0 %
FRECIENTEME NTE	46,4 %	46,4 %	30,4 %	46,4 %	29,0 %	43,5 %	37,7 %	40,0 %
OCASIONALME NTE	11,6 %	13,0 %	18,8 %	13,0 %	11,6 %	11,6 %	18,8 %	14,1 %
CASI NUNCA	7,2%	2,9%	4,4%	4,4%	0,0%	7,2%	5,8%	4,5%
NUNCA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,4%
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100, 0	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

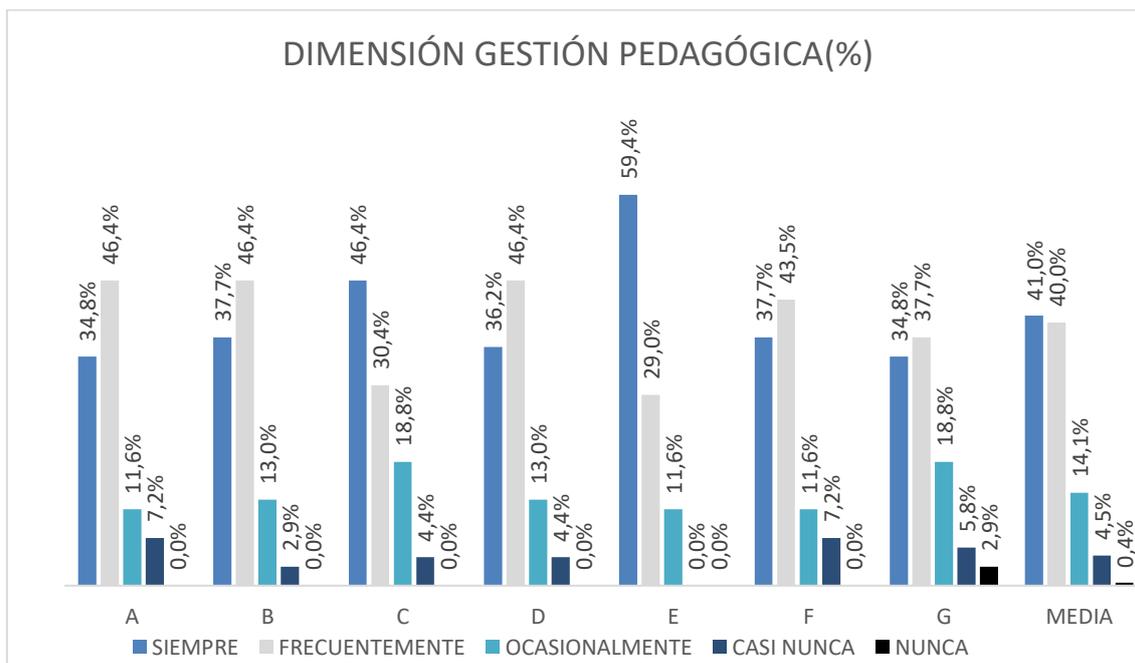


Gráfico No. 6 Resultados de la Dimensión Pedagógica

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

En cuanto a la dimensión pedagógica se puede observar que en promedio esta gestión se cumple permanentemente en un 41,0%; en tanto que un 0,4% de directivos la incumplen. El estándar que alcanza mayor nivel de logro en un 59,4% es el que afirma que el directivo garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes; en tanto que el descriptor que se incumple es aquel en el que su rol comprende la asesoría pedagógica a los docentes para su mejoramiento continuo; tal vez porque esta función le corresponde al vicerrector. Sin embargo el 7,2% de los directivos afirman que casi nunca cumplen los descriptores A y F sobre la implementación y evaluación del PEI y la ejecución de estrategias de aprendizaje colaborativo entre la comunidad educativa.

En cuanto a la dimensión pedagógica, el directivo debe implementar, monitorear y evaluar el currículo; si bien es cierto esta responsabilidad recae con mayor énfasis en la persona del vicerrector, el rector debe orientar los procesos de enseñanza - aprendizaje y tener conocimiento del desarrollo de los mismos. El liderazgo de los directivos se ve reflejado en la toma de decisiones así como la implicación del personal y los resultados en los estudiantes; dado que éste es el fin último de las instituciones educativas. El rector debe dar a conocer los resultados de los estudiantes, las instituciones fiscales cuentan con una plataforma que facilita el ingreso de calificaciones, además establecen mecanismos para exteriorizar los resultados.

Para obtener la tabla de distribución normal fue indispensable conocer la media, misma que tiene una valoración de 4,1656 equivalente a que los procesos son realizados por los directivos de forma frecuente; así mismo se obtuvo una desviación estándar de 0,6805.

Tabla No. 19 Distribución normal – Gestión Pedagógica

Datos	Frecuencia	Distribución Normal
2,57	2	0,03771358
2,86	3	0,09232625
3,00	4	0,13521798
3,14	2	0,18949922
3,43	1	0,32609523
3,57	2	0,40041331
3,71	3	0,47047469
3,86	6	0,52896596
4,00	9	0,56909254
3,80	3	0,52896596
4,00	5	0,56909254
4,14	8	0,58587067
4,29	7	0,57714418
4,57	5	0,3498256
4,71	9	0,4235593
4,86	4	0,3498256
5,00	10	0,27647295

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación

Elaborado por: E. Cajas (2018)

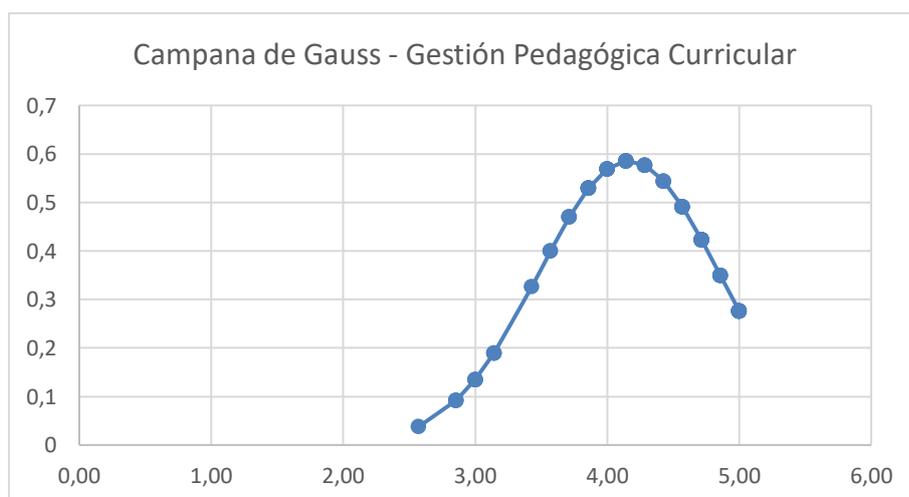


Gráfico No. 7 Distribución normal

Fuente: Datos Tabla Distribución Normal

Elaborado por: E. Cajas (2018)

La gráfica sugiere que la distribución de datos es normal, nuevamente la campana es incompleta, aun así mantiene sus características que la atribuyen como normal. Se puede observar el límite superior está muy cerca a la valoración de cinco (5), lo que indica que la tendencia por puntuarse con una valoración alta es la tendencia dentro de los integrantes de la investigación.

3.3.3 Dimensión Gestión del Talento Humano y Recursos.

- A. Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.
- B. Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.
- C. Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
- D. Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.
- E. Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.
- F. Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas
- G. Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
- H. Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.
- I. Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.

Tabla No. 20 Resultados de la Dimensión Gestión del Talento Humano y Recursos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	ME
SIEMPRE	37,7 %	29,0 %	33,3 %	44,9 %	53,6 %	50,7 %	50,7 %	37,7 %	29,0 %	40,7 %
FRECUE NTE	53,6 %	39,2 %	39,2 %	37,7 %	34,8 %	27,6 %	34,8 %	24,6 %	40,6 %	36,9 %
OCASIONA L	8,7% %	18,8 %	18,8 %	10,1 %	7,3 %	15,9 %	8,7 %	21,7 %	21,7 %	14,7 %
MENTE										
CASI NUNCA	0,0% %	11,6 %	7,3 %	7,3 %	4,3 %	2,9 %	5,8 %	8,7 %	7,3 %	6,1% %
NUNCA	0,0% %	1,4 %	1,4 %	0,0 %	0,0 %	2,9 %	0,0 %	7,3 %	1,4 %	1,6% %
TOTAL	100, 0%									

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

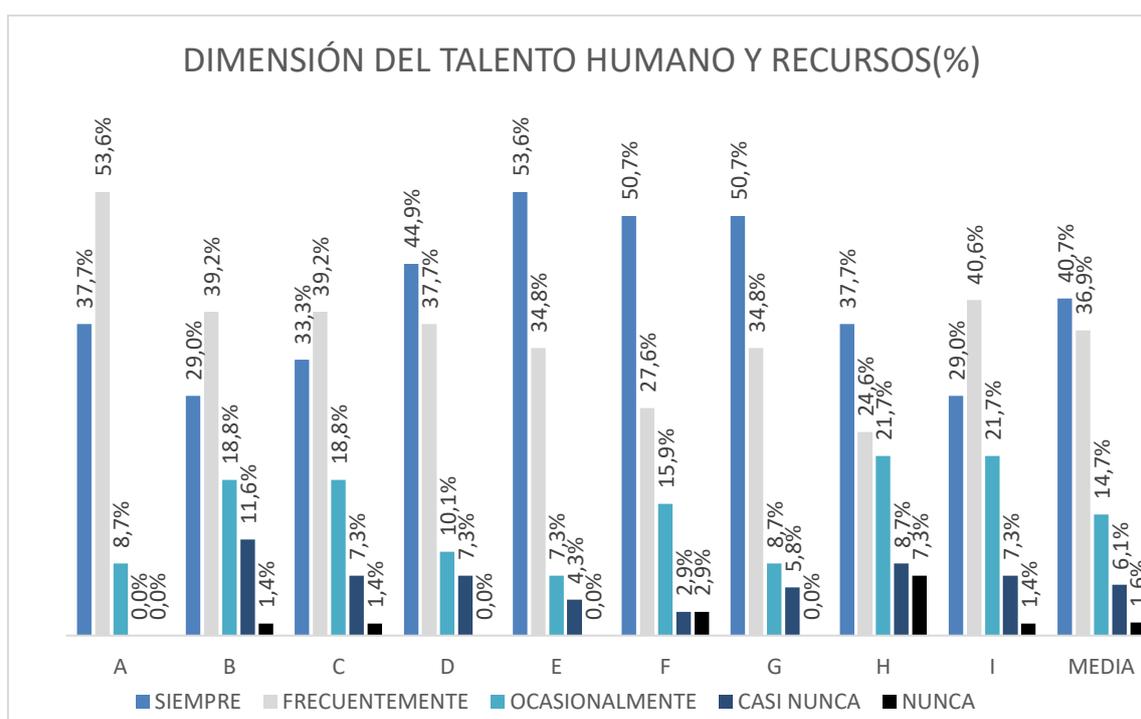


Gráfico No. 8 Resultados de la Dimensión Gestión del Talento Humano y Recursos

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Dentro de la Dimensión Talento Humano y Recursos expuestos en la Tabla No. 20 y gráfica No. 8; se puede apreciar que el nivel de logro de la gestión en general alcanza al 40,7% en tanto que el nivel de incumplimiento el 1,6%. Se observa que el 53,6% del personal encuestado promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, asegurando el apoyo al personal de su institución; a diferencia del 7,2% de los directivos quienes manifiestan que nunca realizan los procesos de selección y

evaluación de los proveedores de servicios conforme a lo estipulado en la normativa vigente. Adicional se registran los niveles más bajos de cumplimiento en los estándares B e I que hacen referencia al desarrollo de planes de formación para el personal y sobre si se mantiene actualizado en temáticas de gestión directiva propias de su cargo exige; ambas con una ponderación del 29,0%.

Parte esencial de la gestión es la administración de los recursos con los que las instituciones educativas cuentan, en este ámbito el Manual de Gestión para directores de I.E. emitido por la (UNESCO, 2011) reconoce la importancia de incluir acciones y estrategias de conducción de los recursos institucionales con el único propósito de que se vean favorecidos los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Si bien es cierto en el ámbito fiscal ecuatoriano, no es competencia directa de los directivos aspectos como el manejo de recurso económico para realizar pagos, remuneraciones y reconocimientos, implementación de recursos e infraestructura a gran escala, se espera de él una planificación basada en las necesidades de los centros educativos para su efectiva gestión: sea por la vía de la autogestión con la comunidad y/o otras instituciones; o con las instancias pertinentes del propio Ministerio de Educación.

La gestión de los recursos implica necesariamente la evaluación de los servicios educativos, y entre las múltiples actividades que realiza el rector / director se le resta importancia a estos aspectos, tras la emisión de varios acuerdos es responsabilidad del directivo por ejemplo la conformación del comité de barens escolares y la aprobación de los informes quimestrales que emitan, la administración de textos y demás.

El desarrollo profesional es otro de los ámbitos que requiere atención; si bien es cierto el gobierno a través del órgano rector en educación despliega importantes esfuerzos de hecho en su informe el Ministerio de Educación, según el Diario El Comercio Ortiz (2015) estimaba que hasta la fecha se encontraban 59059 docentes capacitados en TIC, 2322 inscritos en programas de maestrías, 18790 en cursos de actualización profesional; es decir un 70% se encontraba capacitándose y se proyectaba que hasta el final del 2017 sean 134000 los miembros del magisterio quienes aprueben al menos un curso. Sin embargo a mi parecer estos procesos, no cubren en su totalidad las necesidades reales del personal docente de acuerdo al contexto y a la realidad institucional, solo por poner un ejemplo con los procesos de agrupación de IE por ejemplo docentes especialistas en una asignatura se encuentran dictando otras áreas del conocimiento. Entonces es responsabilidad de los Directivos implementar planes de desarrollo profesional,

enfocados en la inducción, capacitación de forma que los procesos subsecuentes como la evaluación se encuentren claramente establecidos y en concordancia con lo anterior.

Lastimosamente encontramos una ponderación baja al preguntar sobre si el directivo se encontraba actualizado en los conocimientos sobre los ámbitos de su gestión, hecho que se corrobora con las estadísticas nacionales, a través de un comunicado de prensa emitido por el Ministerio de Educación, se informaba que 5936 autoridades ejercen sus funciones como encargados dado que no cumplen con los requisitos necesarios para desempeñarse en los cargos; esta cantidad representa el 70% de los directivos (haciendo referencia no únicamente a los rectores sino además vicerrectores, inspectores y subinspectores).

Los requisitos en este ámbito giran en torno a contar con un título de maestría en administración educativa o afines y además acreditar formación profesional equivalente a 330 horas, entonces se requieren procesos de capacitación dirigidas a suplir las necesidades que el cargo exige.

Adicional a esta realidad, excepto los rectores y directores que cuentan con la titulación requerida, los profesionales con formación exclusivamente docente que son designados para cargos directivos en las instituciones educativas públicas y privadas, no cuentan con un proceso de inducción al cargo, lo que les obliga a aprender sobre la marcha.

Para obtener la tabla de distribución normal se realizó un promedio en la puntuación por cada participante, para obtener una media general de 4,090 ubicando a los encuestados en un cumplimiento frecuente de los descriptores; la desviación estándar es de 0,6942, en la que se evidencia que los datos se mantienen congruentes y sin mayor variación con respecto a la media. A continuación se presenta la tabla de distribución.

Tabla No. 21 Distribución normal – Gestión Talento Humano

Datos	Frecuencia	Distribución Normal
2,00	1	0,00617968
2,33	1	0,02337455
2,44	1	0,03460076
2,67	1	0,07020939
3,00	1	0,16746403
3,11	5	0,21257566
3,33	2	0,31719211
3,44	1	0,37285435
3,56	1	0,42719975
3,67	3	0,47708715
3,78	3	0,51932519
3,89	5	0,55100559
4,00	5	0,56435907
4,22	4	0,54047039
4,33	5	0,54047039
4,44	8	0,5045024
4,56	5	0,45901779
4,67	5	0,40707154
4,78	4	0,35187378
4,89	5	0,29646814
5,00	3	0,24346923
TOTAL	69	

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación
Elaborado por: E. Cajas (2018)

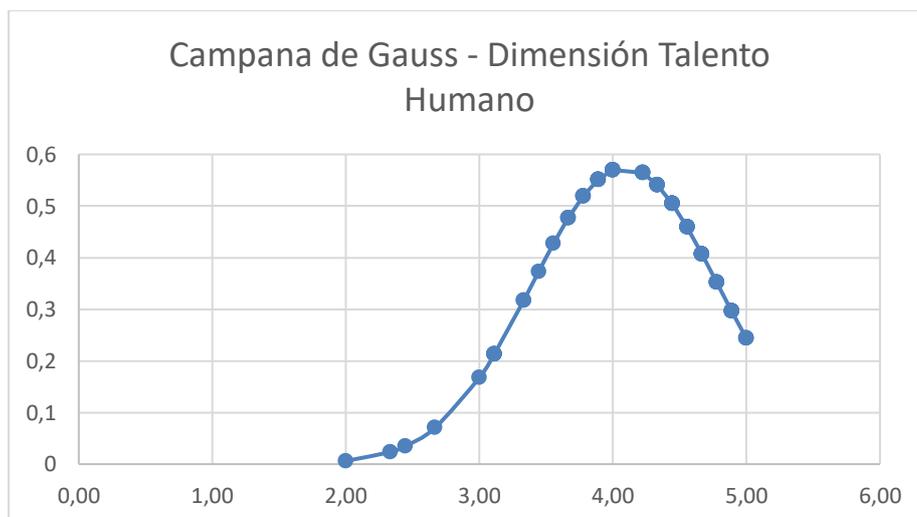


Gráfico No. 9 Campana de Gauss – Dimensión Gestión del Talento Humano

Fuente: Datos obtenidos de la tabla de distribución normal.

Elaborado por: E. Cajas (2018)

La gráfica concluye que la tendencia en la agrupación de datos se mantiene nuevamente cerca de la puntuación cinco (5), la gráfica es incompleta dado que el pico de la campana y la mayor agrupación de datos y frecuencias se encuentran cercanas a la puntuación antes descrita. Sin embargo, como se puede apreciar la distribución de los datos en la gráfica es normal y en el contexto de la investigación sugieren reiteradamente una valoración alta en relación al cumplimiento de los descriptores de la gestión a la que se hace referencia.

3.3.4 Dimensión Clima Organizacional y Convivencia Escolar

- A. Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.
- B. Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.

Tabla No. 22 Resultados de la Dimensión Convivencia Escolar

	A	B	ME
SIEMPRE	59,4%	71,0%	65,2%
FRECUENTEMENTE	27,5%	23,2%	25,4%
OCASIONALMENTE	11,6%	4,3%	8,0%
CASI NUNCA	1,4%	0,0%	0,7%
NUNCA	0,0%	1,4%	0,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

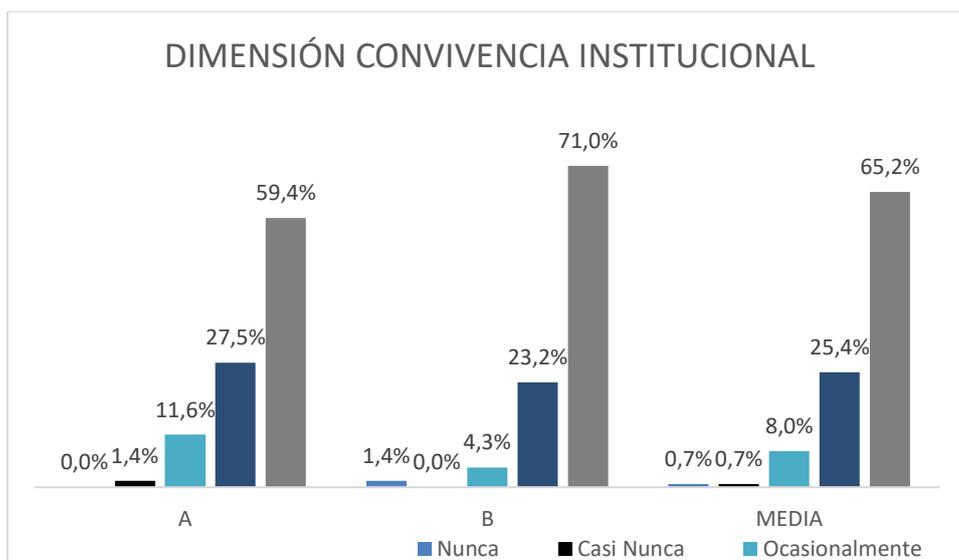


Gráfico No. 10 Resultados de la Dimensión Convivencia Escolar

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

La tabla No. 22, gráfica No. 10 refleja el nivel de cumplimiento en torno al clima institucional y convivencia escolar, se puede apreciar que el 65,2% de directivos efectúan permanentemente acciones con la finalidad de alcanzar los estándares de la dimensión; en tanto que el 0,7% la incumple.

Entre los estándares el que en menor medida se cumple es el relacionado con la planificación y elaboración participativa el código de convivencia; este documento reúne los acuerdos y compromisos de los actores de la comunidad educativa y una vez tras su aprobación, según el acuerdo 332-13, tiene una vigencia de 2 años, en los cuales se realiza el seguimiento a lo propuesto en el Plan de Convivencia Armónica que si se realiza anualmente.

En lo que se refiere a análisis estadístico, se obtuvo la tabla de distribución normal para lo que se realizó el promedio de cumplimiento de los indicadores para la gestión a la que se hace referencia, es así que la media general de 4,5362; es decir que en las autoridades frecuentemente cumplen con los descriptores establecidos. Se obtiene una desviación estándar de la desviación estándar es de 0,6435 lo que indica que no hay una mayor variabilidad en los datos, siendo éstos uniformes con respecto a la media.

Tabla No. 23 Distribución normal – Clima Organizacional

Datos	Frecuencia	Distribución Normal
2,5	2	0,00415126
3,0	2	0,03587817
3,5	3	0,16954863
4,0	13	0,43809904
4,5	11	0,61896244
5,0	38	0,47815673
TOTAL	69	

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación
Elaborado por: E. Cajas (2018)

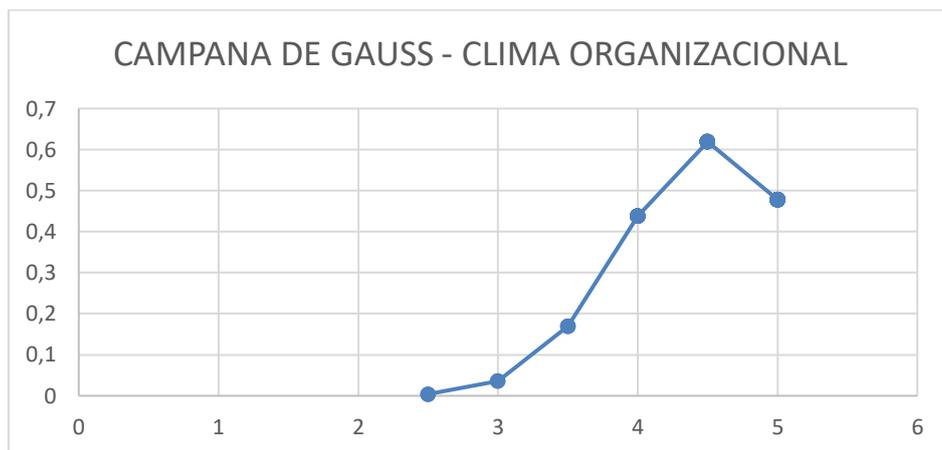


Gráfico No. 11 Campana de Gauss – Clima Organizacional

Fuente: Datos obtenidos de la tabla de distribución normal.

Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como se observa en la gráfica 11, la campana tiene pocos puntos ya que únicamente hay dos descriptores en este ámbito. A diferencia de las demás gráficas la campana que refleja el análisis de datos en esta dimensión tiene su pico más alto muy cercano al valor de referencia máximo; por lo que aunque es incompleta, más aún indica una fuerte tendencia del personal investigado por calificar su propia práctica con un cumplimiento una valoración de la propia práctica como muy satisfactoria.

3.3.5 Dimensión Vinculación con la Comunidad.

Para la evaluación de la presente dimensión se tomaron en cuenta los siguientes estándares:

- A. Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
- B. Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.

Tabla No. 24 Resultados de la Dimensión Vinculación con la Comunidad

	A	B	MEDIA
SIEMPRE	53,6%	36,3%	44,9%
FRECUENTEMENTE	37,7%	29,0%	33,3%
OCASIONALMENTE	8,7%	21,7%	15,2%
CASI NUNCA	0,0%	8,7%	4,3%
NUNCA	0,0%	4,3%	2,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

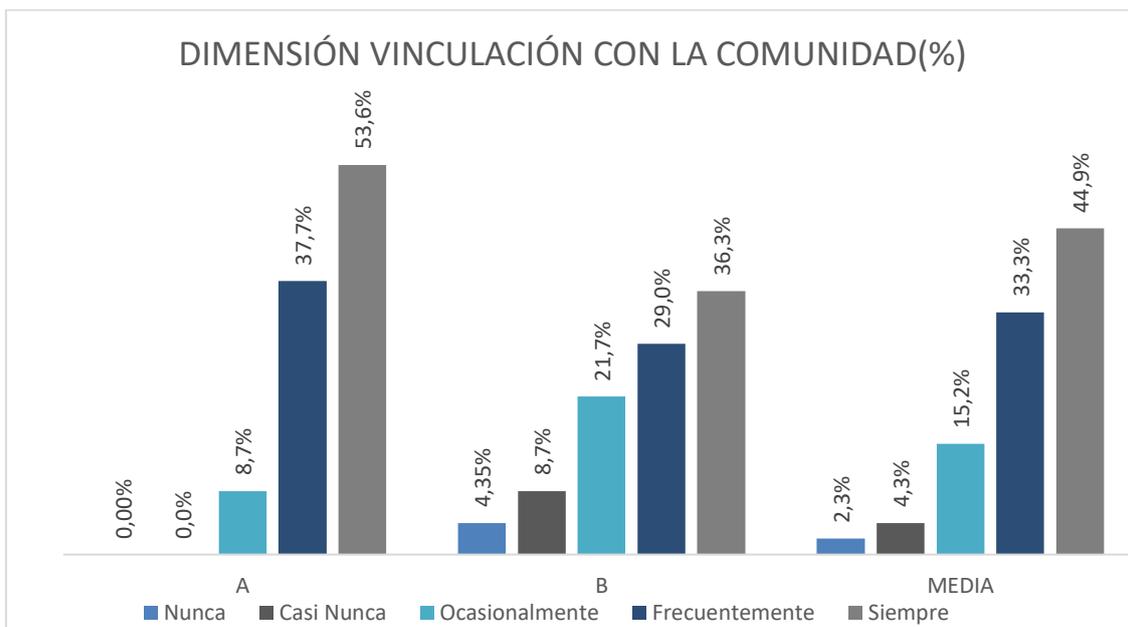


Gráfico No. 12 Resultados de la Dimensión Vinculación con la Comunidad

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

En relación a la tabla No.24 gráfica No.12 sobre la dimensión Vinculación con la comunidad se observa que el 44,9% de Directivos cumplen con los estándares; por otra parte se observa que el 2,3% de profesionales encuestados no realiza acciones para alcanzar los descriptores. Se observa también que el 53,5% de directivos afirman coordinar y desarrollar entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes; por otra parte el estándar que tiene baja ponderación es el relacionado con la gestión de alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.

Para proceder con el análisis de datos, se procedió a obtener los promedios individuales con respecto al cumplimiento en de la dimensión; esta puntuación corresponde a 4,1449 lo que indica que las autoridades cumplen frecuentemente los descriptores en relación a la gestión con la comunidad.

La desviación estándar es de 0,8184 lo que indica que no hay una mayor variabilidad en cuanto a los datos. Cabe resaltar que en este ámbito de la gestión se obtuvo la mayor puntuación en lo que a desviación estándar se refiere. A continuación la tabla y gráfica que muestran la distribución normal.

Tabla No. 25 Distribución normal – Vinculación con la comunidad

Datos	Frecuencia	Distribución Normal
2	1	0,01572245
2,5	5	0,06468326
3,0	3	0,1832232
3,5	12	0,35734349
4,0	14	0,47985286
4,5	11	0,44365679
5,0	23	0,28242491
TOTAL	69	

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación
Elaborado por: E. Cajas (2018)

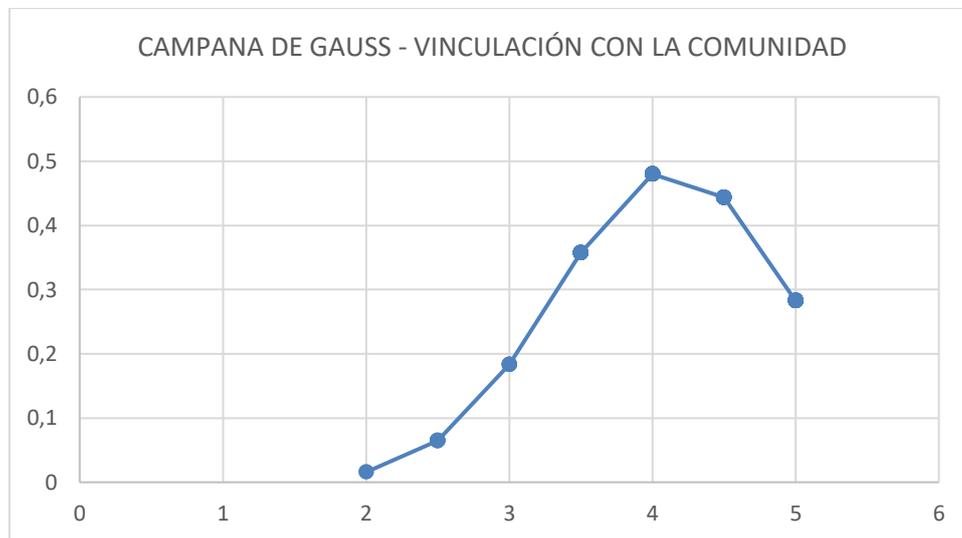


Gráfico No. 13 Campana de Gauss – Vinculación con la comunidad
Fuente: Datos obtenidos de la tabla de distribución normal.
Elaborado por: E. Cajas (2018)

La gráfica No. 13 muestra pocos puntos de referencia dado que únicamente hay dos descriptores para esta dimensión. El pico de la campana se encuentra muy cercano al valor de mayor puntuación, particular que hace que la gráfica sea incompleta, y aunque es normal, refleja nuevamente la disposición de los directivos de calificar con valores muy altos el cumplimiento de los estándares cuando de vinculación con la comunidad se trata.

3.3.6 Resultados Generales por Dimensión (%)

Una vez que se han analizado los estándares por dimensión; en este apartado se quiere describir un análisis general de acuerdo a las necesidades que en relación a su práctica implícitamente expresan los directivos. Para ello se ha tomado los valores medios

obtenidos en cada una de las dimensiones y se ha procedido a comparar entre sí a fin de determinar el nivel de cumplimiento de las dimensiones en términos generales.

Tabla No. 26 Resultados generales de acuerdo a la Dimensión (%)

	Planificación Estratégica	Dimensión Pedagógica	Talento Humano	Convivencia Escolar	Vinculación con la comunidad
SIEMPRE	42,3%	41,0%	40,7%	65,2%	44,9%
FRECUENTEMENTE	34,5%	40,0%	36,9%	25,4%	33,3%
OCASIONALMENTE	15,4%	14,1%	14,7%	8,0%	15,2%
CASI NUNCA	5,8%	4,5%	6,1%	0,7%	4,3%
NUNCA	2,0%	0,4%	1,6%	0,7%	2,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

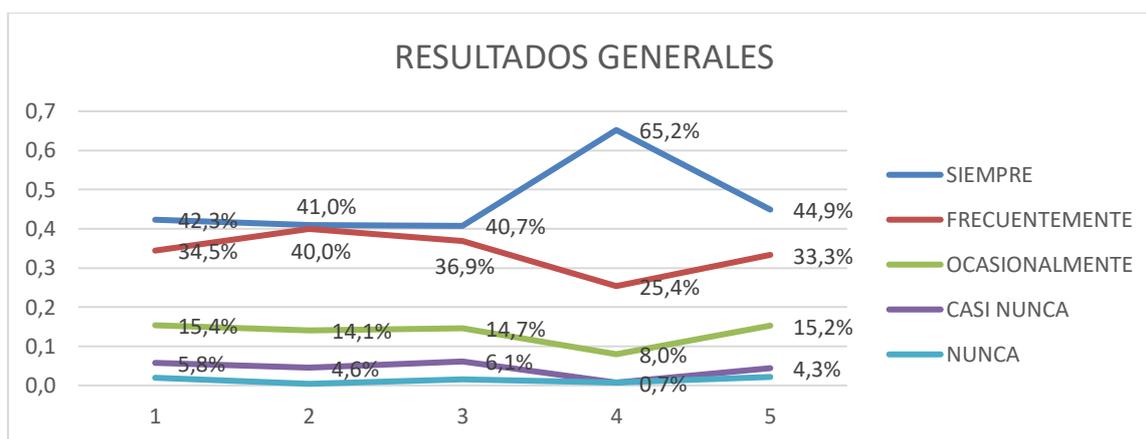


Gráfico No. 14 Resultados generales de acuerdo a la Dimensión (%)

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como se observa en la tabla No. 26 Gráfica No 14; las dimensiones en las que los Directivos tienen un menor desempeño, según su propia valoración, están relacionadas con los ámbitos: planificación estratégica, dimensión pedagógica y gestión del talento humano y recursos; encontrándose entre un 40 y 42% del cumplimiento en la puntuación máxima.

Para priorizar la necesidad formativa se procederá a sumar los porcentajes de las valoraciones siempre y frecuentemente en cuanto a las necesidades derivadas de la práctica y se obtendrá el valor más bajo, en cuanto a las necesidades expresadas se procederá a tomar el valor más alto, dado que es el que corresponde al componente de mayor preferencia.

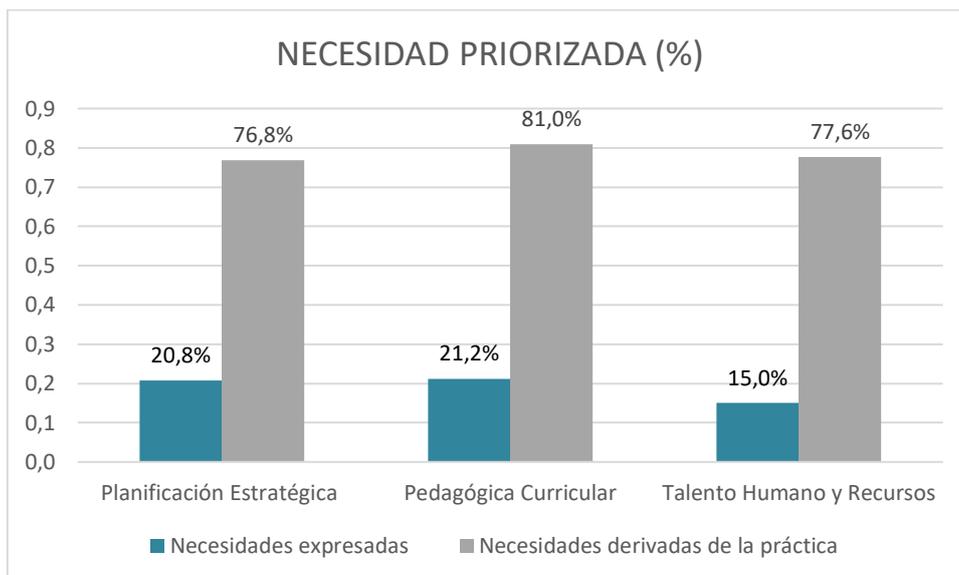


Gráfico No. 15 Necesidad prioritaria (%)

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

Como lo muestra la gráfica No. 15 el valor más bajo en relación a las necesidades derivadas de la práctica corresponde a planificación estratégica con un 76,8%, el segundo valor más alto con respecto a las necesidades expresadas es de 20,8% misma dimensión. Se toma este valor dado que la diferencia con dimensión pedagógica curricular apenas es de 0,4%. La propuesta entonces abarca una sola temática de formación y es en relación a la dimensión de planificación estratégica.

3.3.7 Prueba Chi Cuadrado

Se realizará a continuación varias pruebas del chi cuadrado para establecer una posible dependencia entre las variables, a continuación se detallan las hipótesis con respecto a lo mencionado.

a. Prueba 1. Nivel de estudios-Preferencia por un área de capacitación

Para determinar si hay o no dependencia entre las variables: a) nivel de estudios de los encuestados y b) preferencia por un área de capacitación, se realiza la prueba de distribución de Chi-cuadrado; para ello se han establecido las siguientes hipótesis:

Ho. No influye el nivel de estudios en la preferencia de un área de capacitación.

Hi. El nivel de estudios influye en la preferencia por un área de capacitación.

Para los cálculos no se tomará en cuenta el nivel de Bachillerato, ya que ninguno de los encuestados posee esa titulación como nivel más alto de estudios. Se utilizará un margen de error del 0,05.

Tabla No. 27 Tabla de distribución de frecuencias (Prueba 1)

	PE	GPC	GTH	ARE	LGE	VC	TOTAL
Bachiller	0	0	0	0	0	0	0
Nivel Tecnológico	4	6	2	4	6	2	24
Tercer Nivel	23	28	19	18	24	6	118
Cuarto Nivel	26	23	15	19	21	10	114
Otro	1	0	1	0	1	1	4
TOTAL	54	57	37	41	52	19	260

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo

Elaborado por: E. Cajas (2018)

Tabla No. 28 Tabla de frecuencias teóricas

	PE	GPC	GTH	ARE	LGE	VC
Bachiller	0	0	0	0	0	0
Nivel Tecnológico	4,98	5,26	3,42	3,78	4,80	1,75
Tercer Nivel	24,51	25,87	16,79	18,61	23,60	8,62
Cuarto Nivel	23,68	24,99	16,22	17,98	22,80	8,33
Otro	0,83	0,88	0,57	0,63	0,80	0,29

Fuente: Tabla de distribución de frecuencias

Elaborado por: E. Cajas (2018)

Grados de libertad $v = (\text{nro. filas} - 1) \times (\text{nro. columnas} - 1)$

$$v = (4-1) \times (6-1) \quad v = (3) \times (5) \quad v = 15$$

$$x^2 = \sum \frac{(f - ft)^2}{ft} \quad \text{Reemplazando tenemos:}$$

$$x^2 = \frac{(4 - 4,98)^2}{4,98} + \frac{(6 - 5,26)^2}{5,26} + \frac{(2 - 3,42)^2}{3,42} + \frac{(4 - 3,78)^2}{3,78} + \frac{(6 - 4,80)^2}{4,80} + \frac{(2 - 1,75)^2}{1,75} \\ + \frac{(23 - 24,51)^2}{24,51} + \frac{(28 - 25,87)^2}{25,87} + \frac{(19 - 16,79)^2}{16,79} + \frac{(18 - 18,61)^2}{18,61} + \frac{(24 - 23,60)^2}{23,60} + \frac{(6 - 8,62)^2}{8,62} \\ + \frac{(26 - 23,68)^2}{23,68} + \frac{(23 - 24,99)^2}{24,99} + \frac{(15 - 16,22)^2}{16,22} + \frac{(19 - 17,98)^2}{17,98} + \frac{(21 - 22,80)^2}{22,80} + \frac{(10 - 8,33)^2}{8,33} \\ \frac{(1 - 0,83)^2}{0,83} + \frac{(0 - 0,88)^2}{0,88} + \frac{(1 - 0,57)^2}{0,57} + \frac{(0 - 0,63)^2}{0,63} + \frac{(1 - 0,80)^2}{0,80} + \frac{(1 - 0,29)^2}{0,29} = 7,26$$

7,26 (calculado) < 24,9958 (tabla); por tanto se rechaza la hipótesis alternativa; por tanto tras la realización de la prueba se determina que el nivel de estudios no influye en la preferencia de un área de capacitación.

b. Prueba 2. Género – Número de cursos

Para determinar si hay o no dependencia entre las variables: a) género y b) número de cursos realizados se realiza la prueba de distribución de Chi-cuadrado; para ello se han establecido las siguientes hipótesis:

Ho. No influye el género en el número de cursos realizados.

Hi. El género influye en el número de cursos realizados.

Para los cálculos se tomará en cuenta únicamente a los encuestados que han optado por una capacitación es decir 63 participantes. Se utilizará un margen de error del 0,05.

Tabla No. 29 Tabla de distribución de frecuencias (Prueba No. 2)

	1-2	3-4	Más de 4	TOTAL
Mujer	10	9	8	27
Hombre	26	7	3	36
TOTAL	36	16	11	63

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Tabla No. 30 Tabla de frecuencias teóricas (Prueba No. 2)

	1-2	3-4	Más de 4
Mujer	15,43	6,86	4,71
Hombre	20,57	9,14	6,29

Fuente: Tabla de distribución de frecuencias
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Grados de libertad $v = (\text{nro. filas} - 1) \times (\text{nro. columnas} - 1) = 2$

$$x^2 = \sum \frac{(f - ft)^2}{ft} \quad \text{Reemplazando tenemos:}$$

$$x^2 = \frac{(10-15,43)^2}{15,43} + \frac{(9-6,86)^2}{6,86} + \frac{(8-4,71)^2}{4,71} + \frac{(26-20,57)^2}{20,47} + \frac{(7-9,14)^2}{9,14} + \frac{(3-6,29)^2}{6,29}$$

$$x^2 = 8,52$$

El x^2 calculado es 8,52; en tanto que el x^2 de la tabla de distribución es 5,9915

$8,52 > 5,9915$; por tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir tras la realización de la prueba se determina que el género influye en el número de cursos realizados.

c. Prueba 3. Necesidad expresada- necesidad derivada de la práctica

Para determinar si hay o no dependencia entre las variables: a) necesidad expresada y b) necesidad derivada de la práctica, en cuanto a la dimensión priorizada (planificación estratégica), se realiza la prueba de distribución de Chi-cuadrado; para ello se han establecido las siguientes hipótesis:

Ho. No hay dependencia entre la necesidad derivada de la práctica con la necesidad expresada.

Hi. Hay dependencia entre la necesidad derivada de la práctica con la necesidad expresada.

Para los cálculos se tomará en cuenta a la totalidad de los participantes; es decir 69 personas. De la misma manera para establecer si el profesional necesita el curso se han tomado los valores menores a tres (3) es decir a los directivos que respondieron ocasionalmente, casi nunca y nunca; se dispuso por ende que las autoridades con respuestas de cuatro (4) y cinco (5) no requieren la capacitación en el ámbito de planificación estratégica. Se utilizará un margen de error del 0,05.

Tabla No. 31 Tabla de distribución de frecuencias (Prueba No. 3)

	Necesita el curso (<3)	No necesita el curso (>3)	TOTAL
Interés por el curso	3	51	54
No expresa interés	3	12	15
TOTAL	6	63	69

Fuente: Datos obtenidos formulario Necesidades de Formación del Personal Directivo
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Tabla No. 32 Tabla de frecuencias teóricas (Prueba No. 3)

	Necesita el curso (<3)	No necesita el curso (>3)
Interés por el curso	4,70	49,30
No expresa interés	1,30	13,70

Fuente: Tabla de distribución de frecuencias
Elaborado por: E. Cajas (2018)

Grados de libertad $v = (\text{nro. filas} - 1) \times (\text{nro. columnas} - 1) = 1$

$$x^2 = \sum \frac{(f - ft)^2}{ft} \quad \text{Reemplazando tenemos:}$$

$$x^2 = \frac{(3 - 4,70)^2}{4,70} + \frac{(3 - 1,30)^2}{1,30} + \frac{(51 - 49,30)^2}{49,30} + \frac{(12 - 13,70)^2}{13,70}$$

$$x^2 = \mathbf{3,08}$$

El x^2 calculado es 3,08; en tanto que el x^2 de la tabla de distribución es 3,84

$3,08 < 3,84$; por tanto se rechaza la hipótesis alternativa; es decir tras la realización de la prueba se determina que no hay relación entre la necesidad expresada y la derivada de la práctica. Principalmente este resultado puede obedecer a la falta de objetividad de los encuestados en la valoración de la propia práctica.

CAPÍTULO 4.

LA PROPUESTA

4.1 Tema del Curso

La Planificación estratégica como herramienta para eficientar la gestión del Directivo.

4.2 Modalidad de estudios

La modalidad de estudios es virtual de forma que los directivos puedan cursarlo con flexibilidad en cuanto a horario y espacios, esto respondiendo a su principal obstáculo que es la falta de tiempo. Esta modalidad emplea entornos virtuales de aprendizaje (Moodle), en el que se facilitan actividades individuales, en cuanto al progreso de las diferentes temáticas; y colaborativas, que promueven la interacción de los participantes. El aula virtual implementada para el efecto, tendrá una interfaz donde se tenga acceso al material digital, a espacios de interacción con el tutor, entre otras. El aula permanecerá activa las 24 horas y responde a un único usuario registrado.

4.3 Objetivos

4.3.1 General

- Afianzar las competencias del personal directivo en planeación estratégica, a través de la aplicación de los elementos teóricos de forma que contribuyan eficazmente en los procesos de toma de decisiones.

4.3.2 Específicos

- Identificar los conceptos centrales sobre planeación, fases, elementos y herramientas de forma que puedan ser aplicados en el contexto del sistema educativo ecuatoriano.
- Analizar los diferentes documentos orientadores de la gestión institucional, así como los lineamientos para su construcción, seguimiento, evaluación y mejora.
- Fortalecer las competencias en el diseño e implementación de proyectos educativos.

4.4 Destinatarios

4.4.1 Nivel formativo de los participantes

El curso está diseñado para el personal directivo (rectores y directores) de las instituciones fiscales del Distrito Latacunga, el cupo máximo es 35 participantes con titulación de tercer y cuarto nivel en el ámbito educativo y experiencia en el cargo entre 0 y 5 años.

4.4.2 Requisitos técnicos

Dentro de los requisitos, los participantes deben contar con una computadora y acceso a internet. Para garantizar el funcionamiento del aula virtual la computadora debe tener las siguientes características¹:

- Como mínimo 1GB en disco y Sistema operativo Windows 2000, XP, 7 / Sistema Mac OS 9 / Linux, o superiores.
- Ancho de banda y navegadores (Firefox 3.0, Internet Explorer, Edge)
- Paquete de Office 2003 en adelante / Open Office, Adobe Reader y Flash Player.
- 16 bits de visualización de pantalla y cámara incorporada.
- Correo electrónico.

4.5 Descripción del curso

La planificación estratégica es quizá el elemento que caracteriza la gestión del directivo; pues ella traduce la filosofía institucional en planes y proyectos concretos a ser desplegados con la finalidad de mejorar las prácticas y en sí la marcha institucional. El proceso de planificación refleja en sí un espacio de análisis de todos los niveles organizativos, que parten desde un ejercicio de autoevaluación. Frente a los cambios que el sistema educativo ecuatoriano está enfrentando es indispensable dotar al personal en mención de constructos teóricos y herramientas que permitan hacer eficiente su gestión, así también se analizarán los documentos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional para realizar la planificación de las instituciones educativas con la finalidad de diseñar planes, programas y proyectos resultado de un proceso serio y objetivo en el que la estrategia, la creatividad e innovación son el eje fundamental en la mejora de los establecimientos.

El presente curso está destinado a fortalecer las competencias gerenciales de los líderes escolares en temáticas referidas a la planificación estratégica en el contexto del directivo ecuatoriano. El curso en modalidad virtual, consta de siete (7) módulos que agrupan entre 5-7 unidades. Se utilizarán elementos propios de los entornos virtuales en actividades sincrónicas y asincrónicas de carácter individual y colaborativo; así mismo los consecuentes procesos investigativos y actividades que permitan corroborar el aprendizaje del participante.

¹ Requisitos mínimos tomados de módulos virtuales ofertados por la Universidad del Itsmo.
URL: <https://www.udelistmo.edu/content/requerimientos-minimos-0> Recuperado el [05-02-2018]

4.5.1 Contenidos del curso

Módulo 1. Planificación Estratégica

Concepciones de la Planificación

La gestión y la calidad reflejadas en la planificación

Planificación estratégica en el ámbito educativo

Condiciones básicas para integrar la PE en la institución educativa

Niveles de planificación estratégica

Elementos y fases en la elaboración de un Plan Estratégico

Módulo 2. Momentos de la Planificación

Momento explicativo

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

Priorización de nudos críticos

Momento prospectivo

Definición de la filosofía, objetivos, líneas y objetivos estratégicos.

Módulo 3. Momentos de la Planificación II

Momento estratégico

Tipos y priorización de estrategias.

Momento táctico-operacional

Proyectos, subproyectos y actividades

Proyectos: Elementos y Diseño.

Elaboración del PE, Planes de mejora y su ejecución en los POA.

Módulo 4. Contexto Ecuatoriano

Contexto educativo ecuatoriano

Políticas y normativa vigente: La ley y su reglamento

Estándares de calidad: Estándares de gestión escolar (2012 y 2017)

Estándares de desempeño directivo (2012-2017)

El rol del directivo y la planificación.

Módulo 5. La Planificación Institucional

Proyecto Educativo Institucional: Lineamientos generales

Ejercicio de autoevaluación y Metodología de construcción

Componente de Gestión Administrativa: Descripción de procesos y normativa

Componente de Gestión Pedagógica: Descripción de procesos y normativa

Componente Gestión Convivencia: Descripción de procesos y normativa
Componente de Servicios Educativos: Descripción de procesos y normativa
Componente de Gestión de Riesgos Escolares

Módulo 6. La Planificación Institucional II

Planes de Mejora

Seguimiento y evaluación del PEI

Plan Curricular Institucional (PCI), Plan Curricular Anual (PCA): Elementos y Diseño

Código de Convivencia: Elementos, metodología de construcción participativa.

Monitoreo de la calidad de los servicios: Plan de infraestructura, Comité de bares, entre otros.

Plan de riesgos: Configuración

Planificación de presupuestos anuales

Módulo 7. Apéndice

Herramientas y Matrices de los Planes.

La importancia de la comunicación de la planificación y la estrategia.

De la rendición de cuentas

Ciclo de Deming para la mejora continua

Evaluación General

4.5.2 Facilitadores

Lic. Guillermo Rodríguez - Director Ejecutivo de la Consultora Latino-Americana de Servicios Educativos². (Módulos I-II-III)

Dr. Raúl Cárdenas - Vicedecano de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación UTC (Módulo IV)

Elizabeth Cajas – Maestrante de la UTPL (Diseño del Aula virtual) y (Módulos V, VI, VII)

4.6 Duración y Metodología

El curso tiene una duración de 350 horas, estructuradas en siete módulos, cada módulo con una duración de 50 horas en un mes. Por ende la duración total es de siete (7) meses, el avance de las temáticas es progresivo, pues de esta manera se garantiza el aprendizaje de los participantes. Los módulos están estructurados de documentos para

² Información sobre el tallerista disponible en URL:
http://www.consultoraclase.com.ar/cursos/cursos/gestion_entidades_educativas/identidad.html
Recuperada el [05-02-2018]

la lectura, así mismo se provee de información complementaria (ensayos, videos, artículos, informes, estudios, libros). Al finalizar cada módulo hay una actividad sincrónica de tipo colaborativa de dos horas de duración. El curso está diseñado de forma que los participantes trabajen bajo su ritmo; sin embargo, se recomienda diariamente entre 1 y 2 horas destinadas a la lectura y análisis de los contenidos.

Al finalizar cada módulo se realizarán actividades evaluativas para determinar el grado de consecución de los objetivos del módulo. Cada módulo se aprueba con una calificación mínima de setenta puntos sobre cien (70/100). La actividad evaluativa final con una duración de cuatro (4) horas; dos para actividades de análisis y de aplicación y dos (2) para una evaluación en línea. La evaluación en línea contiene 155 ítems de respuesta cerrada con sistema de opción múltiple, 5 de respuesta corta y 10 de respuesta larga en una sesión digital, a aprobarse con una nota mínima de igual forma de setenta (70) puntos.

4.7 Cronograma

Actividad	Tiempo / Detalle
Inscripciones:	2 semanas vía on-line y depósito.
Módulo 1	1 mes (50 horas)
Módulo 2	1 mes (50 horas)
Módulo 3	1 mes (50 horas)
Módulo 4	1 mes (50 horas)
Módulo 5	1 mes (50 horas)
Módulo 6	1 mes (50 horas)
Módulo 7	1 mes (46 horas)
Evaluación	4 horas

Fuente: Propia

Elaborado por: E. Cajas (2018)

4.8 Costos

El costo del taller asciende a 6500 dólares, a ser financiados en su totalidad por los participantes; el costo por directivo es (185,00) dólares americanos.

4.9 Certificación

Se otorga el certificado de la Consultora Clase y de la Universidad Técnica de Cotopaxi

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica es concluyente en cuánto al rol del directivo dentro de las instituciones educativas, pues ha pasado de ser el representante de la misma, a ser un ente cuyo liderazgo genera la transformación en la comunidad educativa, en el contexto ecuatoriano en este sentido, los cambios recientes en la estructura, políticas, procesos y gestión del Sistema Educativo Nacional, requieren procesos de formación permanentes que tiendan a suplir las necesidades que el ejercicio del cargo demanda.

Los roles de los directivos están relacionados con la planificación estratégica de las instituciones, la gestión pedagógica que pretenda procesos y resultados de aprendizaje satisfactorios, la gerencia y perfeccionamiento del personal, la construcción de un clima organizacional favorable para el desarrollo integral y la influencia de los centros con la colectividad, el análisis de estos aspectos derivó en el instrumento de recolección de datos.

En cuanto al estudio de las necesidades de formación, el presente trabajo se orientó en el análisis propuesto por McGehee, ya que consideró los descriptores de las dimensiones específicamente en relación al cargo que desempeñan los participantes, por consiguiente, la perspectiva es democrática, ya que las necesidades son expresadas por profesionales en ejercicio de un mismo cargo, así mismo la tipología se enfoca en lo expuesto por Tejedor, puesto que las necesidades derivaron de un ejercicio de autoevaluación.

Entre la población estudiada un 56,5% son hombres frente al restante 43,5%; si se pudiera realizar una generalización se diría que en relación a la edad la mayoría supera los 50 años; y en promedio llevan entre 0 y 5 años en el cargo.

Los directivos con titulación de tercer nivel representan el 43,4% de los cuales el 87,9% se formó en el ámbito docente o en áreas relacionados con la educación. Los profesionales que cuentan con formación de posgrado constituyen el 43,5%, así mismo el 77,5% de los mismos se titularon en administración educativa.

La totalidad de los Directivos expresan su interés por procesos de capacitación; se estima que en promedio reciben de 1 a 2 cursos anuales; mismos que superan las 300 horas realizados en una modalidad virtual. Los motivos por los que optan por estos procesos están en relación con: las reformas en el ámbito, la motivación por la

preparación y el reconocimiento (aumento de sueldos, asensos). Así mismo expresan las razones que dificultan su preparación y entre ellas se citan: la falta de tiempo y propuestas de formación así como el alto costo de las mismas.

En cuanto a las necesidades formativas expresadas están enfocadas a: planificación estratégica, enfoques pedagógicos y gestión del talento humano. Las necesidades detectadas tras la autoevaluación de su gestión se relacionan con las dimensiones: planificación estratégica y gestión pedagógica.

Tras el análisis las temáticas de las necesidades expresadas con aquellas detectadas en el ejercicio de autoevaluación sobre la práctica, se concluyó que el área de planificación estratégica es la que mayoritariamente requieren los profesionales en mención, pues además de los cambios en el contexto ecuatoriano a los que responde se concientiza la importancia del mismo en el desempeño de la función.

Tras la realización de las gráficas de la campaña de Gauss, se concluye que en todas las dimensiones, no hay una variabilidad o dispersión de los datos con respecto a la media, y que la distribución de estos son normales, se evidenció la tendencia por una valoración alta con respecto a la propia práctica.

La prueba del chi cuadrado permitió determinar que el nivel de estudios de los encuestados no influye en la preferencia por un área de capacitación; que el género influye efectivamente en el número de cursos realizados y que no hay dependencia entre las necesidades de formación expresadas en relación a las derivadas de la propia práctica.

RECOMENDACIONES

Debido a la gran demanda de profesionales en el ejercicio directivo que han dimensionado la complejidad, amplitud y profundidad de la gestión del cargo, se sugiere a las Instituciones Educativas de nivel Superior puedan cristalizar procesos formativos continuos, en relación a las necesidades manifestadas por los líderes educativos.

La realización de procesos de detección de necesidades, deben basarse en instrumentos que recopilen información amplia en relación a la preferencia de temáticas un poco más específicas, de la misma manera enfocados a autoevaluar la práctica profesional, de este modo se genera la cultura de la autoevaluación, como un ejercicio autónomo y reflexivo.

Los ejercicios auto evaluativos sobre el desempeño fruto de un proceso reflexivo y consiente, sin duda derivan en resultados, que en este tipo de estudios, son concluyentes y permiten con certeza medir las necesidades de los profesionales; se debe tomar en cuenta que en ciertos casos se puede evidenciar la falta de objetividad de los participantes, por lo que se sugiere adoptar además una perspectiva desde los diferentes actores de la comunidad educativa.

Para el diseño de los cursos es importante tomar en cuenta la edad, por las limitaciones o ventajas que esto representa, sobre todo en cuánto a aspectos tecnológicos se refiere; si bien es cierto se puede contribuir a reducir la brecha digital, puede ser originar desmotivación entre los participantes.

Se pueden estructurar tipos de cursos de acuerdo a la formación del directivo ya que, el líder que posea su titulación únicamente en el ámbito docente, requerirá una formación inicial sobre todos los aspectos y áreas que engloba el cargo; en tanto que los directivos con titulación de cuarto nivel pueden expresar sus necesidades entorno a una temática puntual.

Se deberían realizar al menos un curso anualmente, en su configuración se debería contemplar una duración de 300 horas o más y ser desarrollado en una modalidad virtual, cuya certificación de preferencia provenga de una institución de educación superior reconocida por la SENESCYT, dado que éstos contribuyen con la ponderación en los procesos de recategorización.

Las posibles temáticas de formación pueden estar relacionadas con las áreas de planificación estratégica institucional, enfoques pedagógicos y la gestión de las

personas. Se sugiere además establecer temáticas sobre el aspecto puntual en lo relacionado al ámbito pedagógico.

Las temáticas sobre las cuáles deberían versar los cursos, deben contemplarse desde la realidad del contexto de los participantes, ya que uno de los principios de la enseñanza de adultos sugiere que la utilidad es directamente proporcional a la motivación.

Es muy apresurado afirmar que la generalidad de los ejercicios de autoevaluación, son faltos de objetividad por distintas causales; sin embargo para la realización de estudios de este tipo sería interesante contrastar los resultados de la percepción propia con la obtenida si se amplía el estudio a otros actores de la comunidad educativa.

Las diferentes pruebas estadísticas; sin duda son una herramienta esencial para explorar y describir una situación concreta, por tanto se recomienda la minuciosidad en la elaboración de las mismas, con la finalidad de prevenir de errores que desemboquen en una información inexacta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Antúnez, S. (1994). *Claves para la organización escolar*. Barcelona : ICE Universidad Barcelona / Horsori.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR [en línea]*, 47.
- Bracho, K., & Carruyo, N. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en las instituciones escolares. *Revista Praxis No. 7*, 13-29.
- Bradshaw, J. (1972). *Taxonomy of social need*. Londres: Oxford University Press.
- Castro Rubilar, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes educacionales*, (10), 13-25.
- Chavarría Olarte, M. (2012). *Educación en un mundo globalizado*. Ciudad de México: Trillas.
- Concha Albornoz, C. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 5, 133-138.
- Condon, C., & Clifford, M. (2010). Measuring principal performance: How rigorous are commonly used principal performance assessment instruments. *Washington: Learning point associates*, En línea.
- Dipboye, R., Smith, C., & Howel, W. (1994). *Understanding Industrial and organizacional Psychology*. Harcourt Brace College Publishers.
- DuFour, R. (1999). Help wanted: Principals who can lead professional Learning communities. *NASSP*, 604.
- Escamilla , S. (2006). *Necesidades de Formación para un desempeño profesional*. Barcelona.
- Escudero , J., & Gonzáles, M. (1994). *Profesores y Escuela. Hacia una reconversión de los centros y función docente*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.

- Fabara Garzón, E. (2014). *Los directivos de las instituciones educativas. Situación en el Ecuador*. Quito: Artes Gráficas Silva.
- Fernández Serrat, M. (2012). Formar para la dirección escolar: porqué, cuando y cómo. *Revista de currículum y profesorado*, 6 (1-2),12 .
- Fernández, I. (1999). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Madrid: Narcea.
- Fernández, S. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y prácticas gerenciales integrando la tecnología en la educación*. Buenos Aires.
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros escolares*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Galdames-Poblete, S. &.E. (2010). El líderes educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. . *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4) 50-64.
- Galicia, E. (2012). Programación, presupuestación y fuentes de financiamiento en instituciones educativas. En L. Munch, E. Galicia , S. Jiménez , F. Pedroni, & F. Patiño, *Administración de instituciones educativas* (págs. 75-99). México: Trillas.
- Gámez, A. (2005). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. *Revista de Educación*, 213-234.
- García Olalla, A. P. (2009). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *Revista de Educación*, 13-34.
- García, C. (2001). *Innovación educativa, asesoramiento y formación profesional*. Madrid: CINTERFOR/OIT.
- García, N., Rojas, M., & Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: UCR.
- Goldstein, I. (1989). *Training in Organizations T*. Indiana: Edición Brooks/Cole Pacific Grove .
- Gonzáles, E. (Octubre de 2013). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/264082351_EL_MODELO_DE_COM

PETENCIAS_DIRECTIVAS_DE_LIDERAZGO_DE_CARDONA_UNA_PROPU
ESTA_INTEGRADORA

- Gronn, P. (2010). Leadership: its genealogy, configuration and trajectory. *Journal of Education Administration And History*, 42 (4), 405-435.
- Harb, R. (2014). *Construcción de Liderazgos en la Gestión Educativa*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Msachussets: Harvard Business Press.
- Landi, N., & Palacios, M. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de la participación. *Revista iberoamericana de educación*, 53, 155-181.
- Lavín, S. &. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: guía metodologica para los centros educativos*. Santiago: LOM Ediciones.
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: Epise.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Barcelona: Ediciones Universidad de Salamanca.
- McGehee, W., & Thayer, P. (1961). *Training in Bussiness and Industry*. New York: Wiley.
- Munch , L. (2012). Administración y proceso administrativo. En L. Munch, S. Jiménez, E. Galicia, F. Patiño , & F. Pedronni, *Administracion de Instituciones Educativas* (págs. 13-29). México: Trillas.
- Navarro, M. (2002). *La gestión escolar: conceptualización y revisión*. México: UPN/Durango.
- Ortíz, D. (13 de 04 de 2015). El 70% de los docentes ecuatorianos se encuentra en capacitación . *El Comercio*, pág. Sección Actualidad I.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas: algunos aportes para el diseño de estrategias*. UNESCO: IIPPE.

- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión*. Buenos Aires: IIPE.
- Robinson, V. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9 (1), 1-26.
- Robles, V., & et al. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, Vol. 21 No. 2.
- Roig Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ruiz, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de educación*, 337 (235-250).
- Ruiz, J. (1994). La formación del directivo visto desde la Universidad. *Estudios Teóricos Universidad Complutense de Madrid*.
- Sandó, P., & Ramírez, Jorge. (2011). *Cubaeduca*. Obtenido de <http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/2870.pdf>
- Sandó, P., Prada, J., & Ramírez, J. (2013). Obtenido de CubaEduca: www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/.../Curso%2016.pdf
- Santoveña Casal, S. (2005). Criterios de calidad para la evaluación de los cursos virtuales. *Revista Eticanet*, 4, 1-citation_lastpage.
- Segovia, F. (09 de enero de 2015). Lo bueno, lo malo y lo feo en educación. *El Comercio*.
- Soler Rodríguez, G. V. (2009). La formación de directivos de centros escolares. *Revista Integra Educativa Vol II*, 87-101.
- Stuffelbean. (1996). El papel de la evaluación en la mejora escolar. *II Congreso Internacional Sobre Dirección de Centros*. Bilbao: ICE (Universidad de Deusto).
- Tejedor, F. (. (1995). Perspectiva metodológica del diagnóstico y evaluación de necesidades en el ámbito educativo. . *Actas del V Seminario de Modelos de Investigación Educativa*.

Torrecilla, F., Hernández R, & Otros. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación (Vol. 136)*. . Madrid: Ministerio de Educación.

UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para los Directores de las instituciones educativas*. Lima: Lance Grafico S.A.C.

ANEXOS

ANEXO 1. SOLICITUD AL DISTRITO EDUCATIVO 05D01

Latacunga, 25 de enero de 2018

Dr. Fernando Santana

DIRECTOR DEL DISTRITO 05D01 DE EDUCACIÓN – LATACUNGA

En su despacho:

De mis consideraciones:

Yo, Mercedes Elizabeth Cajas Morillo con CI 050288935-5, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, extendiendo un cordial y afectuoso saludo, a la vez auguro éxitos en sus delicadas funciones en beneficio de la educación de la niñez y juventud del cantón.

Como es de su conocimiento previo a la obtención del título de posgrado es menester realizar un trabajo investigativo en el cual se evidencia la preparación del maestrante; por ello solicito de la manera más comedida se digne autorizar la realización del proyecto de investigación titulado: "Necesidades de Formación del Personal Directivo de los establecimientos escolares fiscales pertenecientes al Distrito Educativo Latacunga 05D01, Provincia de Cotopaxi, periodo lectivo 2017-2018".

Por la atención que se digne dar al presente y en espera de respuesta favorable, desde ya antecedo mis sinceros sentimientos de gratitud y estima.

Cordialmente,



Elizabeth Cajas Morillo
Maestrante
050288935-5



RECIBIDO
FECHA: 25-01-2018
HORA: 15:12



CIGMA

Necesidades de Formación del Personal Directivo

El presente instrumento se ha elaborado con la finalidad de conocer cuáles son las necesidades de formación de los Rectores y Directores de los establecimientos educativos pertenecientes al Distrito 05D01 Latacunga. Se solicita su colaboración como informante, el cuestionario es ANÓNIMO por lo que su aporte es esencialmente valioso para garantizar la fiabilidad de los datos recolectados. Contestar el siguiente formulario le tomará aproximadamente 5 (cinco) minutos. Muchas Gracias por su colaboración.

*Obligatorio

1. **Dirección de correo electrónico ***

INFORMACIÓN GENERAL

2. **GÉNERO ***
Marca solo un óvalo.

MUJER
 HOMBRE

3. **ESTADO CIVIL ***
Marca solo un óvalo.

SOLTERO
 CASADO
 VIUDO
 DIVORCIADO

4. **EDAD ***
Marca solo un óvalo.

ENTRE 25 Y 35
 ENTRE 35 Y 45
 ENTRE 45 Y 50
 MÁS DE 50

5. **NÚMERO DE AÑOS DE SERVICIO EN EL CARGO DE RECTOR/A ***
-

FORMACIÓN PROFESIONAL

6. **EL NIVEL DE FORMACIÓN QUE POSEE ES: ***

Marca solo un óvalo.

- BACHILLERATO
- NIVEL TECNOLÓGICO O TECNOLÓGICO SUPERIOR
- TÍTULO DE TERCER NIVEL (INGENIERÍA, LICENCIATURA, ETC)
- TÍTULO DE CUARTO NIVEL (MAESTRÍA, ESPECIALIZACIÓN, DOCTORADO)
- OTRO

7. **SU TITULACIÓN DE TERCER NIVEL ESTÁ RELACIONADA DIRECTAMENTE CON EL ÁMBITO EDUCATIVO**

Marca solo un óvalo.

- SI (DOCENCIA, PEDAGOGÍA, PSICO-PEDAGOGÍA)
- NO (INGENIERÍA, ARQUITECTURA, ABOGACÍA, CONTABILIDAD, ECONOMÍA, MÉDICO)

8. **SI POSEE TITULACIÓN DE CUARTO NIVEL O A SU VEZ SE ENCUENTRA CURSANDO ESTUDIOS EN EL NIVEL INDICADO, ÉSTE TIENE RELACIÓN CON:**

Marca solo un óvalo.

- GERENCIA / ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
- OTROS ÁMBITOS

9. **SI SU TITULACIÓN DE CUARTO NIVEL NO ESTÁ RELACIONADO CON EL ÁMBITO EDUCATIVO, POR FAVOR ESPECIFIQUE EL ÁMBITO**
-

CURSOS Y CAPACITACIONES

EN CUANTO A LOS ÚLTIMOS CURSOS REALIZADOS:

10. **NÚMERO DE CURSOS QUE HA REALIZADO EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS: ***

11. **CONTABILICE UN NÚMERO APROXIMADO DE HORAS EN LOS CURSOS: ***

12. **INDIQUE LA MODALIDAD DEL CURSO: 1 (VIRTUAL) - 2(PRESENCIAL) ***

13. **USTED CONSIDERA QUE UN DIRECTIVO DEBE RECIBIR FORMACIÓN CONTINUA EN TEMÁTICAS DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. ***

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

14. **SEÑALE UN MÁXIMO DE CUATRO ÁREAS EN LAS QUE LE GUSTARÍA CAPACITARSE ***

Selecciona todos los que correspondan.

- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
 GESTIÓN DEL CURRÍCULO - PEDAGOGÍA
 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN LA EDUCACIÓN
 LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA
 VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

15. **DE SER OTRAS TEMÁTICAS, SU PRIORIDAD INDIQUE CUALES SON:**

16. **CUÁLES A SU PARECER SON LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS POR LOS QUE LOS RECTORES / DIRECTORES DE LAS I.E. NO SE CAPACITAN (MÁXIMO 3) ***

Selecciona todos los que correspondan.

- FALTA DE TIEMPO
- ALTOS COSTOS DE LOS CURSOS Y CAPACITACIONES
- FALTA DE INFORMACIÓN
- FALTA DE PROPUESTAS DE CURSOS Y PROGRAMAS FORMATIVOS
- TEMÁTICAS NO RELACIONADAS CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA O QUE NO SON DE SU INTERÉS
- NO LE INTERESA LA FORMACIÓN PROFESIONAL
- OTROS

17. **SI TIENE OTROS MOTIVOS, POR FAVOR INDÍQUELOS:**

18. **¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE USTED REQUERIRÍA PARTICIPAR DE UN PROCESO FORMATIVO? (SEÑALE MÁXIMO DOS) ***

Selecciona todos los que correspondan.

- ACTUALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y NORMATIVA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO
- ME GUSTA PREPARARME
- TENDENCIAS POR LA INCLUSIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN
- RECONOCIMIENTOS (ASENSOS, INCREMENTO DE SUELDO, ETC.)
- FACILIDAD EN LOS HORARIOS
- COSTOS CONVENIENTES
- LUGAR EN EL QUE SE REALIZÓ LA CAPACITACIÓN
- OTROS

Sección sin título

19. **DE HABER MARCADO LA OPCIÓN OTRO, POR FAVOR ESPECIFIQUE**
-

RESPECTO DE LA INSTITUCIÓN DONDE SE DESEMPEÑA

20. **LA INSTITUCIÓN EN QUE LABORA PROPICIA CURSOS PARA SU FORMACIÓN ***

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

EN RELACIÓN A SU PRÁCTICA ÁMBITO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

21. **Usted promueve la creación y el cumplimiento del Plan Educativo Institucional y de planes de mejora. ***

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

22. **Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos. ***

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

23.

Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

24.

Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

25.

Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

EN RELACIÓN A SU PRÁCTICA
GESTIÓN PEDAGÓGICA Y DEL CURRÍCULO

26. **Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
27. **Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
28. **Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
29. **Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

30. **Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
31. **Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
32. **Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

EN RELACIÓN A SU PRÁCTICA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS

33. **Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
34. **Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
35. **Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA
36. **Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI. ***
Marca solo un óvalo.
- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

37.

Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

38.

Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

39.

Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

40.

Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

41.

Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: *

Selecciona todos los que correspondan.

- a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional;
- b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes;
- c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos
- d) Jornada extracurricular.

42.

Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines. *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

EN RELACIÓN A LA PRÁCTICA

CLIMA ORGANIZACIONAL

43.

Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

44. **Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.**

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

EN RELACIÓN A LA PRÁCTICA

VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

45. **Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.**

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA

46. **Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.**

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
 FRECUENTEMENTE
 OCASIONALMENTE
 CASI NUNCA
 NUNCA