UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS (UDLA)

Proyecto de Investigación en Liderazgo y Gerencia Educativa

Manual de inducción de procesos administrativos. Una vía para la mejora del clima organizacional

Nombres: Karina Mamarandi

Nataly Quintana

Quito - Ecuador
2022

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento fortísimo a la Universidad de las Américas, por permitirnos cumplir nuestro sueño, especialmente a la prestigiosa Maestría en Liderazgo Educativo, que con un amplio número de docentes cuyo conocimiento facilitó nuestro desarrollo estudiantil, a nuestras familias por el apoyo incondicional durante esta etapa;

A mi estimada compañera Nataly quien ha sido un apoyo indispensable una excelente compañera y amiga durante todo este proceso (Karina).

De igual manera a mi compañera Karina por compartir esta experiencia y ser un apoyo durante esta etapa (Nataly).

RESUMEN

La presenta investigación titulada “Manual de inducción de procesos administrativos. Una vía para la mejora del clima organizacional”, tiene como objetivo principal dar a conocer los beneficios del correcto manejo de los procesos administrativos para crear y potenciar el clima organizacional de la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro; el enfoque metodológico fue cualitativo, por lo tanto los métodos utilizados fueron el hermenéutico y el inductivo, sustentados en la entrevista como técnica de investigación y con el fin de optimizar tiempos se elaboró una guía de entrevista compuesta por seis preguntas para aplicarlas a diez colaboradores de la institución, siete docentes y 3 directivos. La elaboración del Manual de Inducción de procesos administrativos para esta institución está conformada por seis secciones donde se incluyen: información general de la institución, descripción de funciones, procedimientos, y recopilación de formatos de documentos institucionales, con el propósito de solucionar los problemas de improvisación de procesos y comunicación entre áreas. A través del desarrollo de la presente investigación se ha identificado la importancia del cumplimiento de los procesos dentro de una institución educativa, determinando que su conocimiento y aplicación de forma adecuada son el inicio de una mejora en el clima organizacional.

PALABRAS CLAVES: Planificar, organizar, dirigir, controlar, clima organizacional, inducción, manual, procesos administrativos.

ABSTRACT

It presents research titled "Manual of induction of administrative processes. A way to improve the organizational climate", has as its main objective to publicize the benefits of correct management of administrative processes to create and enhance the organizational climate at General Eloy Alfaro School; the methodological approach was qualitative, therefore the methods used were hermeneutical and inductive, based on the interview as a research technique and in order to optimize time, an interview guide composed of six questions was developed to apply them to ten collaborators. the institution, seven teachers and 3 directors. The elaboration of the Manual of Induction of administrative processes for this institution is made up of six sections which include: general information about the institution, a description of functions, procedures, and a compilation of formats of institutional documents, with the purpose of solving the problems of improvisation of processes and communication between areas. Through the development of this research, the importance of compliance with the processes within an educational institution has been identified, determining that their knowledge and application in an adequate manner are the beginning of an improvement in the organizational climate.

KEYWORDS: Plan, organize, direct, control, organizational climate, induction, manual, administrative processes.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado la creación de un mundo cada vez más cercano, las tecnologías apresuran el envío de mensajes, acortan tiempos; todo esto derivado de una correcta administración de recursos que desemboca en procesos idóneos, generados por el intelecto del hombre; que a lo largo de la historia ha demostrado su capacidad de liderar diferentes actividades dando indicios de dirección, que han evolucionado y hoy en día se sostienen bajo el concepto de "gerencia".

Dentro de esta perspectiva se cita a (Pérez Mirabal, 2020), que define a la gerencia educativa como:

> El proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, cabe señalar, que su único fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas de la comunidad donde se establece. (p. 275)

En armonia con estas ideas, se menciona a (Pioret Ramirez, 2010), que en su escrito establece el enlace entre gerencia y el proceso administrativo, "la gerencia tiene que ver con la planificación, la organización, la dirección y el control o evaluación; que a su vez engloban comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones y el desarrollo de valores" (p. 158).

En atención a los planteamientos descritos, la globalización ha reiterado la importancia de respetar el debido proceso, el seguimiento de fases a lo largo de la historia ha generado desarrollo, de la mano de la habilidad del hombre de organizar recursos y talentos.

En este orden de ideas vale acotar, que gracias al aporte de Henry Fayol se integra el concepto de proceso administrativo al mundo, mismo que para (Louffat, 2017) es "establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución" (p. 128); de acuerdo con este criterio (Olvera Altamira, s.f.) señala, "El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".

Dentro de este marco se concibe al proceso administrativo como una herramienta de alto impacto, al ser el pilar de la administración de los recursos pues su aplicación facilita el alcance de metas al mantener la organización sistemática en las instituciones.

Del análisis realizado se desprende, el estudio del concepto clima organizacional mismo que para (Iglesias & Torres, 2018) es "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada" (p. 202); acerca de la influencia del ambiente en los colaboradores, en 1968 el psicólogo Likert, ya había mencionado en los postulados de su Teoria del Clima Organizacional que: los colaboradores se comportan según las conductas que generen los niveles jerarquicos más altos y a las condiciones ambientales que experimenten en su trabajo. (Cruz & Segura, 2018)

Bajo la línea de los autores mencionados dentro de esta investigación se enfatiza que el clima organizacional proporciona a los colaboradores el conocimiento para crear y mantener un medio de trabajo adecuado donde todos estén satisfechos y motivados para poder transmitir entusiasmo al momento de desarrollar sus actividades.

Considerando lo anterior después de revisar la temática concerniente a gerencia, proceso administrativo, organización y clima organizacional, se puede entender su importancia dentro de la gestión en centros educativos y como su omisión puede llegar a generar dificultades.

Como consecuencia, se evidencia la poca preparación de los dirigentes de las instituciones educativas, al ser incapaces de generar condiciones aptas para sus colaboradores; pues si los regentes de una organización no desempeñan eficientemente sus labores de dirección, se crea un ambiente susceptible a la improvisación y con un clima organizacional negativo; impidiendo el correcto cumplimiento de proceso administrativo.

Del mismo modo, dentro de una organización con deficiente gestión administrativa se llegan a presentar problemas de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, puesto que la gerencia no brinda herramientas claras para que los colaboradores tengan acceso a información acorde a sus

necesidades, creando un equipo dependiente de sus superiores y así interfiriendo en el cumplimiento de sus obligaciones.

En este orden de ideas, es importante destacar la experiencia desarrollada y puesta en práctica por (García, 2019) para la Universidad de Galileo, mediante una investigación mixta titulada "Diseño de un manual digital de inducción para informar acerca de los lineamientos y políticas a los empleados de primer ingreso, de la empresa Alimentos Maravilla, S.A. Escuintla, Guatemala, 2019.", en el cual plantea:

> La necesidad de diseñar un manual digital de inducción para informar acerca de los lineamientos, políticas, beneficios y normas de la empresa a los empleados de primer ingreso. Con la finalidad de abrir un canal de comunicación entre el nuevo empleado y la organización, para crear un sentido de pertenencia, integración y orientación. (p. 94-95)

Resaltando de este modo la importancia de la gestión administrativa y su vinculación con el clima organizacional.

De igual manera, (Macias y Joyce, 2019) realizaron una investigación para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulada "Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de la Universidad de Guayaquil.",

> En donde propone un programa de inducción para el personal administrativo de la Universidad de Guayaquil, y así garantizar la gestión adecuada de los responsables del talento humano. Tiene como objetivo instruir a todos colaboradores administrativos en los procesos y normativas que existen en la institución y ayudar al personal a poder orientarse en las actividades laborales cotidianas. (p. 13)

Por consiguiente, a pesar de que la aplicación de un manual o programa de inducción como parte de la gestión administrativa despierta interés en las instituciones educativas, las organizaciones no han

tomado relevancia en los procesos de inducción de sus colaboradores y en especial a aquellos que inician en las organizaciones, generando malestar y conflictos en el clima organizacional.

Si bien es cierto, en la actualidad las organizaciones mencionan los procesos administrativos, en la realidad no se evidencia su buen direccionamiento, generando malestar en sus colaboradores y de esta manera afectando el clima organizacional de las mismas.

En atención a la problemática expuesta, la presente investigación busca responder ¿Cuál es la importancia del correcto manejo de los procesos administrativos para mejorar el clima organizacional?

Visto de esta forma, el propósito de esta investigación es dar a conocer los beneficios del correcto manejo de los procesos administrativos, con el fin de garantizar una eficiente gestión administrativa, revalidando la importancia de su correcta aplicación en las instituciones que buscan alcanzar los estándares de calidad, que permitirá crear y potenciar el clima organizacional de las instituciones educativas, volviendo a los colaboradores capaces de dar respuestas pertinentes y efectivas a las distintas actividades encomendadas, logrando así impulsar sus habilidades que favorecen a un mundo laboral competitivo.

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Administración

La administración a lo largo de la historia ha demostrado ser una actividad inherente del ser humano, pues en los diferentes periodos ha tenido su aporte; desde organizar quien iba a la pesca o recolectaba frutos, pasando por sistemas de control como el pago de tributos en los inicios de las civilizaciones y con el desarrollo de la escritura se despliegan leyes que dan paso a sociedades más organizadas. (Duque, 2018)

Dentro de este marco, en la sociedad griega la administración empieza a consolidarse como una habilidad del hombre y nace el principio de racionalización del trabajo, a la par, de la organización del Estado. (Duque, 2018)

Conforme a este juicio, la revolución industrial es la etapa de invención debido a la desaparición del trabajo artesanal por el trabajo en serie gracias a la mecanización de los procesos; este cambio genero conceptos como la división del trabajo y la especialización de las tareas, Adam Smith también abrió camino a la conceptualización del proceso administrativo reafirmando la importancia de la planeación y la organización.

En función de estas apreciaciones, ya en el siglo XX, Henry Fayol define a la administración como un proceso que incluye "planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (Duque, 2018, p. 20). Estableciendo las fases del proceso administrativo, y considerando a la organización como una estructura funcional.

Por último, es conveniente acotar, que la historia ha demostrado que la administración es una actividad irremplasable dentro de la gestión de una organización, pues engloba una serie de habilidades que propician el desarrollo al guiar al administrador a entender el funcionamiento y utilidad de seguir de manera correcta los procesos administrativos.

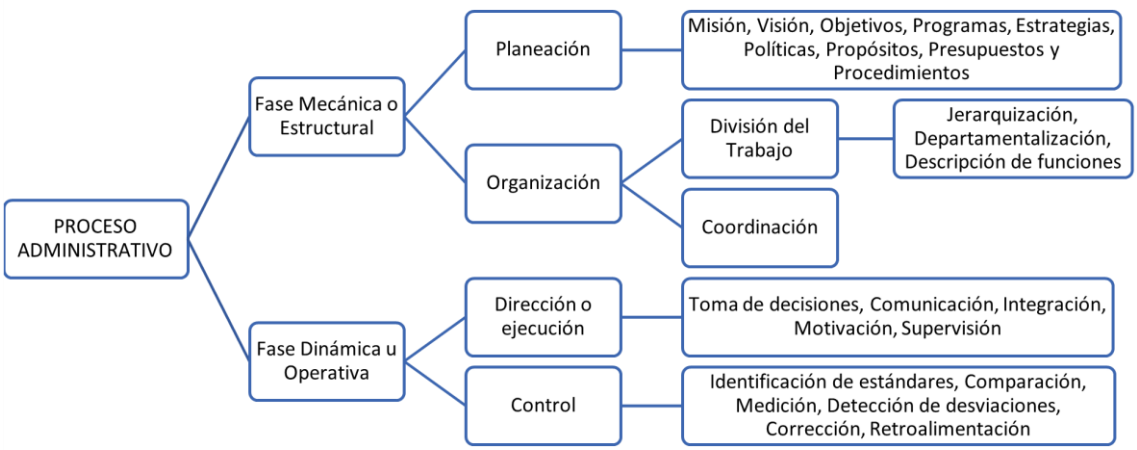
Procesos Administrativos

El proceso administrativo se define como "una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control" (Mendoza & Mendoza, 2019, p. 66). Esta serie de fases muestran lo que se debería hacer dentro de una gestión eficaz de procesos, ratificando la importancia del debido proceso en las organizaciones.

Ahora bien, para hablar de este tema, se tomará la estructura diseñada de (Duque, 2018), que organiza al proceso administrativos en fases, etapas y elementos, como se ilustra a continuación:

Figura 1

Fases, Etapas y Elementos del Proceso Administrativo.



Tomado de: (Duque, 2018, p. 46)

En concordancia con lo citado, la fase mecánica "comprende los elementos relacionados con la formación, creación y el fortalecimiento de la estructura del grupo social" (Duque, 2018, p. 46), esta fase es meramente teórica, establece el qué debe hacerse y enmarca los pasos a seguir a largo plazo de la organización y la integran la fase de planeación y organización.

Planeación

Atendiendo a las ideas antes señaladas, se define a la planeación como "el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización" (Cano, 2017, p. 30); por lo tanto, es el inicio de toda actividad empresarial.

Considerando lo descrito, es pertinente mencionar que el éxito de esta etapa se determina inicialmente por la identificación de la capacidad interna de la organización, de manera que se optimice el talento y los recursos, para luego construir todas las actividades que recogeran el esfuerzo

de los colaboradores; generando estabilidad y confianza al mantener un rumbo a largo plazo. (Cano, 2017)

Por otra parte, es necesario que se reconozca que la planeación no es una herramienta de predicción del futuro que anticipe escenarios desvaforables, sino mas bien permite reducir la incertidumbre y evitar la improvización; por lo que su desarrollo debe ser de alta prioridad dentro de la gestión admistrativa de cualquier organización. (Cano, 2017)

Organización

> Como parte de la fase estructural o dinámica del proceso administrativo, en ella se establece la estructura caracterizada por incorporar la jerarquización, los canales de comunicación, las normas, las líneas de autoridad y las áreas funcionales donde se llevará a cabo todo este engranaje. (Duque, 2018, p. 50)

La etapa de la organización permite a las instituciones establecer grupos de trabajo con funciones enfocadas en cumplir lo establecido en la fase de planeación, permitiendo un ambiente coordinado y orientado a aumentar la productividad; reduciendo el margen de error por duplicidad de funciones y actividades.

Dentro de la misma línea, (Ávalos, Carrasco, Puente, & Viñan, 2017) concuerdan en definir a la etapa de la organización como la encargada de “simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; es decir, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y se utilicen de forma sencilla y fácil manejo para quienes trabajan en la empresa” (p. 13), estos aportes permiten determinar a esta etapa como la encargada de dividir el trabajo conforme a las necesidades y talentos disponibles dentro de la empresa, facilitando la creación de ambientes de trabajo armónicos y sincronizados.

De la misma manera, conviene definir a la Fase Dinamica, en palabras de (Duque, 2018) como “la ejecución correcta e integrada del manejo de todos los recursos con los que cuenta la empresa” (p.46);

esta etapa incluye la puesta en practica de todo lo planeado y organizado teoricamente contiene la dirección y el control.

Dirección

Para definir este concepto se cita a (Berrelleza, Bueno, y Ramos, 2018) que define a la dirección como "la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada" (p.55); en otras palabras, esta fase tiene que ver con la orientación que la administración proyecta a sus colaboradores, el éxito de esta etapa recae en las habilidades de liderazgo y comunicación que posea el administrador.

Corresponde entonces, referirnos a (Ávalos, Carrasco, Puente, & Viñan, 2017) para acotar con

> La dirección es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone; es decir, la dirección es: hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento. (p. 27)

La dirección, pretende a través del respeto a los niveles de mando y a lo establecido en la planeación y organización, iniciar con la ejecución de lo escrito, esta etapa se ve encaminada por el liderazgo del administrador, puesto que determina la respuesta de los colaboradores al realizar las actividades operativas, su nivel de motivación y entusiasmo; esta etapa es medible por medio del alcance de los objetivos.

Del análisis realizado se desprende, que la dirección depende directamente de las habilidades de liderazgo del administrador de generar colaboradores motivados que realicen actividades encaminadas al cumplimiento de lo establecido en las etapas previas, por lo tanto, el administrador tiene como herramienta la toma de decisiones para así lograr coordinar el talento humano con los recursos dando como resultado un producto o servicio de calidad.

Control de gestión

La perspectiva de (Pérez, 2006) en su libro expresa que el control es una función empresarial con el propósito de lograr los objetivos y metas prefijados en la planificación institucional (P. 21). Para (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) el control en la institución es un "proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas" (P. 610).

El control de gestión presenta componentes interrelaciones con base en la gestión administrativa de las instituciones integrado con los procesos administrativos, mismo que ayudan a medir la eficacia y eficiencia a través del control interno. Se considera como unidades de control al ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo (Señalin, Vega, Serrano, & Herrera, 2018).

Clima Organizacional

El clima organizacional es parte de la historia desde la escuela clásica de Administración, al final del siglo XIX, con las aportaciones de dos grandes pilares de la época como son Frederick W. Taylor de origen estadounidense y Henri Fayol de Francia (Arano, Escudero, & Delfín, 2016).

Taylor es considerado el padre de la administración, y su obra, Principios de la Administración Científica, publicada en el año 1911, manifiesta el interés por la dignidad del trabajador, en razón que, el enfoque de los estudios realizados por el autor se basa en la producción, considerado como relevante el desempeño de los trabajadores, de manera tal que, el clima organizacional constituye una variable dependiente de la eficiencia organizacional (Arano, Escudero, & Delfín, 2016).

Por su parte, el pensamiento de Henri Fayol considera a la empresa como un todo; los autores (Arano, Escudero, & Delfín, 2016) mencionan que Fayol fue quien introdujo el pensamiento fundamentando que la Administración y, que, por su parte, está compuesta de funciones, por lo tanto, las acciones dentro de las organizaciones deben generar bienestar para sus actores.

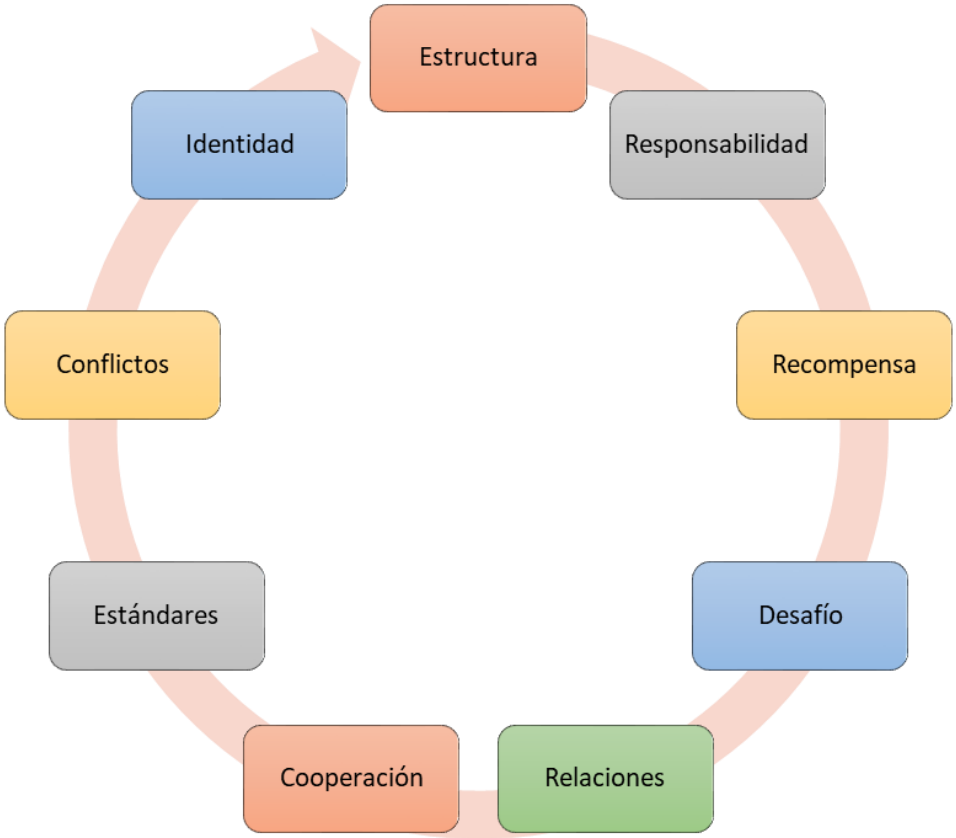
A este particular, en 1936 Kurt Lewin, a través de un modelo matemático en su teoría topológica de la personalidad, analiza el campo psicológico de la persona con la finalidad de comprobar los cambios en la conducta de las personas, y la relación con los objetos de su entorno, en razón de lo citado anteriormente, se analiza el clima organizacional como una variable destacada para el desarrollo de las industrias (Oliva, 2015).

En este marco argumentativo, el clima organizacional según los tres autores citados es el entorno en el cual se desempeñan funciones con la finalidad de ser productivos y alcanzar metas institucionales, además, el ambiente debe presentar características saludables para ser más eficientes y eficaces en los procesos.

Por lo que, el clima organizacional es muy importante y puede ser medido por la estabilidad de los empleados, garantizando la obtención de mejores resultados en productividad y desarrollo del sector, otra variable que influye es la comunicación de los logros obtenidos por la organización hacia sus empleados, acción que estimula las relaciones interpersonales; es por ello que los autores (Ramos & Tejera, 2017) definen al clima organizacional como, el "resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales".

En este orden de ideas, hace más de 85 años Lewin (1936), en su diferentes obras y aportaciones al campo psicológico, precisa al clima organizacional como la relación de las personas con el entorno, además de marcar que el proceder humano está intervenido por el "campo" psicológico o el ecosistema en el que se despliega la persona. Por lo tanto, el autor menciona que "el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización" (Olaz, 2013). A manera de resumir las diferentes acepciones del clima organizacional, a continuación, se presenta el gráfico 2.

Figura 2
Dimensiones del clima organizacional.



Fuente: Mamarandi y Quintana (2022). Dimensiones del Clima Organizacional.

Con base en la ilustración 2, se detalla todas las dimensiones del clima organizacional que aporta para su comprensión, considerando variables de estructura organizacional, variables sociales, personales, culturales e involucramiento.

Estructura

Para comprender la dimensión de estructura organizacional es importante considerar el ambiente institucional que se ha logrado a través de las diferentes normativas internas que el personal debe cumplir en el desarrollo de sus labores diarias, como lo expresan los autores en el siguiente párrafo.

> Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos,

trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018).

Para el progreso de la sociedad es necesario construir normativa clara que apuntalen a obtener equilibrio en la relación de sus actores, la misma premisa se aplica en las organizaciones con la fin de alcanzar los objetivos institucionales se elaboran documentos que guían a todos sus participantes, información que debe ser aceptada y cumplida.

Responsabilidad

La dimensión de responsabilidad va atada a la dimensión analizada en el párrafo anterior, el desempeño de las normas y disposiciones que el empleado manifiesta en el trabajo, el compromiso de ser un agente proactivo y convertirse en líder con el objetivo de alcanzar las metas institucionales.

Los autores (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018) en su investigación definen a la dimensión responsabilidad con el siguiente enunciado "Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones".

La responsabilidad se puede observar en los empleados analizando su organización de las tareas asignadas con planes de trabajo eficientes o con los resultados obtenidos, la puntualidad en su horario de trabajo demostrara el compromiso con la institución.

Recompensas

Las recompensas en las organizaciones están divididas en dos grandes unidades, estímulos monetarias y no monetarias; en los estímulos monetarios se puede encontrar comisiones por sobrecumplimiento de las metas, incentivo o bonificaciones. En los estímulos no monetarios se encuentran los diplomas, premios o recompensas, en cualquiera de los dos casos si la organización reconoce el esfuerzo del empleado creará mejor clima organizacional.

Por tal razón los autores mencionan que la recompensa "Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo" (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018).

Mencionando intrínsecamente la motivación del empleado a través de recompensas, considerando una estrategia organizacional.

Riesgos

En la investigación de los autores (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018) establecen un criterio referente a la conceptualización de riesgos en la organización indicando que "Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos".

Los riesgos organizacionales es la probabilidad que surja un evento negativo dentro de la organización, mismo que puede causar pérdidas ocasionadas por el personal, eventos externos, fenómenos naturales o tecnológicos, la organización debe analizar si dentro de sus capacidades esta asumir ciertos riesgos o transferir a terceros contratando seguros.

Relaciones

Las relaciones en la sociedad se pueden encontrar de acuerdo a su clasificación en relaciones sociales, amistad, laboral, negocios entre otras, obteniendo como resultado relaciones interpersonales, que a su vez influye en el clima organizacional de la institución.

"Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados" (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018).

Las relaciones dentro de la organización entre todos los niveles jerárquicos deben ser optimas, garantizando que los colaboradores institucionales interpreten el buen ambiente laboral con resultados adecuados.

Cooperación

La cooperación o colaboración entre directores y empleados de la organización permite la superación de limites personales, y analizar desde la otra perspectiva, la unión de las diferentes habilidades del equipo de trabajo forma una sola fuerza y el trabajo conjunto genera mejores resultados institucionales con eficiencia y eficacia.

Es por ello que en el estudio realizado por (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018) explica el concepto de cooperación en las organizaciones:

> Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En la literatura analizada para el desarrollo del presente trabajo se observa que el clima organización está altamente relacionado con la percepción de los colaboradores de un ambiente amigable y con altas características de hogar.

Estándares

Los estándares son los modelos que sirven como guía de las organizaciones, son basados en la fusión de teorías históricas y en casos de éxito de diferentes sectores económicos paralelos a las organizaciones.

“Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explicitas, así como normas de trabajo” (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018).

De acuerdo con la idea anterior es importante en las organizaciones definir las metas institucionales, con la finalidad que los equipos de trabajos se alineen hacia los objetivos y sea un engranaje para cumplir con la visión institucional.

Conflictos

El conflicto en el clima organizacional de acuerdo con el criterio de los autores (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018) se interpreta como:

> Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

De acuerdo con la idea anterior los conflictos en las organizaciones deben ser resueltos con agilidad, aceptando los diferentes criterios con tolerancia y priorizando los resultados institucionales.

Identidad

Los diferentes autores analizan la identidad corporativa llegando a la conclusión que es importante en las organizaciones, a través de la identidad se estudia el comportamiento de los clientes interno y externos. La identidad corporativa está directamente asociada con las políticas y estrategias de comunicación de la organización.

Como identidad se entiende "Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización" (Rivera, Rincón, & Flóres, 2018).

METODOLOGÍA

RUTA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA CON ENFOQUE CUALITATIVO

La investigación titulada: “Manual de inducción de procesos administrativos. Una vía para la mejora del clima organizacional”, tiene un enfoque cualitativo, mismo que para (Batista, Fernández, & Hernández, 2014) es:

> El enfoque es guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, prime ro, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (p.7)

El empleo de este enfoque se justifica en la naturaleza de la investigación puesto que no requiere de análisis de datos numéricos, sino, hechos y opiniones que se evalúan por medio del criterio e información de las investigadoras, a la vez, que tiene un nivel de investigación descriptivo, puesto que la propuesta está enfocada en detallar los procedimientos especificados en la normativa educativa nacional.

MÉTODOS

Método Inductivo

> Consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género… La inducción es, así, una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general. Basada en la experiencia de algunos casos de un fenómeno, pasa a dar una ley para todos los casos de fenómenos de la misma especie. (Baena, 2017, p. 34)

El método inductivo se aplica en el análisis del Marco Legal Educativo que fue necesario para la elaboración del Manual de Inducción de procedimientos administrativos, después de la revisión total de la normativa se clasifico y selecciono el material como títulos, capítulos y artículos aplicables para la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro.

Método Hermenéutico

> La esencia de la hermenéutica, de captar el verdadero sentido, es decir, ver, leer o escuchar la verdad del emisor. Implica también evitar la pérdida de los posibles sentidos en el mensaje, debido a un manejo personalizado del mismo, reduciendo el riesgo de parcializaciones al observar las diversas situaciones del entorno. Así, se podría tener una visión errada, delimitada por códigos personales y captar la realidad con un efecto "espejo", es decir, como producto del reflejo de pensamientos, criterios, creencias e ideas, entre otros, resultando una visión subjetiva. (Nieves, Ríos, & Ruedas, 2009)

La aplicación de este método orienta la interpretación de las respuestas de las entrevistas, a través de elaboración de tablas de resultados y la generación de categorización y triangulación de las variables. Este método facilito el desglose de categorías, subcategorías e indicadores.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Observación

> La observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica. (Campos & Lule, 2012, p. 49)

El uso de esta técnica permite la familiarización de las investigadoras con el objeto de estudio que es la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, a la par, que permite facilitar la identificación de los problemas de estudio y marca el camino de la solución.

Entrevista

> La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (Díaz, Martínez, Torruco, & Varela, 2013)

El desarrollo de entrevistas pretende recolectar información necesaria a través de las opiniones de los docentes y personal administrativo que servirá para probar la hipótesis planteada.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Guía de entrevista

"Es donde se establecen objetivos y los aspectos más relevantes de los datos que se han de recopilar" (López & Fachelli, 2015, p. 89).

Para la optimización del tiempo se elaboraron seis preguntas basadas en la categorización y el cumplimiento del indicador, al igual que del involucramiento de las variables: procesos administrativos y clima organizacional.

VARIABLES

Variable Independiente

Proceso Administrativo

Variable Dependiente

Clima Organizacional

CAMPO DE ESTUDIO

Tiene como campo de estudio a la Escuela de Educación Básica "General Eloy Alfaro", Zona 2 correspondiente al Distrito 15D01, ubicada en la ciudad del Tena, provincia de Napo.

POBLACIÓN

La población educativa está conformada por 26 colaboradores dentro de ellos personal docente y administrativo, de los cuales 18 son personal con nombramiento y 8 contratados; 15 son mujeres y 11 varones, los mismos que oscilan entre las edades de 26 a 50 años.

MUESTRA

Para la recolección de información se realizará entrevistas a 10 personas del total de 26 individuos que conforman la población; lo que representa el 38,46 %; de los cuales 7 serán docentes, dicha fracción representa el 70 % de la muestra, así mismo se realizará entrevistas a 3 colaboradores del área Administrativa que desempeñan los siguientes cargos: Directora, Psicóloga DECE y Secretaria,

quienes representan el 30 % del total de la muestra de colaboradores de la Institución. Cabe destacar que esta selección se dio bajo la utilización de un método de muestreo no probabilístico, específicamente el muestro por cuotas, sustentado en el conocimiento que se tiene de la población, seleccionando así a los individuos más representativos y adecuados capaces de proporcionar datos significativos para el desarrollo de la investigación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CATEGORIZACIÓN

Tabla 1

Personal Administrativo

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		Investigador	**1. Según su criterio ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos planeación, organización, dirección y control en la institución? Explique**
	reorganizar y reestructurar acciones y estrategias nuevas directrices para dar cumplimiento a la normativa legal	DECE	Retorno a la modalidad presencial se están retomando los procesos después de una pandemia, pero hay que reorganizar y reestructurar, tomar nuevas acciones y estrategias porque nadie estuvo preparado para la pandemia, con el retorno de los estudiantes toca tomar nuevas directrices y con ese aprendizaje para dar cumplimiento a la normativa legal y tratar de satisfacer las demandas de los estudiantes y la comunidad educativa.
Cumplimiento Normativa Legal			
	procesos normativas LOEI documentos parte administrativa	Directora	Los procesos se van dentro de las normativas siempre cumpliendo con la parte de la LOEI, los documentos son manejados desde la parte administrativa.
	procesos lineamientos Ministerio de Educación LOEI	Secretaria	Todos los procesos están dirigidos de acuerdo con los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y la LOEI. Se siguen los procesos de acuerdo con el orden requerido.

Carencia de manual de procesos	No existe un manual interno donde se orienten los procesos de organización mejorar el ambiente laboral.	Investigador DECE	**2. Desde su perspectiva ¿Cómo se conciben la organización y el ambiente laboral en la institución? Explique** No existe un manual interno donde se orienten los procesos de organización para aprovechar las habilidades de los profesionales y mejorar el ambiente laboral.
	autoridad guiarlos para potenciar capacidades y habilidades	Directora	Como en toda institución tenemos docentes colaborativos, que son innovadores y también hay docentes pasivos. Como autoridad debemos saber cómo manejarles y guiarlos para potenciar sus capacidades y habilidades.
	organización trabajo en equipo diálogo	Secretaria	La organización está basada en los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, trabajo en equipo y el diálogo es primordial dentro de los organismos para planificar, organizar y ejecutar las diferentes actividades requeridas.
Cumplimiento de funciones	cumpliendo en sus áreas, cargo o rol	Investigador DECE	**3. Según su opinión ¿Cuáles son los indicadores de pertenencia y compromiso con la institución que tiene el personal directivo y el personal docente? Explique** Cada uno cumpliendo en sus áreas, cargo o rol, tratando de desempeñar mejor, basándose en los lineamientos que tiene la institución y así cumplir las directrices tanto de nivel interno como externo.
	políticas institucionales	Directora	Desde la base la parte puntual de las políticas institucionales se debe ir manejando para poder

			conllevar con los estudiantes, padres de familia y especialmente con los docentes.
	compromiso es preparar a cada uno de nuestros estudiantes	Secretaria	El principal compromiso o como comisión podemos hablar del personal docente que como compromiso es preparar a cada uno de nuestros estudiantes como seres humanos útiles para si mismo y para la sociedad que es el objetivo fundamental.
Reconocimientos institucionales		Investigador	**4. Desde su experiencia ¿Cuáles son los reconocimientos al esfuerzo realizado por los colaboradores que se realiza en la institución? Explique.**
	Los maestros mismo laboran, se organizan, se reconocen e incentivan junto con el apoyo de los padres de familia. No hay un incentivo externo para maestros.	DECE	Los maestros mismo laboran, se organizan, se reconocen e incentivan junto con el apoyo de los padres de familia. No hay un incentivo externo para maestros.
	documento de reconocimiento	Directora	Dentro de las políticas institucionales se extiende un documento de reconocimiento por su labor y trabajo en beneficio a la educación.
	documento de reconocimiento	Secretaria	Se entrega un documento de reconocimiento a los docentes.
Comunicación Asertiva		Investigador	**5. Según su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre el personal directivo, el personal docente y pares? Explique**
	directivos autoridad relaciones interpersonales diálogo entre pares	DECE	A nivel de directivos con la figura de autoridad, las relaciones interpersonales se dan a través del diálogo, a veces un diálogo informal y la comunicación entre pares

	buena relación institución pequeña		hay una buena relación ya que la ventaja es que la institución es pequeña y facilita la comunicación.
	comunicación asertiva aceptar las diferencias individuales	Directora	Utilizamos una comunicación asertiva para conocer y aceptar las diferencias individuales de los docentes.
	diálogo trabajo en equipo	Secretaria	El diálogo es primordial dentro del proceso de comunicación, se impulsa el trabajo en equipo para las diferentes actividades.
Desconocimiento de Normas y procedimientos		Investigador	**6. ¿Conoce usted las normas y procedimientos laborales, así como los objetivos y visión institucional? Mencione cuáles**
	desconozco	DECE	Actualmente desconozco los objetivos y considero que la visión debe ser reestructurada porque no está alineada a la realidad post pandemia.
	lineamientos del Ministerio y el PEI	Directora	El trabajo se realiza con respecto a los lineamientos del Ministerio y el PEI.
	no las puedo mencionar de memoria.	Secretaria	Conozco las normas y procedimientos, pero no las puedo mencionar de memoria.

Tabla 2

Personal Docente

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		Investigador	**1. Según su criterio ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos planeación, organización, dirección y control en la institución? Explique**
	hace falta capacitar al personal administrativo y docente manejo adecuado de los diferentes procesos	Docente 1	Considero que los procesos administrativos de cierta manera son ejecutados en base a los lineamientos emitidos por el Mineduc y los compromisos que se llegan entre todos que conforman la comunidad educativa, sin embargo, considero que hace mucha falta capacitar al personal administrativo y docente en el manejo adecuado de los diferentes procesos.
Cumplimiento de lineamientos oficiales	organizar cargos y definir sus funciones plantear objetivos luego organizar las responsabilidades dirección ve que se cumpla todas las actividades planteadas control a través de un seguimiento	Docente 2	Desde mi criterio la primera parte es organizar cargos y definir sus funciones dentro de la institución, partiendo de la planificación que es plantear objetivos luego organizar las responsabilidades, la dirección ve que se cumpla todas las actividades planteadas y el control a través de un seguimiento para ver si hay avances.
	lineamientos rutas y protocolos	Docente 3	Se manejan de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación y la autoridad de la institución, siguiendo rutas y protocolos establecidos por la ley.
	directora como máxima autoridad organiza a los docentes de acuerdo con sus	Docente 4	La señora directora como máxima autoridad desde su perspectiva y un enfoque institucional determinan las fortalezas y debilidades de la institución, de tal forma organiza a los docentes de acuerdo con sus

competencias y funciones		competencias y funciones. De acuerdo con sus informes se toma las mejores decisiones.
la gestión se maneja directamente la directora	Docente 5	Se parte de la gestión que se maneja directamente del directorio y la directora y nosotros como docentes estamos inmersos en la parte administrativa ya que conocemos el trabajo de la directora y de los docentes.
corresponde al personal administrativo no le puedo dar más detalles	Docente 6	Considero que eso corresponde al personal administrativo de la institución por lo cual no le puedo dar más detalles.
Los procesos administrativos se llevan a cabo desde el contexto de la institución implementado una estrategia de control, vigilancia y seguimiento	Docente 7	Los procesos administrativos se llevan a cabo desde el contexto de la institución, se ha implementado una estrategia de control, vigilancia y seguimiento; junto a acciones de orientación y apoyo en cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo. De modo que, no se produzcan desviaciones o distorsiones que obstaculicen el logro de los objetivos e impidan elevar la calidad en la Educación Básica.
	Investigador	**2. Desde su perspectiva ¿Cómo se conciben la organización y el ambiente laboral en la institución? Explique**
existen muchas falencias predomina la burocracia, ambiente laboral necesita mejorar implementación de estrategias favorecer el conocimiento	Docente 1	En la organización se percibe que existen muchas falencias ya que mayormente predomina la burocracia, es imposible llegar a cumplir con los objetivos propuestos. En cuanto al ambiente laboral considero que es adecuado, pero si se necesita mejorar a través de la implementación de estrategias que ayuden a favorecer el conocimiento a favor de la comunidad educativa.

Compromiso organizacional y Responsabilidad social	integran docentes aprovechar las habilidades compromiso de responsabilidad creando un mejor ambiente laboral	Docente 2	Se integran a todos los docentes para así aprovechar las habilidades de cada uno de ellos y en este sentido brindarles el compromiso de responsabilidad con la institución, creando un mejor ambiente laboral.
	buen ambiente laboral	Docente 3	He percibido un buen ambiente laboral, los docentes brinda la apertura para que se pueda realizar un trabajo mancomunado.
	considero que en la institución no existe un ambiente afectivo dificultando el trabajo en equipo	Docente 4	En mi opinión todo ambiente afectivo viene desde la autoridad o un líder, pero si desde arriba no existe un buen ambiente laboral no se puede lograr lo que se planifica y considero que en la institución no existe un ambiente afectivo dificultando el trabajo en equipo.
	directora es la máxima autoridad y como docentes estamos inmersos a cumplir de acuerdo con los lineamientos que emite el ministerio de educación	Docente 5	La señora directora es la máxima autoridad y como docentes estamos inmersos a cumplir de acuerdo con los lineamientos que emite el ministerio de educación, como docentes tutores cumplimos con nuestro trabajo en el aula.
	existe un buen ambiente laboral cada uno maneja sus procesos según los lineamientos de la institución	Docente 6	La organización se concibe siempre y cuando haya un buen ambiente con los compañeros y los directivos, en sí, existe un buen ambiente laboral cada uno maneja sus procesos según los lineamientos de la institución.
	para alcanzar la calidad de los servicios ofertados en una institución educativa está directamente relacionado	Docente 7	Desde mi punto de vista ambos términos van a la par, ya que para alcanzar la calidad de los servicios ofertados en una institución educativa está directamente

	con el nivel de satisfacción de los profesionales que trabajan ahí		relacionado con el nivel de satisfacción de los profesionales que trabajan ahí, la carencia de un buen clima laboral en el tiempo afecta su desempeño; siendo los estudiantes los principales perjudicados.
		Investigador	**3. Según su opinión ¿Cuáles son los indicadores de pertenencia y compromiso con la institución que tiene el personal directivo y el personal docente? Explique**
	identificamos comprometiéndonos	Docente 1	Tanto directivos y docentes nos identificamos con nuestra institución comprometiéndonos en cada acto social, deportivo y académico.
	compromisos cumpla con sus obligaciones	Docente 2	Los compromisos serían que cada docente cumpla con sus obligaciones y que realice el trabajo para de este modo tener logros positivos que ayuden a mejorar el aprendizaje.
Identificación institucional	compromiso sentido de pertenencia	Docente 3	Considero que mi compromiso con la institución es demostrar el sentido de pertenencia.
	líder no un jefe donde pueda reconocer sus fortalezas y debilidades con los docentes mostrar como guía y mediador	Docente 4	Considero que, como pertenencia, el directivo debe considerarse un líder no un jefe donde pueda reconocer sus fortalezas y debilidades de acuerdo con esto comprometerse con la institución y el bienestar de la comunidad educativa; y con los docentes mostrar como guía y mediador.
		Docente 5	Como docentes realizamos nuestro trabajo en las aulas, padres de familia incluyendo también las autoridades

docentes somos quienes vemos la realidad educativa		de diferentes instancias porque como docentes somos quienes vemos la realidad educativa.
	Docente 6	
cada quién maneja su rol		En este aspecto de igual forma cada quién maneja su rol, como docentes en las diferentes aulas realizamos nuestro trabajo, de la misma manera los directivos realizan su trabajo, en si hay un ambiente acogedor.
	Docente 7	
personal docente apego con la institución, cumplimiento de compromisos contraídos, respuesta voluntaria ante las tareas que se plantee la institución, directivos sincero en el discurso y consecuente con la acción		Desde mi perspectiva como docente el compromiso organizacional es el grado con el que el individuo se identifica con una organización y está comprometido con sus objetivos, partiendo desde este concepto los indicadores de pertenencia que se evidencia en el personal docente pueden ser; apego con la institución, cumplimiento de compromisos contraídos, respuesta voluntaria ante las tareas que se plantee la institución, etc. En los directivos se podría determinar cómo indicador sincero en el discurso y consecuente con la acción, combatir la doble moral, la hipocresía, la traición, el fraude y la mentira, sincero en el discurso y consecuente con la acción y demás.
	Investigador	**4. Desde su experiencia ¿Cuáles son los reconocimientos al esfuerzo realizado por los colaboradores que se realiza en la institución? Explique.**
No se ha evidenciado reconocimientos cualquier homenaje es costeado por cada docente	Docente 1	No se ha evidenciado la entrega de reconocimientos por el esfuerzo realizado. Sin embargo, cualquier homenaje es costeado por cada docente.
No se recibe ningún reconocimiento	Docente 2	

Ausencia de reconocimientos			No se recibe ningún reconocimiento, se hace énfasis solo a lo negativo del trabajo. Los mismos docentes nos realizamos cualquier homenaje.
	No he recibido reconocimientos	Docente 3	No he recibido reconocimientos a mi labor docente, pero espero que se realicen proyectos encaminados a los mismos.
	si reconoce al trabajo docente con entrega de un certificado, mención honorífica al mérito deportivo y placas por su labor dentro de la institución	Docente 4	La institución de acuerdo con lo estipulado en el código de convivencia si reconoce al trabajo docente con entrega de un certificado, mención honorífica al mérito deportivo y placas por su labor dentro de la institución.
	si reconoce al trabajo docente con entrega de un certificado.	Docente 5	La institución si reconoce al trabajo docente con entrega de un certificado.
	No hay un incentivo directo a cada docente no se ha percibido ningún estimulo	Docente 6	No hay un incentivo directo a cada compañero docente, por ejemplo, cuando se trata de mejorar su título, trata de hacer mejores cosas por el bien de la niñez y adolescencia, no se ha percibido ningún estimulo.
	no son evidentes los reconocimientos a labor docente se deberían proponer estrategias para el reconocimiento del desempeño laboral	Docente 7	En nuestra realidad no son evidentes los reconocimientos a labor docente, desde el nivel central y considero que se deberían proponer estrategias para el reconocimiento del desempeño laboral de los docentes de tal manera mejoran su calidad laboral al ser reconocidos por la labor que desarrollan en su quehacer pedagógico, el directivo debe tener como principio que

			trabaja con personas, por tanto, los objetivos a fijarse es el tratar de diseminar el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos y logros.
		Investigador	**5. Según su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre el personal directivo, el personal docente y pares? Explique**
	personal directivo poca comunicación personal docente confianza falta de compromiso genera conflictos	Docente 1	Con el personal directivo existe poca comunicación mientras que con el personal docente existe mayor confianza y es más fácil llegar a acuerdos y compromisos. Sin embargo, en ocasiones por falta de compromiso en el trabajo genera conflictos entre compañeros.
	favoritismo mala comunicación.	Docente 2	Existe favoritismo y la comunicación no es la misma para todo el personal llevando a una mala comunicación.
Falta de Empatía y Asertividad	buena comunicación y relaciones personales	Docente 3	En cuanto a mi experiencia existe una buena comunicación y relaciones personales con mis compañeros.
	comunicación entre el personal directivo y el docente no ha sido tan bueno existe mucho autoritarismo e incomprensión con los docentes Kichwas provocando malestar e inconformidad con el proceso de comunicación con la autoridad; entre el personal docente existe un ambiente de cordialidad y afecto	Docente 4	El proceso de comunicación entre el personal directivo y el docente no ha sido tan bueno porque existe mucho autoritarismo e incomprensión con los docentes Kichwas, tal vez con docentes de su preferencia provocando malestar e inconformidad con el proceso de comunicación con la autoridad; entre el personal docente existe un ambiente de cordialidad y afecto.
		Docente 5	

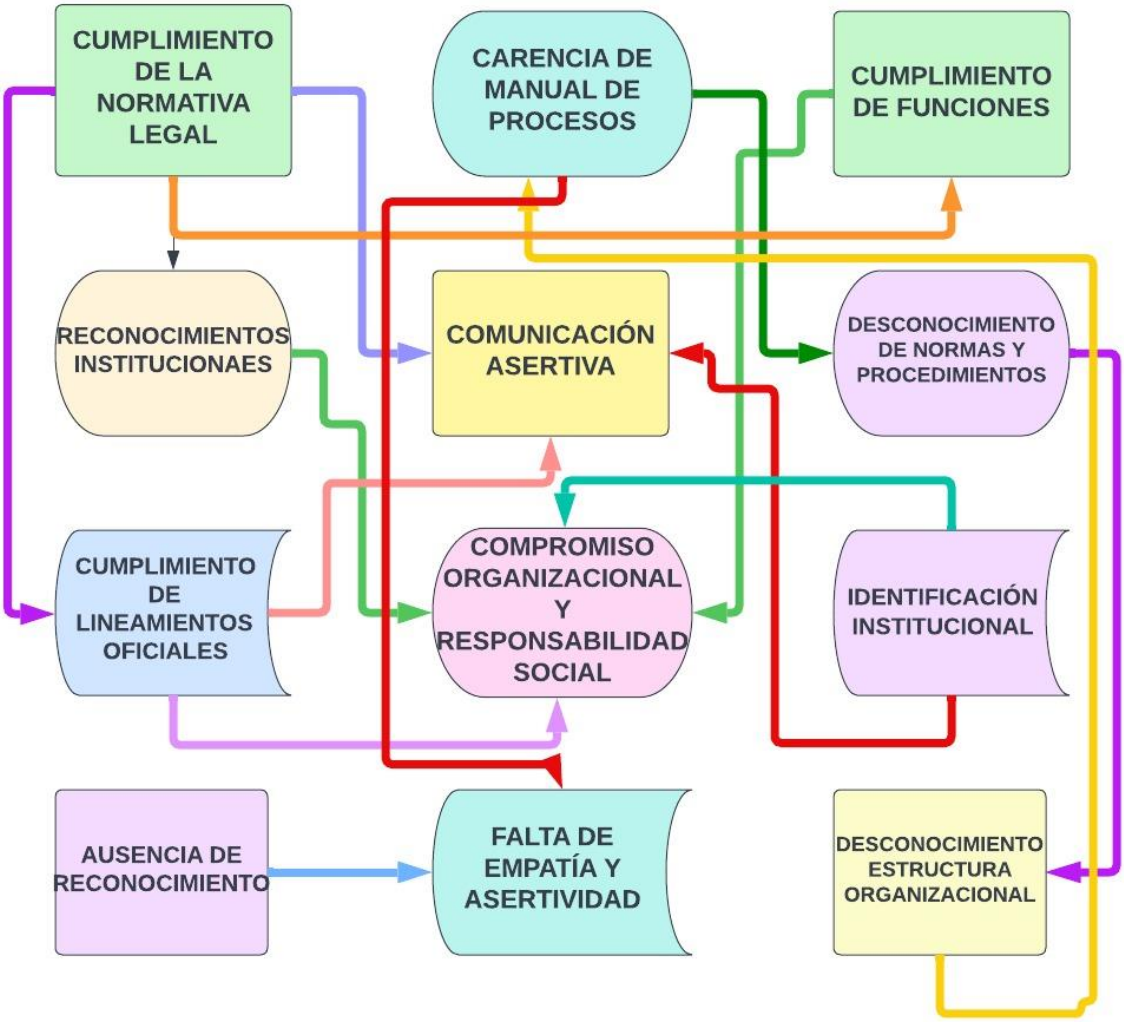
dirección de las autoridades para hablar un solo idioma		El personal docente y los padres de familia debemos estar sincronizados, siempre y cuando haya una dirección de las autoridades para hablar un solo idioma, porque si el trabajo se hace individual se iría por diferentes lados y el trabajo no saldría bien.
Se desarrolla de una manera empática y teniendo una buena comunicación entre docente y con personal administrativo	Docente 6	Se desarrolla de una manera empática y teniendo una buena comunicación entre docente y con personal administrativo que se encuentra en la institución.
comunicación es liderado por el rector, la información se difunde a través de los coordinadores de cada área, tutores, estudiantes y finaliza en los padres de familia	Docente 7	Tengo en claro que dentro del proceso comunicativo intervienen diferentes factores que asociados entre sí pueden producir un efecto positivo o negativo dentro de las organizaciones. En la UE donde laboro el proceso de comunicación es liderado por el rector, la información se difunde a través de los coordinadores de cada área, tutores, estudiantes y finaliza en los padres de familia, esto es cíclico, entonces el proceso se repite a la inversa a modo de respuesta.
	Investigador	**6. ¿Conoce usted las normas y procedimientos laborales, así como los objetivos y visión institucional? Mencione cuáles**
Desconozco objetivos institucionales visión no sé direccionada	Docente 1	Desconozco los objetivos institucionales ya que no han sido socializados y no tengo clara la visión ya que no sé hacia donde esta direccionada la institución.
procedimientos llamados de atención verbal llamadas de atención escrita, la	Docente 2	Los procedimientos dentro de la institución son primeramente llamados de atención verbal que se realiza para poder ayudar a los docentes para que cumplan las actividades, llamadas de atención escrita, la

	suspensión temporal, el sumario administrativo se aplica el reglamento de la LOEI		suspensión temporal, el sumario administrativo según sea el caso se aplica el reglamento de la LOEI ya que los servidores públicos estamos inmersos a eso.
	No las conozco	Docente 3	No las conozco.
Desconocimiento estructura organizacional	La visión institucional es que los directivos y docentes ejerzan un liderazgo	Docente 4	La visión institucional es que los directivos y docentes ejerzan un liderazgo, capacitándose, siendo investigadores e informadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
	conocemos los procesos que tiene el PEI y trabajamos de acuerdo con esos documentos	Docente 5	En esta institución nosotros conocemos los procesos que tiene el PEI y trabajamos de acuerdo con esos documentos, institución educativa tiene un objetivo una misión, visión y el objetivo propuesto y su visión a donde queremos llegar cumpliendo lo requerido.
	se encuentra plasmado en el PEI de la institución y el código de convivencia no le puedo recitar de memoria.	Docente 6	Lo conocemos porque se encuentra plasmado en el PEI de la institución y el código de convivencia, sin embargo, no le puedo recitar de memoria.
	busca una educación de calidad y calidez en sus educandos	Docente 7	Es importante conocer los objetivos de la empresa u organización en la que se trabaja para direccionar nuestras actividades al cumplimiento de ellos. La Misión de la UE. Eloy Alfaro está estrechamente relacionada con la práctica de valores y buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, busca una educación de calidad y calidez en sus educandos, las

procedimientos están especificadas en el código de convivencia	normas y procedimientos están especificadas en el código de convivencia de la institución, por ejemplo: el respeto y la responsabilidad por el cuidado de la salud, respeto entre miembros de la comunidad educativa, la libertad y responsabilidad con participación democrática, etc.

ESTRUCTURA

Figura 3
Estructuración de las categorías



Fuente: Mamarandi y Quintana, 2022

TRIANGULACIÓN

Tabla 3
Triangulación del análisis de las entrevistas

Categoría	Técnicas		
	Entrevista en profundidad	**Documental**	**Observación**
Cumplimiento Normativa Legal	procesos normativas LOEI documentos parte administrativa	Para (López D. , 2017) El cumplimiento normativo "es una función de las empresas para garantizar que se respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorizar los riesgos de posibles incumplimientos legales en la empresa".	Se observa que los entrevistados tienen un conocimiento general de la normativa legal, pero desconocen de los procesos administrativos planeación, organización, dirección, control y, por otra parte, un entrevistado sugiere reorganizar y reestructurar los procesos administrativos y así dar cumplimiento a la normativa legal.
Carencia de manual de procesos	No existe un manual interno donde se orienten los procesos de organización mejorar el ambiente laboral.	Un Manual según (Gómez, 2018, como se citó en Benavides, y otros, 2020), "es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones" (p. 5)	Se observa que la institución educativa no cuenta con un manual de procesos administrativos, los entrevistados desconocen sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos que se deben realizar y esto ha afectado al ambiente laboral.
Cumplimiento de funciones	cumpliendo en sus áreas, cargo o rol	El cumplimiento de funciones para (Robbins y Judge, 2009, como se citó en Gómez, 2021), "es el desarrollo de las actividades y	Se observa que los entrevistados conocen las funciones que deben cumplir, pero no lo hacen con la

		compromisos que tiene a su cargo un determinado colaborador, y estas deben ser realizadas de forma adecuada favoreciendo al cumplimiento de los objetivos y metas dispuestos por la institución" (p. 10).	finalidad de alcanzar los objetivos y metas dispuestos por la institución, lo hacen como una obligación dejando de lado el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
Reconocimientos institucionales	documento de reconocimiento	El renocimiento para (Hersey, Blanchard, y Johnson, 1998, como se citó en Canario & Leyva, 2020), "es un acto positivo que refuerza el rendimiento laboral del colaborador, haciéndolo sentir ganador. Asimismo, siendo más puntuales, agregan que el reconocimiento en el trabajo ayuda a crear un entorno cortés y respetuoso entre los mismos trabajadores" (p. 28).	Se observa que existe una discrepancia entre los entrevistados, algunos mencionan que se entrega un documento de reconocimiento, por otro lado, un entrevistado menciona que este reconocimiento es realizado por los mismos docentes.
Comunicación Asertiva	comunicación asertiva aceptar las diferencias individuales	La comunicación asertiva de acuerdo con (Remor y Amorrós, 2015, como se citó en Vilca, 2019); "Son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales" (p. 23).	Los entrevistados mencionan que manejan una comunicación asertiva entre el personal directivo, el personal docente y pares, afirmando que el diálogo es primordial para impulsar el trabajo en equipo.
Desconocimiento de Normas y procedimientos	lineamientos del Ministerio y el PEI	Las normas son reglas o expectativas de conducta que están establecidas por la sociedad para alcanzar una convivencia en armonía y que pueden variar según cada cultura. (Uriarte, 2020)	Existe discrepancia entre los entrevistados puesto que algunos de ellos mencionan conocer los lineamientos, pero utilizan su concepto de forma general, sin embargo, no nombran las normas y procedimientos laborales, así como los objetivos y visión

			institucional. Por otro lado, otro entrevistado afirma desconocerlas.
Cumplimiento de lineamientos oficiales	organizar cargos y definir sus funciones plantear objetivos luego organizar las responsabilidades dirección ve que se cumpla todas las actividades planteadas control a través de un seguimiento Los procesos administrativos se llevan a cabo desde el contexto de la institución implementado una estrategia de control, vigilancia y seguimiento	Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. (Pérez & Gardey, definicion.de, 2008)	Se observa que los entrevistados mencionan que siguen los lineamientos emitidos por la máxima autoridad, pero los desconocen ya que hablan del término en forma general y no mencionan cuáles se desarrollan en los procesos administrativos planeación, organización, dirección y control en la institución
Compromiso organizacional y Responsabilidad social	integran docentes aprovechar las habilidades compromiso de responsabilidad	El compromiso para (Steers, 1977, como se citó en Estrada & Mamani, 2020) "es aquella fuerza que le permite a un individuo involucrarse con la institución donde labora" (p.133).	Existe discrepancia entre los entrevistados ya que algunos mencionan que no existe un compromiso organizacional puesto que cada uno trabaja para

	creando un mejor ambiente laboral buen ambiente laboral	Al respecto, también (Meyer y Aller, 1991, como se ciró en Estrada & Mamani, 2020) "señalan que el compromiso organizacional es un estado psicológico; un proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran" (p.133).	alcanzar metas individuales haciendo percibir un mal clima laboral y dificultando el trabajo en equipo. Por otro lado, otro grupo de entrevistados afirman que existe un buen ambiente laboral pero no hacen énfasis al compromiso organizacional y la responsabilidad social.
Identificación institucional	compromiso sentido de pertenencia	Según (Salazar, 2005, como se citó en Morales, 2017), la identidicación institucional "es la parte de un proceso evaluativo donde se recogen los principales aspectos que le dan identidad a la Institución, esto es, aquellos factores que la diferencian de organizaciones similares o de naturaleza idéntica" (p.14).	Se evidencia que los entrevistados confunden la identidad institucional con las actividades que deben realizar, las cumplen, pero por obligación, sin sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Existe discrepancia entre los entrevistados ya que mencionan tener sentido de pertenencia, otros hablan de cumplir sus roles y otros hablan de lineamientos impuestos por la máxima autoridad que deben cumplir.
Ausencia de reconocimientos	si reconoce al trabajo docente con entrega de un certificado, mención honorífica al mérito deportivo y placas por su labor dentro de la institución	Para (Mondy, 2010, Bohlander, Snell y Morris, 2018, como se citó en Tapia, 2020) "el reconocimiento es uno de los factores del componente de la remuneración no financiera -motiva a los trabajadores, genera satisfacción y contribuye con el éxito de las organizaciones-" (p.11). También para (Dessler, 2015, como se citó en Tapia, 2020) "El reconocimiento no tiene	Existe discrepancia entre los entrevistados ya que mencionan que no existen reconocimientos y solo existe la autogestión docente para realizar actividades de reconocimientos y pocas veces cuentan con el apoyo de los padres de familia. Por otro lado, algunos entrevistados mencionan

		nada que ver con las retribuciones económicas, es más un vínculo que existe entre los trabajadores y la compañía" (p.11)	que si reciben un documento de reconocimiento.
Falta de Empatía y Asertividad	buena comunicación y relaciones personales	(Carkhuff,2000, como se citó en Zapata, 2019) "muestra que la empatía se valora en la funcionalidad de facturar correctamente lo que experimenta la otra persona y cómo relacionarlo; esta generalización en un estilo adecuado a tu sentimentalismo" (p.6). A igual que (Pérez, 2010, como se citó en Zapata, 2019) indica "que la empatía es un aspecto importante del desarrollo organizacional, clínico y social y que está ligada a las inteligencias sociales que son importantes ya que tenemos la esperanza de saber cómo se sienten y se ven las cabezas" (p.6)	Los entrevistados mencionan que no existe una comunicación asertiva, que existe autoritarismo y favoritismo, no existe la empatía. La información no es expuesta de forma clara y esto dificulta el clima organizacional. Por otro lado, algunos entrevistados mencionan que la comunicación con el personal directivo no es buena y esto ha provocado malestar e informidad en los colaboradores.
Desconocimiento estructura organizacional	conocemos los procesos que tiene el PEI y trabajamos de acuerdo con esos documentos	Para (Strategor, 1995, como se citó en Parra & Liz, 2009) "la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad" (p.99). Asimismo, (Hall, 1996, como se citó en Parra & Liz, 2009) la estructura organizacional es "el arreglo de las partes de la organización" (p.99).	Los entrevistados desconocen las normas, procedimientos laborales, así como los objetivos y visión institucional. Se observa que los entrevistados mencionan que la estructura organizacional es el PEI y que todo debe basarse en este documento.

DISCUCIÓN DE RESULTADOS

La educación es un proceso que incluye varios colaboradores desde el personal administrativo, docentes, estudiantes hasta los padres de familia; por lo tanto, se crean en las instituciones educativas vínculos que propician el correcto rendimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es necesario mencionar que el correcto desempeño de los procesos pedagógicos, académicos y administrativos marcan la diferencia al momento del desarrollo de las actividades educativas dado que el cumplimiento del orden legal conlleva a la armonía dentro de los establecimientos.

Bajo esta modalidad, la presente investigación reconoce la importancia de contar con una administración que brinde a sus colaboradores información oportuna y adecuada de manera que les permita perfeccionar sus habilidades, reconociendo el principio de que un trabajador es más eficiente y productivo si está bien formado e informado.

De ahí que, de los datos recogidos se determina que un alto porcentaje de los entrevistados mantiene un conocimiento generalizado de la filosofía de la institución, esto desencadena falta de sentido de pertenencia y compromiso con la misma, creando problemas de comunicación que han llegado a impedir el cumplimiento de funciones porque no conocen a detalle las normas, procedimientos y lineamientos oficiales.

Asimismo, otro de los hallazgos importantes se enmarca en la falta de empatía y asertividad que sienten los docentes de parte de la dirección, posiblemente generados por la inexistencia de vías permanentes de comunicación y visibilidad de los protocolos a seguir. Así también, es responsabilidad de la dirección establecer estrategias para motivar al personal docente por medio de salarios emocionales que logren persuadirlo para que busque la superación profesional en pro de la calidad educativa.

Corresponde entonces, mencionar la importancia de socializar la estructura organizacional, con el fin de que los miembros de la institución reconozcan la ruta a seguir en dependencia de la situación o circunstancia que se presente.

Las conclusiones generadas por este estudio indican, que el proceso de enseñanza-aprendizaje puede desarrollarse de mejor manera siempre y cuando la comunicación sea empática y asertiva, ya que se permitirá un flujo correcto de la información en todos los niveles de la estructura organizacional; por lo tanto, dentro de la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, se ha detectado varios inconvenientes, que en su mayoría parten de la ausencia de un manual que detalle minuciosamente los procesos a seguir en distintos escenarios, sustentado en (Gómez, 2018, como se citó en Benavides, y otros, 2020), un manual "se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones" (p. 5).

Por consiguiente, la institución debe contar con un manual como herramienta que le brinde información al personal para guiar su desempeño laboral, misma que debe ser entregada y socializada desde la incorporación de un nuevo colaborador para facilitar el proceso de inducción y potenciar sus destrezas en el menor tiempo posible, optimizando recursos y mejorando la productividad.

LA PROPUESTA

TÍTULO

Manual de inducción de procesos administrativos. Una vía para la mejora del clima organizacional.

OBJETIVO

Elaborar un manual de inducción de procesos administrativos para la mejora del clima organizacional en la escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro de la ciudad del Tena.

JUSTIFICACIÓN

La elaboración de un manual de inducción de procesos administrativos en la Escuela de Educación Básica "General Eloy Alfaro" – Tena, está orientado al mejoramiento del clima organizacional, con el propósito de perfeccionar los procesos administrativos, desde la descripción y análisis de cargos, valoración de puestos, selección, capacitación y evaluación al desempeño; que le permitan al nuevo colaborador una rápida adaptación y conocimiento de los procesos administrativos para de esta manera garantizar una eficiente gestión administrativa que asegure un clima organizacional adecuado, en donde la satisfacción laboral permita a los colaboradores sentirse motivados y más comprometidos con la institución educativa.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Tabla 4

Etapas previas a la elaboración de un Manual de procedimientos

Etapa	Objetivos Específicos	Contenido	Actividades Estratégicas	Recursos
1	Valorar el ambiente de la institución educativa.	Análisis de los procesos administrativos Análisis del clima organizacional	• Reuniones con la directora de la institución • Análisis y valoración de las reuniones • Determinación de las necesidades de la institución	*Humanos:* • Investigadoras • Directora *Materiales:* • Computadora • Libretas • Esferos
2	Cuantificar al personal que labora en la institución	Talento Humano	• Identificar el número de personas trabajando en distintas áreas de la institución	*Humanos:* • Investigadoras *Materiales:* • Computadora • Libretas • Esferos
3	Organizar la estructura del personal administrativo y docente.	Descripción: Diseño y análisis de puestos Valoración de puestos Jerarquización Delimitar cargos y funciones Organigrama estructural y funcional	• Realización de reuniones con la parte administrativa para conocer la estructura organizacional actual • Analizar si existe duplicidad en funciones y cargos • Determinar las necesidades reales de los cargos y funciones	*Humanos:* • Investigadoras *Materiales:* • Computadora • Libretas • Esferos

4	Elaborar un manual de inducción para el personal docente y administrativo de la institución	Procesos administrativos	• Identificar la filosofía de la institución. • Describir los procesos a seguir ante distintas situaciones laborales. • Agrupar los formatos de documentos oficiales • Descripción de funciones.	*Humanos:* • Investigadoras *Materiales:* • Computadora • Libretas • Esferos

Etapa 1: REVISIÓN

- Revisión y análisis
    - Documentos jurídicos
    - Leyes
    - Normas
    - Instructivos
    - Acuerdos

Etapa 2: ELABORACIÓN

- Conceptualización sobre el proceso administrativo.
- Descripción de funciones de los cargos existentes en la institución.
- Descripción de los procesos administrativos internos.
- Recopilación de los formatos de los documentos oficiales.

Etapa 3: PRESENTACIÓN

- Reunión con la directora de la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro para la entrega del Manual de procedimientos.

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL ELOY ALFARO

1. DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE: Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro

ZONA: 2 – Educación

DISTRITO: 15D01 Archidona – Arosemena Tola – Tena

CIRCUITO: 15D01_C05_b Tena

CÓDIGO AMIE: 15H00053

TIPO DE IE (SOSTENIMIENTO): Fiscal

TIPO DE EDUCACIÓN: Ordinaria

MODALIDAD: Presencial

DIRECCIÓN: Calle Baños y Gualaquiza

TELÉFONO: 062 846 652

JORNADAS: Matutina y Vespertina

E-MAIL: centroeducativogeneraleloyalfaro@yahoo.es

NIVELES EDUCATIVOS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN:

- Nivel de Educación Inicial
- Nivel de Educación General Básica: Preparatoria, Elemental, Media y Superior.

2. PRESENTACIÓN

El Manual de Inducción de procesos administrativos para la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, tiene como fin proporcionar al personal de la institución de una herramienta que facilite su desenvolvimiento en las actividades académicas y administrativas.

El presente manual está compuesto de siete secciones, que incluyen:

- Antecedentes

- Filosofía Institucional
- Procesos Administrativos
- Marco Normativos
- Procedimientos Organizacionales (Descripción de funciones)
- Procedimientos Académicos
- Formatos de documentos institucionales

La incorporación de cada sección responde a las necesidades identificadas en las etapas previas de esta investigación.

3. ANTECEDENTES

Por disposición de la Dirección de Educación y Cultura de Napo, los señores Rafael y Luis Rubio convocan a los docentes (Lic. Gladys Mosquera, Prof. Víctor Gavilanes, Prof. María Ramírez) para promocionar e incentivar a los moradores del sector para que matriculen a sus hijos del Primero a Séptimo Año de Educación General Básica para la creación de la Escuela en el Barrio Eloy Alfaro y de esta manera descentralizar los planteles educativos urbanos de la ciudad.

El 25 de octubre de 2001, el Comité de Padres de Familia y el personal Docente de la Unidad Educativa del Barrio Eloy Alfaro, solicitan a la Lic. Martha Olalla, DIRECTORA PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE NAPO, se considere el nombre para la institución educativa creada en la cual se presenta el nombre de tres personajes importantes de nuestro país, Gral. Eloy Alfaro, José Joaquín Olmedo y Juan León Mera y solicitan la nominación inmediata para el establecimiento educativo, pidiendo que se considere el nombre del General Eloy Alfaro dado que dentro de la provincia no existe ningún plantel con esa denominación.

El 21 de noviembre de 2001 es nominado según Acuerdo 011, por la Lic. Martha Olalla como Escuela Fiscal Eloy Alfaro.

El 16 de julio de 2002, los residentes de las lotizaciones La Verónica y Jiménez, ante la necesidad de que sus hijos puedan acceder a un cupo para realizar sus estudios, donaron el terreno para que se

construyera la institución en donde funciona actualmente ofertando una educación de calidad y calidez como lo proyectaron sus gestores.

La Institución educativa Escuela de Educación Básica "General Eloy Alfaro", se encuentra ubicada en la provincia de Napo, Cantón Tena, Parroquia Tena, Barrio Eloy Alfaro, Calle Baños y Gualaquiza, cuenta con un área de Terreno 5869.96 m^2 , mismo que fue inscrito en la Notaria del Cantón Tena el 20 de Agosto del año 2002, fue creada en la ciudad de Tena el 08 de Octubre de 2001, con el nombre de Escuela Eloy Alfaro, con fecha 24 de noviembre de 2015 mediante Resolución Nro. MINEDUC-CZ2-2016-00078-R queda sin efecto y por lo tanto para el funcionamiento se le denomina Escuela de Educación Básica "General Eloy Alfaro", la oferta educativa institucional abarca los niveles desde Educación Inicial hasta Educación Básica Superior, de sostenimiento fiscal, funcionamiento de dos jornadas matutina y vespertina, ubicada en la zona urbana, institución educativa completa y presta sus servicios a una población estudiantil de 444 estudiantes con 26 docentes, su equipo Directivo, conformado con Director posee una infraestructura de 493.44 m^2; las fiestas patronales se conmemoran en el mes de junio en honor a nuestro patrono General Eloy Alfaro al celebrarse el día del "Liberalismo"

4. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL–

4.1. MISIÓN

La Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro prepara a la niñez de forma integral combinando la preparación académica con la formando seres humanos justos con la sociedad y el ambiente, forjando individuos motivados en trabajar en el progreso de su comunidad.

4.2. VISIÓN

La Escuela de Educación Básica "General Eloy Alfaro" a través de su preparación se encamina a ser un referente de la educación de calidad y calidez propiciando la formación de seres competitivos, innovadores cuyos conocimientos y habilidades los vuelvan aptos para la transformación de la sociedad de la ciudad del Tena.

4.3. PRINCIPIOS Y VALORES

IDENTIDAD

LIDERAZGO

LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD

CRITICIDAD CON CREATIVIDAD

EMPATÍA Y SOLIDARIDAD

CONVIVENCIA ARMÓNICA

4.4. SIMBOLOS

Figura 4
Escudo de la Escuela

Fuente: La Institución

5. PROCESOS ADMINISTRATIVO

5.1. ¿Qué son los procesos administrativos?

Según (Münch y García, 2006, como se citó en Duque, 2018), un proceso administrativo es "El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral" (p.27).

Por lo ya mencionado, la dirección de la escuela debe considerar que existe un orden en la elaboración de cualquier actividad.

5.2. ¿Cómo ejecutar la planeación?

Planear significa pensar en el futuro e incorporar decisiones concretas sobre la estrategia, los objetivos, los procedimientos, los valores, entre otros, que permitan la coordinación integral de todos los elementos" (Duque, 2018, pág. 47).

En concordancia con lo anterior, la planeación debe incluir los siguientes elementos que permitirán a los directivos incluir todo lo necesario para el desarrollo de cualquier proceso.

Tabla 5
Elementos de la etapa de planeación

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
MISIÓN	La razón de ser de la empresa
VISIÓN	Anhelos futuros
PROPÓSITOS	Son las aspiraciones de carácter cualitativo que contienen aspectos morales que promueven las acciones
INVESTIGACIÓN	Recopilación de información necesaria
PREMISAS	Supuestos a nivel económico, político, social, etc
OBJETIVOS	Fines, resultados o aspiraciones
ESTRATEGIAS	El camino que permite que los objetivos se cumplan
POLÍTICAS	La guía para orientar las actividades
PROGRAMAS	Esquemas detallados del orden táctico u operativo
PRESUPUESTOS	Especificaciones monetarias
PROCEDIMIENTOS	La secuencia de las actividades
PLANES	Son las aspiraciones de carácter cualitativo que contienen aspectos morales que promueven las acciones

Fuente: Mamarandi y Quintana, 2022 a partir de (Duque, 2018)

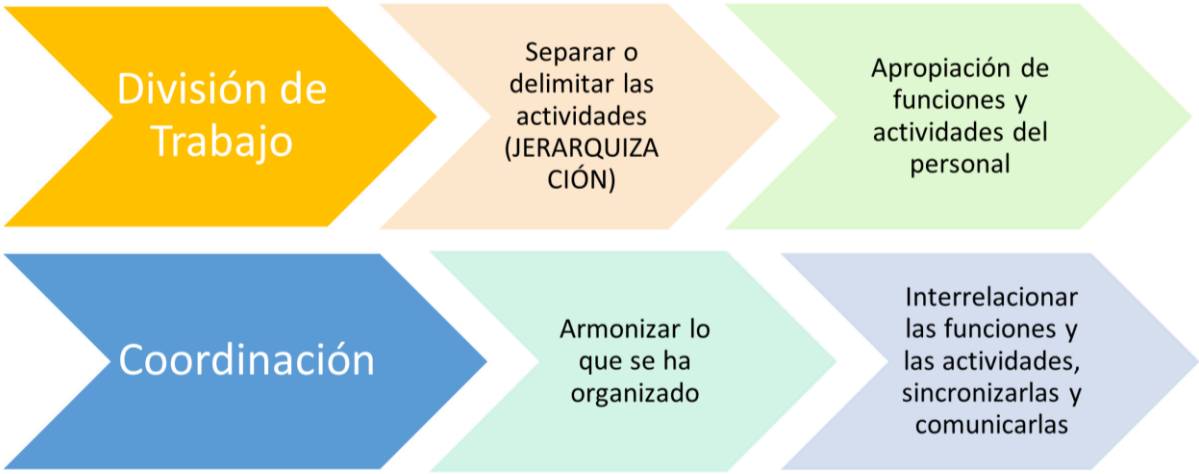
Como se muestra en la tabla anterior, la planeación de actividades debe contemplar todos estos componentes para que su ejecución sea viable y con la menor improvisación posible.

5.3. ¿Cómo organizar?

En esta fase "se establece la estructura caracterizada por incorporar la jerarquización, los canales de comunicación, las normas, las líneas de autoridad y las áreas funcionales donde se llevará a cabo todo este engranaje" (Duque, 2018, pág. 50).

Corresponde entonces, indicar que la organización se debe realizar en dos etapas:

Figura 5
Etapas de la organización



Fuente: Mamarandi y Quintana, 2022 a partir de (Duque, 2018)

La correcta ejecución de la etapa de organización depende altamente del grado de conocimiento que la dirección tenga del personal, sus perfiles profesionales, habilidades y demás cualidades importantes a considerar.

5.4. ¿Cómo se realiza la etapa de dirección?

"La dirección canaliza los esfuerzos de los colaboradores y las áreas funcionales en la ejecución de los objetivos en todo lo planeado y organizado" (Duque, 2018, pág. 52); esta fase es la más dinámica del todo el proceso, puesto que depende de la correcta comunicación entre todos los involucrados.

Su correcta aplicación depende de la consideración de los siguientes elementos:

Figura 6
Elementos de la etapa de dirección

Fuente: Mamarandi y Quintana, 2022 a partir de (Duque, 2018)

La etapa de dirección está relacionada directamente con el trabajo efectivo de los lideres en cada área, y su éxito radica en la comunicación asertiva que se desarrolle, así como la identificación correcta del tipo de motivación que los colaboradores obtengan de la dirección.

5.5. ¿Cómo controlar?

Para (Duque, 2018) el control "es donde se realiza la comparación de los resultados de todos aquellos aspectos que se planearon" (p.54), es la etapa final del proceso administrativo, aquí se evidencia sí la administración logro enlazar correctamente los recursos, el talento humano y las actividades programadas para el logro de los objetivos planeados.

El control se desarrolla acorde al siguiente proceso:

Figura 7
Proceso de control

Fuente: Mamarandi y Quintana, 2022 a partir de (Duque, 2018)

La etapa de control es importante para el desarrollo de nuevos proyectos, ya que a su aporte principal es la corrección y retroalimentación de posibles faltas en el desarrollo del proceso administrativo, permitiéndoles a la dirección mejorar su desempeño y forma de regentar la institución.

5.6. ¿Qué es el proceso de Inducción?

La inducción es "una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo" (Grados Espinosa, 2014, pág. 346). En otras palabras, es el primer acercamiento formal del nuevo colaborador y la empresa, razón por la cual las empresas deben tratar de hacer de este, un momento lo menos tenso e incómodo posible y facilitar de todas las herramientas para agilitar su adaptación.

5.7. ¿Qué es un Manual de Inducción de procesos administrativos?

La definición de un Manual de Inducción de procesos administrativos requiere del desglose de dos términos el primero es Manual de procesos administrativos, mismo que para (Palma, 2010 como se

citó en Vivanco, 2017), “contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad” (p.251).

Así mismo el proceso de inducción para (Chiavenato, 2011) “pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático” (p.332).

Con lo antes expuesto se puede definir al manual de inducción de procesos administrativos como un documento que contiene toda la información necesaria para que el nuevo colaborador se integre y se familiarice con el ambiente laboral interno.

La importancia de este documento radica en considerar a la Inducción como un proceso necesario para optimizar tiempos y potenciar al máximo las capacidades de los nuevos colaboradores, debido a que “La dinámica del desarrollo del proceso de inducción, ha evidenciado que un programa de socialización logra su objetivo en la medida que se consigue acelerar la incorporación de nuevos colaboradores en beneficio de las organizaciones” (Werther & Keith, 2000, pág. 221). Por el contrario, la carencia de esta herramienta tiene efectos negativos en el personal puesto que “eleva el nivel de ansiedad y tensión que generalmente siente un ser humano al iniciar sus actividades laborales en una nueva organización, el colaborador debe sentirse bien recibido desde su primer día” (Dessler, 2009, pág. 291).

6. MARCO NORMATIVO

El presente manual de procedimientos administrativos está fundamentado en: Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), Marco Legal Educativo, Instructivo para la evaluación estudiantil, Acuerdo N° MINEDUC-ME-2016-00060-A, Instructivo para la planificación curricular.

7. PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES

7.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura 8
Organigrama estructural

Fuente: Mamarandi y Quintana, 2022, a partir del Marco legal Educativo

7.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

7.2.1. DIRECTOR

Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;

2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;

3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;

4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;

5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;

6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;

7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;

8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;

9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;

10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;

11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;

12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;

13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;

14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;

15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un

ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;

17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;

18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;

19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;

20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,

21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 44)

7.2.2. JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

1. Conocer los planes, programas y proyectos institucionales;

2. Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector o Director y formular las recomendaciones que estimare convenientes;

3. Proponer reformas al Código de Convivencia;

4. Elegir a los miembros del Consejo Ejecutivo, en los casos correspondientes;

6. Estudiar y pronunciarse sobre los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el Rector o Director; y,

7. Las demás previstas en la normativa emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 49)

7.2.3. CONSEJO EJECUTIVO

1. Elaborar el Plan Educativo Institucional del establecimiento y darlo a conocer a la Junta General de Directivos y Docentes;

2. Evaluar periódicamente el Plan Educativo Institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios;

3. Elaborar el Código de Convivencia del establecimiento, aprobar sus reformas y remitirlo a la Dirección Distrital correspondiente para su aprobación;

4. Conformar las comisiones permanentes establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento;

5. Diseñar e implementar estrategias para la protección integral de los estudiantes;

6. Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;

7. Crear estímulos para los estudiantes, de conformidad con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;

8. Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones del establecimiento;

9. Controlar la correcta conservación y cuidado de los bienes institucionales y aprobar y ejecutar los planes para su mantenimiento, así como controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución;

10. Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento contare con Unidad Educativa de Producción;

11. Servir de instancia para resolver los conflictos que se presentaren entre miembros de la comunidad del establecimiento educativo;

12. Formular las políticas que guíen las labores de atención integral de los estudiantes del establecimiento, en concordancia con lo previsto en el Código de Convivencia del establecimiento. Las acciones de atención integral de los estudiantes se implementarán por medio del Departamento de Consejería Estudiantil;

13. Aprobar el Plan Operativo Anual del Departamento de Consejería Estudiantil;

14. Evaluar los programas implementados por el Departamento de Consejería Estudiantil;

15. Apoyar al Jefe del Departamento de Consejería Estudiantil para que las acciones programadas que requirieran de la participación del personal docente, directivo, administrativo, de representantes legales y de estudiantes se lleven a cabo;

16. Impulsar y potenciar la conformación de redes interinstitucionales que apoyen las acciones del Departamento de Consejería Estudiantil; y,

17. Analizar y aprobar los informes anuales y ocasionales que presente el Jefe del Departamento de Consejería Estudiantil, y formular las sugerencias del caso. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 53)

7.2.4. JUNTA DE DOCENTES DE GRADO

"Es el organismo de la institución educativa encargado de analizar, en horas de labor educativa fuera de clase, el rendimiento académico de los estudiantes, de conformidad con el currículo nacional y los estándares de calidad educativa" (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 54).

7.2.5. CONSEJO ESTUDIANTIL

1. Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes;

2. Presentar, ante las autoridades del establecimiento educativo, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considerare necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes;

3. Canalizar, ante las autoridades pertinentes, las quejas y reclamos que fueren presentados por los miembros de la comunidad estudiantil sobre supuestas transgresiones a los derechos de los estudiantes;

4. Canalizar, ante las autoridades pertinentes, el trámite a sanciones a las que hubiere lugar cuando los estudiantes incumplieren sus deberes y responsabilidades; y,

5. Apelar, ante el Consejo Ejecutivo, las decisiones del Rector o Director respecto de las peticiones que fueren presentadas por su intermedio. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 74).

7.2.6. PADRES DE FAMILÍA

1. Ejercer por elección de entre sus pares, la representación ante el Gobierno Escolar de cada uno de los establecimientos Públicos del Sistema Educativo Nacional;

2. Ejercer la veeduría del respeto de los derechos de los estudiantes del establecimiento;

3. Ejercer la veeduría del cumplimiento de las políticas educativas públicas;

4. Fomentar la participación de la comunidad educativa en las actividades del establecimiento;

5. Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas;

6. Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento; y,

7. Las demás funciones establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 76)

7.2.7. ESTUDIANTES

1. Asistir regularmente a clases y cumplir con las tareas y obligaciones derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la reglamentación correspondiente y de conformidad con la modalidad educativa, salvo los casos de situación de vulnerabilidad en los cuales se pueda reconocer horarios flexibles;

2. Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de la educación y el interaprendizaje;

3. Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones;

4. Comprometerse con el cuidado y buen uso, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas, bienes y servicios de las instituciones educativas, sin que ello implique egresos económicos;

5. Tratar con dignidad, respeto y sin discriminación alguna a los miembros de la comunidad educativa;

6. Participar en los procesos de elección del gobierno escolar, gobierno estudiantil, de los consejos de curso, consejo estudiantil, de las directivas de grado y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos y en caso de ser electos, ejercer la dignidad de manera activa y responsable;

7. Fundamentar debidamente sus opiniones y respetar las de los demás; h. Respetar y cumplir los códigos de convivencia armónica y promover la resolución pacífica de los conflictos; i. Hacer buen uso de becas y materiales que recibe;

8. Respetar y cumplir la Constitución, las leyes, reglamentos y demás normas que regulen al Sistema Nacional de Educación en general y a las instituciones educativas en particular;

9. Cuidar la privacidad e intimidad de los demás miembros de la comunidad educativa; y,

10. Denunciar ante las autoridades e instituciones competentes todo acto de violación de sus derechos y actos de corrupción, cometidos por y en contra de un miembro de la comunidad educativa. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 8)

7.2.8. JUNTA ACADÉMICA

1. Desarrollar la Planificación Curricular Institucional (PCI) con base en el Currículo Nacional, en el marco del proceso de desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), consignando las concreciones pertinentes a las necesidades locales e institucionales, revisarlo anualmente y evaluarlo en su cuarto año de implementación;

2. Establecer el distributivo de trabajo de docentes para someterlo a aprobación del Rector/a o Director/a de la Institución Educativa;

3. Establecer la conformación de las Comisiones Técnico-Pedagógicas para el nivel Inicial, los subniveles de Preparatoria, Elemental y Media de EGB y las áreas académicas del subnivel Superior de EGB y el nivel de BGU como organismos de apoyo a la Junta Académica en la organización, desarrollo y evaluación de la gestión académica, definiendo su calendario de reuniones y normas de funcionamiento; de acuerdo a la oferta educativa de cada institución;

4. Aprobar los instrumentos curriculares que aplicarán los docentes y establecer los protocolos necesarios para la gestión académica de la institución educativa, dentro de una política de “cero papeles”, que priorice el uso de las Tecnologías para la Información y la Comunicación (TIC).

5. Disponer que cada Comisión Técnico-Pedagógica organice la reunión de los docentes por áreas, niveles y subniveles, para que elaboren la Planificación Curricular Anual (PCA) con base en el PCI, antes del inicio del año lectivo;

6. Definir las líneas de acción de acuerdo a los problemas detectados por las Comisiones Técnico-Pedagógicas, en la aplicación de la Planificación Curricular Anual (PCA) por niveles y/o subniveles, así como lo relativo a material didáctico y tecnología educativa;

7. Coordinar con la Junta de Grado o Curso y las Comisiones Técnico-Pedagógicas la revisión disciplinar y pedagógica de los instrumentos de evaluación preparados por los docentes para la aprobación del Vicerrector;

8. En coordinación con la Unidad Administrativa de Talento Humano o su correspondiente, en las instituciones particulares y en el Distrito Educativo en las instituciones fiscales y fiscomisionales, elaborar un plan de desarrollo profesional para los miembros de la comunidad educativa a fin de procurar el mejoramiento docente y el desarrollo institucional, promovidos por el Consejo Ejecutivo;

9. Coordinar la participación del personal docente y de los estudiantes en actividades institucionales e interinstitucionales en el campo académico, científico, de innovación, artístico-cultural y deportivo;

10. Gestionar el seguimiento y acompañamiento técnico pedagógico del Asesor Educativo en la planificación de los niveles meso y micro de concreción curricular, para el desarrollo contextualizado del currículo;

11. Asesorar a las autoridades y/o coordinadores de área disciplinar de la institución, en todo aquello que fuere necesario para el mejor cumplimiento de los objetivos académicos institucionales;

12. Gestionar la implementación y desarrollo de las actividades académicas dispuestas por el MinEduc y las autoridades institucionales;

13. Diseñar, ejecutar y monitorear proyectos académicos e innovaciones curriculares y pedagógicas, para cumplir con la oferta educativa y asegurar la calidad de la educación, en el marco del Proyecto Educativo Institucional;

14. Canalizar las sugerencias relacionadas al mejoramiento en temas pedagógicos de la institución, emitidas por Consejo Académico del Circuito; y,

15. Emitir informes de sus actividades para la aprobación del Consejo Ejecutivo de la institución. (Normativa para la conformación y funcionamiento de la Junta Académica y las comisiones de trabajo en las instituciones educativas fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares del Sistema Nacional de Educación, 2016, art. 6)

7.2.9. SECRETARIA

1. Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva;

2. Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;

3. Ingresar con exactitud los datos y registros académicos que requiera el sistema de información del Ministerio de Educación;

4. Conferir, previa autorización del Rector o Director, copias y certificaciones;

5. Suscribir, de conformidad con las disposiciones reglamentarias, y junto con el Rector o Director, los documentos de matrícula y promoción, y los formularios o registros de datos requeridos por el Sistema de información del Ministerio de Educación; y,

6. Las demás obligaciones determinadas en la legislación vigente y las determinadas por la máxima autoridad del establecimiento. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 57)

7.2.10. DOCENTES

1. Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación;

2. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;

3. Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;

4. Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes;

5. Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos;

6. Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;

7. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;

8. Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones;

9. Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas;

10. Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula;

11. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes;

12. Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación, así como de violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, preservando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares;

13. Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas;

14. Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa;

15. Mantener el servicio educativo en funcionamiento de acuerdo con la Constitución y la normativa vigente;

16. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;

17. Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos;

18. Difundir el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales de los niños, niñas, adolescentes y demás actores del sistema; y,

19. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades judiciales y administrativas competentes. . (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 11)

7.2.11. DOCENTE TUTOR

El docente tutor de grado o curso es el principal interlocutor entre la institución y los representantes legales de los estudiantes. Está encargado de realizar el proceso de evaluación del comportamiento de los estudiantes a su cargo, para lo cual debe mantener una buena comunicación con todos los docentes del grado o curso. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 56)

7.2.12. DECE (DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA)

1. Elaborar el plan operativo anual (POA) del Departamento entre todos los miembros del mismo y someterlo a consideración del Consejo Educativo para su análisis y aprobación.

2. Colaborar y participar en las reuniones interdisciplinarias que se realicen entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

3. Abordar las distintas situaciones que puedan presentarse desde el eje de la promoción y protección de los derechos de los estudiantes, teniendo en cuenta los enfoques de interculturalidad, convivencia democrática, respeto a las diferencias en género, salud mental e inclusión social.

4. Coordinar y realizar intervenciones individuales, grupales, institucionales y comunitarias tendientes a mejorar la trayectoria personal y educativa de los alumnos.

5. Analizar la situación de aprendizaje y trayectoria escolar de los estudiantes, con un enfoque interdisciplinario.

6. Proponer, colaborar y participar en proyectos pedagógicos y psico-sociales que permitan construir lazos con otras instituciones de la comunidad pertinentes para el desarrollo integral de los estudiantes.

7. Asistir en procesos de resolución de conflictos y buscar estrategias de promoción de la convivencia escolar armónica.

8. Dar seguimiento, referencia y contrareferencia a los casos detectados.

9. Establecer una red de apoyo –salud, psicológico/terapéutico, educativo, social, legal– para la remisión de casos, promoviendo la articulación y participación de instituciones públicas y privadas especializadas y/o con profesionales con experiencia en el abordaje de dichas problemáticas con niños, niñas y adolescentes.

10. Incentivar y promover la participación estudiantil como una fuente de apoyo estratégico para la función del DECE y en la ejecución continua de proyectos de promoción en el establecimiento educativo.

11. Realizar reuniones con padres, madres o representantes legales del estudiante, con el fin de involucrar, coordinar y orientar acciones tendientes a brindar el apoyo psicológico, educativo y social que necesiten. (Modelo de Atención Integral de los Departamento de Consejería Estudiantil, 2015, p. 33)

7.2.13. CONSERJE

1. Mantener limpias las áreas externas de la institución.

2. Salvaguardar los bienes de la institución

3. Comunicar de alguna particularidad sobre los bienes de la institución

8. PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS

8.1. REGISTRO DE CALIFICACIONES

a. El docente debe registrar las calificaciones conforme a las actividades realizadas en clase por asignatura, parcial y año; de acuerdo con el Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil.

b. El docente promedia las notas obtenidas en las jornadas académicas.

c. El docente consigna las notas en la plataforma del Ministerio de Educación "CARMENTA"

d. Para ilustrar este proceso se puede dirigir al siguiente link: https://www.youtube.com/watch?v=aif73PepJiA

8.2. REFUERZO ACADÉMICO

a. El docente determina las asignaturas y el número de estudiantes que requieren el refuerzo académico.

b. Elaborar el horario para el refuerzo académico, la asignatura y los nombres de los docentes que participarán

c. Identificar a los estudiantes que requieren la tutoría individual en las diferentes asignaturas en base a los resultados de la evaluación de los aprendizajes y elabora cronogramas.
d. El docente identifica a los estudiantes que requieren refuerzo académico con ayuda específica.
e. Remitir al DECE el informe de los estudiantes que requieren ayuda de parte de un psicólogo u otro especialista basado en las evaluaciones diagnósticas.
f. Coordinación permanente entre el docente y los especialistas del DECE
g. Elaborar un cronograma de estudios, con los temas y las actividades que desarrollará el estudiante en casa.
h. Notificar a los padres o representantes legales para el control y apoyo en la realización de las tareas asignadas a sus hijos o representados. (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015, art. 208).

Para el desarrollo de este proceso que se da entre el docente y el DECE, se deben presentar los siguientes documentos institucionales:

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

ACTA DE COMPROMISOS Y DE SEGUIMIENTO DE CASOS (ART.207-208R-LOEI) Nº…….

Estudiante:		**Edad:**	**Año lectivo:**	**Quimestre:**
Nivel/Grado//Curso:	**Paralelo:**	**Fecha:** / /	**Lugar:**	
Representante:		**Cédula:**		
Domicilio:		**Teléfono:**		
Docente:		**Área:**		
Docente Tutor/a:				

MOTIVO: (Informar las dificultades detectadas de acuerdo a los resultados de las pruebas de evaluación diagnóstica, encuesta socioemocional, refuerzo académico, ficha de detección)
ACCIONES REALIZADAS POR EL REPRESENTANTE ANTE LA DIFICULTAD DETECTADA:

ACCIONES EJECUTADAS POR EL/LA DOCENTE:

COMPROMISOS DEL REPRESENTANTE Y DEL ESTUDIANTE. (LOEI- Art. 8-13 y 207 Reglamento/ DOCENTE Art. 208)

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES: Art. 13. (b,c,f,g,i)

NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA IDENTIDAD	FIRMAS

Recibido por:		
Nombre:	**Firma:**	**Fecha:**

Dirección: Calle Baños y Gualaquiza **Telefax:** (06) 2846 652
e-mail: *centroeducativogeneraleloyalfaro@yahoo.es*

Gobierno del Encuentro | Juntos lo logramos

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

INFORME DE REPORTE DEL HECHO DE VIOLENCIA			
INSTITUCIÓN EDUCATIVA:			
INFORME N°: 00	**FECHA:** / /		
NOMBRE DEL PROFESIONAL DEL DECE O INSTITUCIÓN A LA QUE SE DERIVA EL CASO: ……..... ……..... ……..... …

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REGISTRA EL INFORME

FIRMA: …… C. I.…….
FECHA QUE DERIVA AL DECE O AUTORIDAD: …../ …. /…..
RECIBIDO POR DECE O AUTORIDAD: …. / …. /……

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Tena, , ,……202……..

Presente.-

Yo,……. con Cedula de identidad N° …… madre / padre de familia / Representante legal del niño, niña o adolescente …… con cedula de identidad N° ……..…… autorizo a la Unidad Distrital de Apoyo a la Inclusión (UDAI) realice una evaluación Psicopedagógica con el fin de facilitar la orientación del mismo, así como la oferta educativa más adecuada a sus necesidades..

Atentamente:

Nombres y apellidos: ……

Firma: .....

C.I.: ……

Dirección: Calle Baños y Gualaquiza **Telefax:** (06) 2846 652
e-mail: *centroeducativogeneraleloyalfaro@yahoo.es*

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA ESTUDIANTIL

FICHA DE DETECCION Y DERIVACIÓN AL DECE INSTITUCIONAL N°.....	
Esta ficha es una herramienta de reporte de las presuntas dificultades académicas, comportamentales y socio-emocionales que puede presentar el estudiante, para la toma de decisiones. En cumplimiento al Art. 207 del Reglamento de la LOEI se adjunta el acta de compromiso y la Ficha de Detección firmada por el representante legal para la derivación al DECE.	
1.-DATOS INFORMATIVOS DEL ESTUDIANTE:	REPRESENTANTE:
Nombres y apellidos del estudiante:	Nombres y apellidos del representante:
Cédula del estudiante:	Teléfono del representante legal:
Fecha de nacimiento:	Correo del representante legal:
Nivel/grado Curso:	Tipo de hogar: completo ( ) , incompleto ( ) reorganizado ( )
Nombre de la institución de procedencia:	Con quién vive el estudiante:
Años de estudio en la institución:	Tiene informes de seguimiento de docentes anteriores: Si ( ), No ( )
Correo del representante:	
Dirección del domicilio:	Referencia:
Dificultades: Discapacidad: Si ( ), No ( ), Tiene carnet de Discapacidad: Si ( ) No ( ), Informes UDAI: Si ( ) No ( ), Informes de docentes anteriores: Si ( ), No ( ), Certificados médicos ( ), ( ) Otros documentos.....	

2.- MARQUE UNA (X)EL ASPECTO QUE USTED CONSIDERE QUE EL ESTUDIANTE PRESENTA DIFICULTAD:

COGNITIVO		AFECTIVO		CONDUCTUAL		MOTRIZ	
Atención		Cambios repentinos de ánimo		Dificultad de participación en el aula		Motricidad gruesa	
Concentración		Búsqueda constante de aprobación		Dificultad de trabajo en grupo		Motricidad fina	
Memoria		Abandono emocional de los Padres o sobreprotección		Bajo interés por el aprendizaje		Desequilibrio	
Razonamiento		Baja autoestima		Presenta conductas agresivas			
Agilidad Mental		Intento auto lítico		No sigue instrucciones			
		Autoagresión o cutting		Conductas de aislamiento			

Dirección: Calle Baños y Gualaquiza **Telefax:** (06) 2846 652
e-mail: *centroeducativogeneraleloyalfaro@yahoo.es*

Gobierno del Encuentro | Juntos lo logramos

ACADÉMICO		SENSORIAL		TIPO DE FAMILIA		CONSUMO: TABACO, ALCOHOL, DROGAS	
Incumplimiento de tareas		Problemas de audición		Funcional		Tabaco	
No cuenta con recursos materiales		Problemas de visión		Disfuncional		Alcohol	
Falta de participación		Problemas de lenguaje		Migrantes extranjeros		Droga	
Dificultades de lecto-escritura		Orientación temporo espacial		Refugiados			
Dificultades de cálculo							
FACTORES DE RIESGO FAMILIAR		**VIOLENCIA**		**FACTORES DE RIESGO DEL ESTUDIANTE**		**FAMILIAR**	
Padres agresivos		Física		Vive solo sin los padres o representantes		Padre privado de la libertad	
El hijo/a no obedece a los padres		Psicológica		Trabaja		Madre privada de la libertad	
Pobreza extrema		Institucional		Víctima de bullliyng		Enfermedad catastrófica padres	
En casa el hijo no tiene límites para el uso del celular		Sexual		Repetidor de año		Estudiante encargado a otros familiares	
Falta de seguimiento de los padres en la institución.		Económica		Vive en casa de acogida			
CONECTIVIDAD				Unión en pareja o casado/a		**DUELO POR FALLECIMIENTO:**	
SI ( ) NO ( )				Embarazo:		Padre	
TECNOLOGÍA				Maternidad/Paternidad		Madre	
Celular						Hermano(a)	
Computadora						Apoderado	
Tabled						Otros	
OTROS/ESPECIFIQUE:							

3.- DATOS DEL DOCENTE QUE APLICÓ LA FICHA DE DETECCIÓN:	
Nombres y apellidos del Docente:	
Fecha de aplicación de la ficha (dd/mm/aa):	
Fecha de firma de carta de compromiso con el representante y estudiante:	
Correo electrónico del docente:	Contacto telefónico:
Nombres y apellidos del docente tutor/a:	Contacto telefónico:
4. -MARQUE UNA (X) EN LAS ACCIONES DESARROLLADAS ACORDE A LOS ART. 207 Y 208 DEL REGLAMENTO DE LA LOEI	
Asesoría a *representante:* Si ( ), No ( ), *Junta de curso:* Si( ) No ( ), Refuerzo académico Si ( ) No ( ), *Asesoría por DECE* ( ), *Asesoría por Psicopedagoga* ( ), *Informe a Rector* ( ), *Informe a Vicerrector* ( ), *Informe a Talento Humano* ( ), Visita domiciliaria Si( ), No( )	
OTROS -:	

PARTICIPANTES	CÉDULA	FIRMA
Representante:		
Docente aplicador de la ficha:		
Docente tutor/a:		

Recibido por: Msc. Carmen Corozo C.
CONSEJERA ESTUDIANTIL

Fecha: …… /…… /202.....
Hora: ……H……

NOTA: Adjuntar con la FICHA DE DETECCIÓN LO SIGUIENTE:

- El acta de compromiso firmada por el representante legal. ( )
- Evaluación diagnóstica realizada por el docente. ( )
- Copia de la cédula del estudiante y representante. ( )
- Certificados médicos, informes, carnet de discapacidad "Si los tuviera" ( )
- Convocar al PPFF para entrevista en el DECE (Coordinar fecha) ( )

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

REGISTRO DE VISITAS Y SUGERENCIAS

DOCENTE: ……. ASIGNATURA…….. QUIMESTRE: …… PARCIAL: ……. AÑO LECTIVO: ……..
Docentes ( ) DECE ( ) Autoridades ( ) Padres de Familia ( ) Otra Institución ( )

N°	NOMBRES/APELLIDOS	FECHA	HORA	GRADO/PARALELO	MOTIVO/ASUNTO	RECOMENDACIÓN/OBSERVACIONES	FIRMAS

…….
DOCENTE/ TUTOR/A

Dirección: Calle Baños y Gualaquiza **Telefax:** (06) 2846 652
e-mail: *centroeducativogeneraleloyalfaro@yahoo.es*

Gobierno del Encuentro | Juntos lo logramos

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	

FICHA DE SEGUIMIENTO

ASUNTO: .....

Al: DOCENTE ( ) DECE ( ) OTRAS INSTITUCIONES ( ) AUTORIDAD ( ) NOMBRE: …….

Año lectivo: 20…- 20……. **Quimestre:** …… **Fecha Inicio:** …… **Fecha Finalización:** ……..

Fecha/ Hora	Actividades	Responsable	Estado			Logros	Dificultades	Observaciones
			No iniciada	En proceso	Finalizada			

……....

DOCENTE/ TUTOR/A

Dirección: Calle Baños y Gualaquiza **Telefax:** (06) 2846 652
e-mail: *centroeducativogeneraleloyalfaro@yahoo.es*

Gobierno del Encuentro | Juntos lo logramos

8. 3. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

a. El docente envía los instrumentos de evaluación para su respectiva aprobación a la Junta Académica

b. La Junta Académica revisa y sí el documento cumple con las especificaciones del Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil, se firma y aprueba su aplicación. (Instructivo para la Evaluación Estudiantil, 2020)

8.4. ELABORACIÓN DE PLANIFICACIONES CURRICULARES

a. La Directora socializa los formatos de planificación curricular que se aplicaran durante el año lectivo

b. La Comisión Técnico-Pedagógica, imparte los lineamientos sobre las planificaciones, (PCA y PUDs con adaptaciones curriculares y planes de refuerzo);

c. La Junta Académica determina el cronograma de entrega de las planificaciones;

d. El docente elabora las PCA, PUDs, de acuerdo con los lineamientos del PCI;

e. Se entrega las planificaciones a los Coordinadores de Subnivel;

f. Los Coordinadores de Subnivel entregan las planificaciones a la Junta Académica. (Instructivo para Planificaciones Curriculares para el Sistema Nacional de Educación, 2017),

8.5 PERMISOS

El personal puede solicitar permisos por las siguientes razones, cabe desatacar que los permisos mencionados se considerarán sin cargo a vacaciones ni reducción de las remuneraciones.

a. La autoridad nominadora concederá permisos hasta por dos horas diarias para estudios regulares, siempre y cuando se acredite matrícula y regular asistencia a clases.

b. Las y los servidores tendrán derecho a permiso para atención médica por el tiempo que sea necesario.

c. La autoridad nominadora o su delegado, deberá conceder a las servidoras públicas, víctimas de violencia con (sic) la mujer, un permiso sin cargo a vacación por el tiempo necesario para tramitar, acceder y dar cumplimiento a las medidas administrativas o judiciales dictadas por autoridad competente.

d. Las servidoras públicas tendrán permiso para el cuidado del recién nacido por dos horas diarias, durante doce meses contados a partir de que haya concluido su licencia de maternidad.

e. Previo informe de la unidad de administración del talento humano, las o los servidores públicos tendrán derecho a permiso de dos horas diarias para el cuidado de familiares, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

f. Por matriculación de hijos e hijas en establecimientos educativos y otros que fueren debidamente justificados. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2020, art.33)

Considerando lo descrito, el docente debe llenar el siguiente formulario y presentarlo a la directora.

República del Ecuador	**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"** Acuerdo Ministerial 005 Creada el 08 de octubre de 2001 AMIE 15H00053 Tena – Napo - Ecuador	Ministerio de Educación

SOLICITUD Y REGISTRO DE PERMISOS PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Apellidos y Nombres: .....

N° celular: ..... FECHA: ..... Docente ( ) Administrativo ( )

PERMISO ASUNTO: Comisión ( ) Cita Médica ( )

Asunto personal: .....

Calamidad doméstica: .....

Otros: .....

Ausencia aproximada (2 horas): HORA SALIDA: ..... **HORA RETORNO:** .....

Adjunto: .....

Firma de docente o administrativo: ..... **N° Cédula:** .....

Directora: Lic. Verónica Vargas **Firma:** .....

El docente o administrativo permaneció en esta institución, **lo certifico**:
Hora desde: …….. Hora hasta: ……

APELLIDOS Y NOMBRES FIRMA Y SELLO:

8.6 JUSTIFICACIÓN

Para el proceso de justificación se procederá a llenar el siguiente formulario y se presentará a la directora.

SOLICITUD DE PERMISO (docentes)

Tena, …… de …….. de 202…

Licenciada
Verónica Vargas
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "GENERAL ELOY ALFARO"
En su despacho

Yo, …… , que desempeño las funciones DOCENTE DE LA ESCUELA DE EDUCACION BASICA "GENERAL ELOY ALFARO" que usted acertadamente dirige, solicito de manera muy comedida me conceda permiso el/los dias ……de ……de 202…. desde las ……H…… hasta las ….H….. por motivo de:

Enfermedad ( )
Calamidad doméstica ( )
Otro ( )

Adjunto: ……

Por la atención que se digne dar a la presente, quedo de usted muy agradecido/a

Atentamente,

……
Lic……..
DOCENTE _____

En Vista a la solicitud que antecede y debido al derecho que le asiste al peticionario/a, y al Art. 44.12, 46.2 que me faculta NO ( ) SI ( ) se concede el permiso [illegible] mencionado dia.

Tena, …… de …….. de 202…

Lcda. Verónica Vargas
DIRECTORA

8.7. CARGA HORARIA

Los docentes de la jornada matutina ingresan a las:

7: 00 am y finalizan su jornada a las 13: 00 pm los lunes, miércoles y viernes

7: 00 am y finalizan su jornada a las 13: 00 pm los martes y jueves

Los docentes de la jornada vespertina inician a las:

12: 00 am y finalizan su jornada a las 18: 00 pm los lunes, miércoles y viernes

11: 30 am y finalizan su jornada a las 18: 00 pm los martes y jueves

8.8. FORMATO DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Tabla 7
Formato de documentos institucionales

	FICHA/FORMATO/ACTA
1	FICHA DE INFORMACIÓN GENERAL DEL/LA ESTUDIANTE
2	REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE Y DE INFORMACIÓN AL PADRE DE FAMILIA O REPRESENTANTE
3	ACTA DE COMPROMISO DE PADRES DE FAMILIA HACIA SUS REPRESENTADOS.
4	CONVOCATORIA (padres de familia)
5	SOLICITUD DE JUSTIFICACIÓN (estudiantes)
6	INFORME DE SEGUIMIENTO
7	FICHA DE VISITA DOMICILIARIA
8	ACTA DE COMPROMISO DEL PADRE/MADRE DE FAMILIA O REPRESENTANTE
9	FICHA BÚSQUEDA ACTIVA (Anexo 1)
10	CARTA DE COMPROMISO DEL REPRESENTANTE LEGAL O TUTOR DEL ESTUDIANTE (ANEXO 2)
11	ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DE NIVELACIÓN (ANEXO 3)
12	ACTA DE COMPROMISO DETECCIÓN Y SEGUIMIENTO DE CASOS
13	INFORME DE REPORTE DEL HECHO DE VIOLENCIA
14	ACTA DE JUNTA DE DOCENTES DE GRADO O CURSO
15	ACTA COMISIONES
16	ACTA REUNION PADRES DE FAMILIA
17	COMITÉ DE PARALELO DE ESTUDIANTES
18	INFORME DE COMISIONES
19	FICHA DE DETECCION Y DERIVACIÓN INTERNA – COVID 19
20	NÓMINA COMITÉ DE PARALELO PADRES DE FAMILIA
21	PLAN OPERATIVO ANUAL PADRES DE FAMILIA
22	PLAN OPERATIVO ANUAL COMISIONES
23	FORMULARIO DE DERIVACIÓN ESTUDIANTE PLAN COVID-19/ ENTREVISTA SOCIOEMOCIONAL
24	REGISTRO DE VISITAS Y SUGERENCIAS DE ESTUDIANTES
25	REGISTRO DE VISISTAS Y SUGERENCIAS DE DOCENTES/TUTORES
26	REGISTRO DE VISITAS Y SUGERENCIAS DE PADRES/MADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

27	FICHA DE REGISTRO DE INFORMES DE APRENDIZAJES DE ESTUDIANTES A PADRES DE FAMILIA POR PARTE DE DOCENTES O TUTORES
28	FICHA DE SEGUIMIENTO DE REFUERZO ACADÉMICO PARA LA CASA (ART. 208 NUMERAL 4)

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

INSTITUCIONAL

A través del desarrollo de la presente investigación se ha identificado la importancia del cumplimiento de los procesos dentro de una institución educativa, determinando que su conocimiento y aplicación de forma adecuada son el inicio de una mejora en el clima organizacional.

En la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, por medio de la recolección de datos se encontró un personal con conocimiento muy elemental de sus funciones, de los procesos internos y de los formatos de los documentos institucionales; mismo que ha generado frustración en algunos docentes, ya que a medida de la necesidad han tenido que recurrir a la autoridad para informarse de procesos y actuar apresuradamente en situaciones que pudieron ser prevenidas con una correcta comunicación y socialización de los directivos acerca del debido proceso en distintas circunstancias.

Por lo ya descrito, una herramienta que contenga una base de información completa de las funciones a desempeñar, una descripción de los procesos internos a seguir con los documentos necesarios anticipando los posibles acontecimientos en el quehacer educativo, resulta muy beneficioso sobre todo en la etapa de inducción, puesto que demuestra el liderazgo de la administración al dotar a su personal de todas las herramientas e instrumentos necesarios para su desenvolvimientos en su cargos buscando contar con un personal capaz de anticipar escenario propios del ambiente educativo.

FINANCIERA

La elaboración de un Manual de procesos para la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, no requiere de inversión, puesto que el sustento de esta se encuentra en la normativa legal, por lo que

su elaboración es una recopilación de artículos, lo que garantiza su aplicabilidad, ya que su principal fuente es la Ley.

LEGAL

La elaboración del presente Manual de procesos para la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, es una recopilación de formatos de documentos y artículos de las diferentes leyes que amparan el ámbito educativo y laboral; por lo que su aplicación no representa ninguna contradicción a estos documentos, además la ley establece la importancia de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones.

Sobre la base de lo anteriormente señalado, se demuestra que la factibilidad de esta investigación esta corroborada en lo institucional, financiera y legal, demostrando así su alta aplicabilidad dentro la Escuela de Educación Básica General Eloy Alfaro, ya que los beneficios del Manual de Procesos están encaminados a la mejora del clima organizacional.

Bibliografía

Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El Origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de administración: una aproximación. *Revista de la Universidad de Veracruz*, 9-14.

Asamblea General. (2015, 25 de agosto). *Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Suplemento del Registro Oficial No. 572. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf

Ávalos, J., Carrasco, V., Puente, M., & Viñan, J. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa.* Riobamba: Politécnica ESPOCH.

Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias.* México: Grupo Editorial Patria.

Batista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Benavides, R., Betancourth, J., Cortez, A., Crespo, P., Gia, M., Herrera, J., . . . Vega, J. (2020). Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada. *Revista Cientifíca Tecnologi-K*, 5.

Campos, G., & Lule, E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 45-60.

Canario, D., & Leyva, J. (2020). El reconocimiento institucional y la práctica de valores organizacionales en los docentes de un instituto privado de Chiclayo durante el período 2019-II. Lima, Perú: Universidad Tecnológica del Perú.

Cano, C. (2017). *La Administrtación y El Proceso Administrativo.* Bogotá D.C: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Chiavenato, I. (2011). *Adminitración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* México: The McGraw-Hill.

Cruz, Y., & Segura, A. (2018). Análisis del clima organizacional desde una perspectiva comunicativa a los docentes y padres de familia de la institución N° 10309 "Juan Ignacio Gutiérrez Fuentes" en el centro poblado menor Cascajales. Universidad Señor de Sipán. Obtenido de https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7223

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. *Pearson Educación*.

Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U., & Varela, M. (2013). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20simple%20hecho%20de%20conversar.&text=Es%20un%20instrumento%20t%C3%A9cnico%20que%20adopta%20la%20forma%20de%20un%20di

Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación. (2017, 03 de marzo). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Suplemento del Registro Oficial No. 572. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf

Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos .* Bogotá: AREANDINA: Fundación Universitaria del Área Andina.

Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso Oraganizacional y desempeño docente en las instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 132-146.

García, B. (2019). *Galileo Universidad.* Recuperado el 2022, de http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/832

Gómez, N. (2021). Gestión del Capital Humano y Cumplimiento de Funciones de la Dirección de Desarrollo Jurídico y Calidad Regulatoria-Miraflores 2020. Callao, Perú: Universidad César Vallejo.

Grados Espinosa, J. A. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta ed.). México DF: Editorial El Manual Moderno.

Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermeria*, 197-209. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&tlng=en

López, D. (2017). *economipedia.com*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/cumplimiento-normativo.html

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa .* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos.* México D.F: Cengage Learning.

Macias, A., & Joyce, X. (2019). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil.* Recuperado el 2022, de http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13515

Ministerio de Educación. (2015). *Modelo de Atención Intengral de los Departamentos de Consejería Estudiantil.* Subsecretaría de Calidad y Equidad Educativa. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/modelo_atenci%C3%B3n_integral_departamentos_de_consejer%C3%ADa_estudiantil_-_dece.pdf

Ministerio de Educación. (2016,). *Normativa para la conformación y funcionamiento de la Junta Académica y las comisiones de trabajo en las instituciones educativas fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares del Sistema Nacional de Educación.* ACUERDO Nro. MINEDUC-ME-2016-00060-A. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/MINEDUC-ME-2016-00060.pdf

Ministerio de Educacion. (s.f.). *educacion.gob.ec.* Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf

Ministerio de Trabajo. (2020, 09 de diciembre). *Ley Orgánica de Servicio Público.* Registro Oficial Suplemento 294 . Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf

Morales, A. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y la identificación institucional en el personal . Chincha, Perú: Universidad Autónoma de Ica.

Nieves, F., Ríos, M., & Ruedas, M. (2009). *Scielo*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872009000200009

Ocampo, M. (2017). La satisfacción laboral, la ética, la normativa y la administración de los recursos públicos en el gobierno regional de San Martín año 2016. Piura, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4491/Ocampo_RMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *APOSTA*, 1-34.

Oliva, M. (2015). Aportaciones teóricas de Kurt Lewin al aprendizaje y la investigación socio-educativa. *ARJE*, 48-64.

Olvera Altamira, C. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 2022, de https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html

Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 97-108.

Pérez Mirabal, N. (2020). Gerencia Educativa: Transformación e Innovación. *Revista educare, XXIV*, 273-292. Obtenido de https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1300

Pérez, J. (2006). *Control de la gestión empresarial.* Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *definicion.de*. Obtenido de https://definicion.de/lineamiento/

Pioret Ramirez, Y. (2010). Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, III*(5), 155-168.

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 225-239.

Rivera, D., Rincón, J., & Flóres, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un analisis desde los macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 5.

Señalin, L., Vega, F., Serrano, P., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta insdisoensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 30.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración.* México: Pretice Hall Hispanoamericana, S.A. .

Subsecretaría de Fundamentos Educativos. (2017). *Instructivo para Planificaciones Curriculares para el Sistema Nacional de Educación.* Ministerio de Educación. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/Instructivo_planificaciones_curriculares-FEB2017.pdf

Subsecretaría de Fundamentos Educativos. (2020). *Instructivo para la Evaluación Estudiantil.* Ministerio de Educación. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/Instructivo-para-evaluacion-de-los-aprendizajes-Sierra-y-Amazonia-2020-2021.pdf

Tapia, L. (2020). El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Milennial de las empresas del sector norte de Quito. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Ureña Salazar, V., & Barboza Arrieta, C. (2015). *Aportes de la orientación vocacional en el contexto laboral.* Actualidades investigativas en educación.

Uriarte, J. (2020). *Características.co*. Obtenido de https://www.caracteristicas.co/normas-en-general/

Vilca, I. (2019). Comunicación Asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del Distrito de Patambuco-2019. Puno, Perú: Universidad Nacional del Antiplano.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimeintos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 247-252.

Werther, W., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

Zapata, C. (2019). Empatía y asertividad en estudiantes de secundaría de una institución educativa. Piura, Perú: Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Anexos A Cuadro de Variables

Categoría	Subcategoría	Indicadores
Procesos Administrativos	Planeación	• Análisis de la situación.
	Organización	• Definición de estructura y tareas.
	Dirección	• Toma de decisiones y estrategias.
	Control	• Monitorear y mejorar la gestión.
Clima organizacional	Recompensas	• Reconocimiento al esfuerzo
	Comunicación	• Relaciones interpersonales
	Identidad	• Pertenencia y compromiso

Anexos B Texto Protocolar

1. Según su criterio ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos planeación, organización, dirección y control en la institución? Explique
2. Desde su perspectiva ¿Cómo se conciben la organización y el ambiente laboral en la institución? Explique
3. Según su opinión ¿Cuáles son los indicadores de pertenencia y compromiso con la institución que tiene el personal directivo y el personal docente? Explique
4. Desde su experiencia ¿Cuáles son los reconocimientos al esfuerzo realizado por los colaboradores que se realiza en la institución? Explique.
5. Según su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación y relaciones interpersonales entre el personal directivo, el personal docente y pares? Explique
6. ¿Conoce usted las normas y procedimientos laborales, así como los objetivos y visión institucional? Mencione cuales