



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE CENTROS INFANTILES

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo.

Autora

Albán Cornejo María Inés

Tutor Dr. Tomás Artieda Cajilema, M.Sc.

QUITO – ECUADOR

2021

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN

Yo, María Inés Albán Cornejo, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE CENTROS INFANTILES”, como requisito para optar al grado de Magister en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 12 días del mes de Diciembre de 2020, firmo conforme:

Autora: María Inés Albán Cornejo

Firma:



Número de Cédula: 1710684760

Dirección: Provincia Pichincha, ciudad. Quito, parroquia: Kennedy, barrio: California Alta

Correo electrónico: pequemundoquito@hotmail.com

Teléfono: 022815-356

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE CENTROS INFANTILES” presentado por María Inés Albán Cornejo, para optar por el Título de Magister en Innovación y Liderazgo Educativo.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 19 de julio del 2021



.....
Dr. Tomás Artieda Cajilema, M.Sc.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 19 de julio del 2021

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is cursive and appears to read 'María Inés Albán Cornejo'.

María Inés Albán Cornejo

1710684760

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE CENTROS INFANTILES, previo a la obtención del Título de Magister en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo, reúne los requisitos de fondo y forma para que la estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 19 de julio del 2021



.....
M.Sc. Juan Cristobal Paredes Bahamonde
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Nombres completos
M.Sc. Leslie Elizabeth Ramos Galarza
VOCAL



.....
Dr. Tomas Artieda Cajilema, M.Sc.
VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo, está dedicado a la comunidad educativa del Centro Infantil Peque Mundo quienes utilizarán esta investigación como motivación para concebir la innovación y el liderazgo en una práctica constante dentro del quehacer trasformando de forma positiva el proceso de enseñanza – aprendizaje

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir uno de mis más grandes sueños, a mi familia por el apoyo constante que he recibido, a mi querido hermano Carlitos que con amor me ha transmitido sus conocimientos, motivándome en la realización de este trabajo investigativo.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación	3
Nivel: Macro contexto.....	3
Nivel: Meso contexto	6

Nivel: Micro contexto.....	7
Análisis de la matriz.....	100
Análisis crítico	122
Formulación del problema	133
Objetivo general.....	133
Objetivos específicos:	133
CAPITULO I	144
MARCO TEORICO	144
Antecedentes de la investigación estado del arte.....	144
Desarrollo teórico del objeto y campo	222
Teoría de la Administración.....	222
Enfoque administrativo	233
Gestión administrativa.....	254
Funciones de gestión.....	288
Planificación.....	288
Control.....	29
Organización	30
Provisión de personal	31
Dirección	32
Liderazgo.....	333
La motivación.....	355
Cultura Organizacional	355
Modelos de Organización.....	377
Organización Institucional	399
Calidad de la educación.....	41

CAPITULO II.....	43
DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
Paradigma de investigación.....	43
Modalidad de investigación.....	43
Tipos de la investigación.....	43
Nivel de la investigación.....	44
Procedimientos para la búsqueda y procesamiento de datos	45
Población y muestra.....	45
Procedimientos de recolección de la información.....	52
_Análisis e interpretación de resultados.....	562
Técnicas e instrumentos de investigación.....	52
Confiabilidad de los instrumentos.....	52
Fórmula mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.....	53
Formula mediante la matriz de recolección de ítems.....	53
Técnica de procesamiento de información.....	54
Proceso de recolección de la información.....	55
Resultados del diagnóstico de la institución actual.....	56
Análisis e interpretación de resultados.....	56
Cuestionario aplicado a directores/as de los centros infantiles.....	56
Triangulación de resultados de acuerdo a los principales hallazgos en donde se destacan los porcentajes mayores.....	100
Resumen de las principales insuficiencias detectadas.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109
CAPITULO III.....	112
PRODUCTO.....	112
Producto de solución al problema	112

Antecedentes de la propuesta.....	113
Estructura de la propuesta.....	114
Justificación.....	115
Análisis de factibilidad.....	116
Definición del tipo de producto.....	116
Objetivos.....	116
Objetivos generales.....	116
Objetivos específicos.....	116
Fundamentación científica.....	116
METODOLOGIA	117
Modelo operativo.....	117
Valoración de la propuesta.....	119
MANUAL DE GESTIÓN DEL C.D.I "PEQUE MUNDO".....	120
Misión institucional.....	121
Visión institucional.....	121
Objetivos institucionales.....	122
Objetivo general.....	122
Objetivos específicos.....	122
Ejes de manual.....	123
Organigrama.....	124
TALLER 1.....	126
TALLER 2.....	131
TALLER 3.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	147
ANEXOS.....	147
Anexo 1.....	147
Cuestionario aplicado a los /las directores de los centros infantiles	

Sector Kennedy.....	147
Anexo 2.....	159
Perfil Directora.....	159
Anexo 3.....	160
Perfil Docente.....	160
Anexo 4.....	163
Características del docente ideal.....	163

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Análisis de Situaciones (MAS).....	9
Tabla 2 Población de 52 centros infantiles.....	41
Tabla 3 Operalización de variable Independiente. Gestión Administrativa.....	42
Tabla 4 Operalización de variable Dependiente. Organización Institucional.....	45
Tabla 5 Estadística de fiabilidad.....	49
Tabla 6 Escala de valores del Alfa de Cronbach.....	49
Tabla 7 Recolección de información.....	50
Tabla 8 Sostenimiento de la institución.....	51
Tabla 9 Último Título Alcanzado	52
Tabla 10 Género	53
Tabla 11 Los CDI que Poseen un Proyecto Educativo Institucional.....	54
Tabla 12 Los CDI que poseen un PCI	56
Tabla 13 CDI que poseen un código de convivencia	57
Tabla 14 CDI que poseen procedimientos académicos	58
Tabla 15 CDI que poseen procedimientos administrativos	60
Tabla 16 Promoción de capacitaciones profesionales a empleados por parte del nivel directivo	61
Tabla 17 Procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico en CDI	63
Tabla 18 Reconocimiento de méritos al personal.....	64
Tabla 19 Registros administrativos (archivos, fichas de atención, fichas de datos, de personal docente).....	66
Tabla 20 Lineamientos de comunicación con la comunidad educativa	67
Tabla 21 Acuerdos sobre el funcionamiento de los servicios de limpieza	69
Tabla 22 Acuerdo de funcionamiento de los servicios de seguridad.....	70
Tabla 23 Funcionamiento de la alimentación balanceada	72
Tabla 24 Promoción de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos	73

Tabla 25	Autoritarismo en la dirección de los directores en el CDI	75
Tabla 26	Democracia en la dirección de los directores del CDI	76
Tabla 27	Apuestas transformadoras empleadas por directores del CDI.....	77
Tabla 28	Ideario Institucional del CDI	79
Tabla 29	Plan Operativo Anual de CDI.....	80
Tabla 30	Estructura orgánica funcional del CDI	81
Tabla 31	Orgánico posicional del CDI	83
Tabla 32	Mapas de procesos para el desarrollo	84
Tabla 33	Manual de procedimientos del CDI.....	86
Tabla 34	Manual de funciones del CDI.....	87
Tabla 35	Distributivos de trabajos y horarios del CDI.....	89
Tabla 36	El CDI usa plataformas virtual para organización institucional.....	90
Tabla 37	Uso de Redes Sociales y recursos tecnológicos (CDI).....	92
Tabla 38	Uso de programas informáticos (CDI)	93
Tabla 39	Equipos Informáticos (CDI)	95
Tabla 40	Media general de porcentajes de la variable independiente	97
Tabla 41	Valores de la variable independiente agrupada	99
Tabla 42	Media general de porcentajes de la variable dependiente.....	101
Tabla 43	Valores de la variable dependiente agrupada.....	103
Tabla 44	Plan de Acción Propuesta.....	130
Tabla 45	Plan de capacitación a los docentes.....	131
Tabla 46	Administración de la propuesta	133
Tabla 47	Evaluación de la propuesta	134

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Árbol de Problemas	11
Gráfico No 2 Organizador lógico de variables	21
Gráfico No 3 Sostenimiento de la Institución.....	56
Gráfico No 4 Último Título Alcanzado	57
Gráfico No 5 Género	58
Gráfico No 6 Los CDI Poseen un Proyecto Educativo Institucional	59
Gráfico No 7 Los CDI que poseen un PCI	60
Gráfico No 8 CDI que poseen código de convivencia	61
Gráfico No 9 CDI que poseen procedimientos académicos	62
Gráfico No 10 CDI que poseen procedimientos administrativos.....	64
Gráfico No 11 Promoción de capacitaciones a profesionales de parte del nivel directivo. 65	
Gráfico No 12 Procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico en CDI	67
Gráfico No 13 Promoción de reconocimientos y méritos	68
Gráfico No 14 Registros administrativos (archivos, fichas, datos informativos).....	70
Gráfico No 15 Lineamientos de comunicación con la comunidad educativa	71
Gráfico No 16 Acuerdos sobre los servicios de limpieza.....	73
Gráfico No 17 Acuerdo de funcionamiento de los servicios de seguridad.....	74
Gráfico No 18 Funcionamiento para la alimentación balanceada	75
Gráfico No 19 Promoción de la optimización de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos.....	77
Gráfico No 20 Autoritarismo en la dirección por parte de los directores de CDI	78
Gráfico No 21 Democracia en la dirección de los directores del CDI	79
Gráfico No 22 Apuestas transformadoras empleadas por los directores del CDI	80
Gráfico No 23 Ideario Institucional del CDI	82
Gráfico No 24 Plan Operativo anual de los CDI	83
Gráfico No 25 Estructura funcional dentro del CDI.....	84
Gráfico No 26 Orgánico posicional del CDI	86

Gráfico No 27 Mapa de procesos para el desarrollo.....	87
Gráfico No 28 Manual de procedimientos del CDI.....	89
Gráfico No 29 Manual de funciones del CDI.....	90
Gráfico No 30 Distributivo de trabajos y horarios del CDI.....	91
Gráfico No 31 Uso de Redes sociales y recursos tecnológicos (CDI)	94
Gráfico No 32 Programas informáticos (CDI)	95
Gráfico No 33 Equipos Informáticos (CDI)	97
Gráfico No 34 Variable independiente agrupada	101
Gráfico No 35 Valores de la variable dependiente agrupada	105

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**MESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO**

**TEMA: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN
INSTITUCIONAL DE CENTROS INFANTILES**

AUTORA: María Inés Albán Cornejo

TUTOR: Tomás Artieda Cajilema, M.Sc.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca examinar la gestión administrativa y la cultura organizacional de los centros infantiles, con la finalidad de mejorar la inadecuada gestión, la desorganización interna, así como los desafíos a los que se enfrenta la educación global en la actualidad, se empleó para ejecutar este objetivo una investigación de tipo cuali cuantitativa; se empleó cuestionario a directores, mismos que poseen la disponibilidad de implementar los recursos tanto técnicos como procesos de administración. Se pudo inferir que entre las necesidades más importantes de la estructura educativa de los centros infantiles está la implementación de capacitaciones y plataformas virtuales, procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico, el manejo de proyectos institucionales debidamente estructurados, la existencia de una comunicación asertiva dentro de la comunidad educativa, el manejo de la dirección con un corte horizontal en el cual exista trabajo en equipo, todos estos desafíos que aún debe ser pensado por los directores de la comunidad educativa.

DESCRIPTORES: gestión administrativa, liderazgo, organización interna, centros infantiles

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MESTRIA EN EDUCACION, MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO**

**THEME: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN
INSTITUCIONAL DE CENTROS INFANTILES**

AUTORA: María Inés Albán Cornejo

TUTOR: Tomas Artieda Cajilema, M.Sc

ABSTRACT

This research seeks to examine the administrative management and organizational culture of children's centers, in order to improve the inadequate management, internal disorganization, as well as the challenges faced by global education today. It was used, to execute this objective, a qualitative and quantitative research, a questionnaire was used for directors, who have the availability to implement both technical resources and administration processes. It could be inferred that among the most important needs of the educational structure of children's centers is the implementation of training and virtual platforms, support processes and pedagogical accompaniment, the management of properly structured institutional projects, the existence of assertive communication within the educational community, a management to enable teamwork. So, all these challenges should be considered by the directors of the educational community.

KEYWORDS: Keywords: administrative management, leadership, internal organization

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está establecida conforme el Manual de Estilo de la Universidad Tecnológica Indoamérica, en la línea de liderazgo, con su respectiva sublínea de gestión; el tema de esta investigación tiene relación directa tanto con la línea y sublínea detallados en líneas precedentes, ya que el liderazgo es un elemento recurrente en la investigación. Su sujeto de estudio son los y las directores/as de centros infantiles debiendo concurrir la gestión de estos establecimientos educativos.

Importancia y actualidad

Se comprende el liderazgo como el ejercicio de poder e influencia para que la gestión ponga en prácticas las decisiones administrativas. Esta investigación trabaja en la línea y sublínea que corresponden al proceso de gestión y de forma más concreta en la organización de centros infantiles para niños que tienen de cero a cinco años.

Este proceso de liderazgo y gestión está orientado a promover y realizar el cumplimiento sistemático de las decisiones administrativas y a convertir estos centros en instituciones de educación inicial que proporcionen bases cognitivas y conductuales que deben tener los niños al articularse con la educación general básica.

Son pertinentes a esta investigación las normas jurídicas y políticas educativas que ha dispuesto el Estado de forma constitucional legal y planificadora, en el Art. 26: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 26). De la misma forma en el Art. 21 la Constitución (2008) establece que los niños y niñas tienen derecho a la educación (pág. 30).

La educación es un área “prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de igualdad e inclusión social y condición indispensable del buen vivir, en este sentido el interés en la formación de la niñez es la prioridad absoluta y el principio cardinal en los Derechos de la niñez, expresados de forma similar en la

Convención sobre los Derechos del Niño (2006) y en la Declaración y Programa de Acción de Viena (1993), en las relatorías de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (2020) y en los Códigos de Niñez y Adolescencia que se ha adoptado para establecer el estatus jurídico de los niños, niñas y adolescentes de sus respectivos países.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2008), en su Art. 2, literal d), habla del interés superior de la niñez; y el Código de la Niñez y Adolescencia, en su Art. 12, contempla el principio de prioridad absoluta, asignado a “la formulación y ejecución de políticas públicas” y a la provisión de recursos” para asegurar “el acceso preferente” de los niños, niñas y adolescentes “a los servicios públicos o cualquier clase de atención que requieran” (pág. 46).

La educación es un servicio público, según lo determina el Art. 345 de la Constitución (2008) “un servicio que se prestara a través de las instituciones públicas, fisco misionales y particulares” (pág. 26). De estas normativas se puede comprender las normativas y estructuras legales que integran a la educación al Estado, de la misma forma con políticas como es el caso del Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021) basado en las líneas maestras de la Constitución (2008), con un enfoque de derechos, de género, intercultural e inclusivo, dónde prefigura las acciones concernientes a la calidad de la educación.

Respecto a la educación inicial, advierte la necesidad de mejorar su calidad de promover y aplicar un modelo de gestión administrativa, de potenciar la autoría de las autoridades y docentes como investigadores de la realidad educativa y agentes del cambio educativo, de articular el nivel inicial con el de la educación inicial básica de conformidad con lo estipulado con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2008), en su Art. 40.

De la actualidad y pertinencia expuestas, se deriva la importancia de la investigación, misma que busca conocer, sobre una base teórico- práctica la gestión administrativa, como un proceso liderado y circunscripto a los centros infantiles del

nivel inicial; presenta el proceso gestionario que aplica el Centro de Desarrollo Infantil “Peque Mundo”, de la ciudad de Quito; critica las formas inadecuadas de la aplicación y promueve las innovaciones pertinentes, para que el Centro aplique un proceso de gestión administrativa liderando y acorde con el propósito del Plan Nacional de Desarrollo, a fin de construir, desde las tiernas edades, una ciudadanía formada por la educación de calidad.

La gestión administrativa debe ser entendida bajo un enfoque práctico; en el caso de la organización de los centros infantiles el tema puede parecer que ya fue tomado en cuenta, pero la realidad es diferente; ya que si bien es cierto existe un andamiaje administrativo en centros de carácter público, en el caso de los centros de desarrollo infantil privados se desconoce ampliamente el tema, de igual manera los protocolos y estructuras públicas no son los suficientemente adaptables a las condiciones de un centro infantil por lo que regularmente lo que ejecutan las autoridades es replicar condiciones administrativas de unidades educativas de primaria sin tomar en cuenta el contexto especial de un centro de desarrollo infantil subestimando el trabajo de párvulos y la importancia de la formación de la primera infancia como elemento de inicio a la escolaridad.

Justificación

Refiriéndose a los principales trabajos realizados en contexto macro, meso, micro contexto, en donde se señalan las principales limitaciones en la teoría y la práctica.

Nivel: Macro Contexto

Entre algunos de los trabajos realizados sobre administración y liderazgos en centros infantiles destaca el estudio Cómo Garantizar Calidad en las Prácticas de Centros Infantiles, de la docente de la Universidad Utara, Zahyah Hanafi (2015), el presente estudio se basa en el mejoramiento de la administración sobre centros infantiles en las siguientes áreas: relación del personal con los niños, padres, familiares,

los programas de evaluación, experiencias de conocimiento, cuidado, salud, nutrición, soporte de calidad de la gestión (pág. 3).

Según este estudio sobre la implementación y el mejoramiento de las áreas mencionadas se implementó El Sistema de Acreditación y Mejora de Calidad (QUIAS) en Australia como un estándar muy alto de calidad en los servicios educativos, sobre los reportados en Estados Unidos y Unión Europea (Hanafi, 2015, pág. 5).

Como se puede apreciar en esta experiencia, el trabajo administrativo sobre distintas áreas es fundamental para la elaboración de parámetros de calidad en la gestión y la implementación de los cuidados infantiles en Centros Infantiles. Según Hanafi (2015), el pilar fundamental de las experiencias significativas, así como la gestión, fue la relación entre el personal y los padres, así como la comunicación sobre los programas, actividades (pág. 98).

Otro estudio que destaca es Cuidado Infantil y Organizaciones con una Perspectiva Social, de la investigadora de Paula Jorde Bloom (1991), que ahonda en el entendimiento de una dinámica de vida organizacional de los centros de cuidado infantil. Los componentes que propone la autora consisten en el análisis de las estructuras, procesos, la cultura organizacional, así como la aproximación a los paradigmas de administración considerando diferentes estrategias de efectividad (pág. 12).

Para Jorde (1991) sostiene que un Centro Infantil de Cuidado, visto como un Sistema Social, la noción de los cambios dentro de los componentes, afectan, el sistema total del centro, de la misma forma Hanafi (2015), todos los componentes son importantes para una coherente administración. Para probar su punto Jorde (1991) analizó la historia de cada una de las estructuras, con los cambios de los directores de los centros, mismos que han supuesto el cambio en las estructuras, en su extensión, las labores, etc. (pág. 320).

Para la autora los Centros Infantiles, al ser parte de una estructura social supone asumir un modelo de naturaleza dinámica, que se adapta a los cambios, flexible,

adaptable. Para que las estructuras de los Centros Infantiles puedan persistir en sus servicios deben adaptarse rápidamente a los cambios (Jorde 1991, pág. 301).

A nivel Macro, en estos casos mencionados se puede comprender a las tareas de la planificación como un sistema con distintos componentes como el control, organización, trabajo del personal, motivación y liderazgo, siendo esta la tarea que incide en el cumplimiento de las demás.

Lo ideal es que las dos funciones se relacionen íntimamente, pero que cada cual cumpla a cabalidad sus respectivas tareas. Preocupa a los sociólogos de la educación, la inobservancia de este ideal en todos los países del mundo, incluso en los más desarrollados, y que la inobservancia se agrava, sobre todo, en los establecimientos que por el tamaño son clasificados como pequeños y por la pertinencia como privados. En ellos, la autoridad se encarga, al mismo tiempo, de la dirección y la gestión, a la que suma, siendo, por lo general, la propietaria del establecimiento, tareas de carácter personal, como las de obtener estatus o prestigio social y beneficios económicos.

En términos sencillos se entiende por autoridad el conjunto de atribuciones que se le conceden a un individuo para poder actuar. Una de esas atribuciones es la de aplicar un determinado tiempo de administración. En los establecimientos educativos, se suele aplicar, por lo general dos tipos: el empírico y el científico. El primero es producto de la experiencia o la intuición, que realiza las acciones sin reparar en su orden sistemático. El segundo es una secuencia de acciones ordenadas sistemáticamente, para llegar a un objetivo. Los establecimientos pequeños y privados, según observan los sociólogos educativos, utilizan más el tipo empírico, lo que les conduce a la inadecuada inoperancia de la dirección y gestión.

Por consiguiente, tales establecimientos y los que estuviesen ligados al empirismo, deberían aplicar la administración científica, mediante la cual, tanto la dirección como la gestión tendrían su propio cambio de acción. Así se ha procedido en los países europeos, sobre todo en Finlandia y Suecia, en Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Australia, Nueva Zelanda y otros más.

Nivel: Meso Contexto

Una de las características de los países más desarrollados es la importancia que otorgan a la educación de sus pobladores, desde los primeros años de vida: Japón, Alemania, Estados Unidos, comparten el criterio de que el mayor capital con el que cuentan es, precisamente el capital humano, conceptuando como el factor decisivo para el desarrollo de su progreso material y espiritual.

Pero esta característica sería insuficiente y retórica, si no estuviese acompañada por una sólida concepción de la educación, en cuanto a sus fines se refiere, y de una crítica y apertura al cambio de los medios, como se ha visto en el nivel anterior.

América Latina ha sido impactada por este inaplazable reto de modernidad, llámese Reforma Educativa, Reforma Curricular, Educación en el siglo XXI. Existen proyectos, programas y planificaciones para innovar la educación y el funcionamiento de los establecimientos educativos, sin embargo, su cumplimiento es de lento cumplimiento. Según las investigadoras Cordero y Luna (2010), debido a la intervención educativa, la intervención de esa política que no ve al resto de renovación en el marco de los intereses del Estado y su sociedad, no “liberada al lastre propio de los intereses partidistas o personales” (pág. 45).

En lo que concierne a la educación inicial desde la perspectiva de la comunidad Andina Naciones, CAN, ocupa el primer nivel y educa a los niños de hasta cinco años, en edad que ha sido fijada para el ingreso al nivel general básico. Como los sistemas educativos de la CAN y de Latinoamericana tienen un predominio urbano sobre lo rural, se invierte más recursos y se aplican las innovaciones más en la ciudad que en el campo. En las urbes están la mayoría de los centros infantiles, con mejor infraestructura, personal docente e imagen, que la que tienen los del campo, sin embargo, en unos y otros, sobre todo en los pequeños y privados, sobresalen la duplicidad de funciones de la autoridad y el uso del tipo empírico de administración.

Desde la misma perspectiva, se observa, además, una situación contradictoria. En la urbe en donde coexisten los establecimientos oficiales o estatales, con

establecimientos particulares o privados, los segundos disponen de más recursos que los mantenidos por el Estado. Se trata de una observación de los grandes centros, radicados en Bogotá, Caracas, Guayaquil, Lima, México, Buenos Aires, que expresan una cuantiosa inversión de capitales, que reciben de una u otra forma subsidios del Estado, que cobran por la prestación de los servicios y que, no obstante, la proporción de sus alumnos es mayor que la de los establecimientos oficiales.

Nivel: Micro contexto

En el contexto micro a nivel de la República del Ecuador, la reforma curricular de 2016 manifiesta que uno de los ejes principales del gobierno fue mejorar la equidad y proveer una educación sensible, que atienda sin discriminación a los sectores más vulnerables del país, optimizando la calidad de la enseñanza, dando prioridad a los procesos del aprendizaje; profesionalizando y capacitando a los docentes en diferentes áreas, a fin de que el liderazgo, currículo, metodología, garanticen la gestión profesional del docente el cual debe ser óptimo, para una adecuada convivencia escolar (Secretaría Nacional del Buen Vivir, 2019, pág. 24).

En este contexto a nivel local, el presente trabajo propone trabajar desde el Centro Infantil “Pequeño Mundo”, ubicado en el sector de la California Alta, provincia Pichincha, parroquia Kennedy, tiene una oferta educativa para los niveles de Inicial, niños desde los 3 meses hasta los 5 años, en el mencionado centro infantil no se han actualizado los diferentes instrumentos administrativos, de igual manera no se ha innovado en procesos tecnológicos. Tampoco se han aprovechado los espacios virtuales y tecnológicos, así como las distintas plataformas. En cuanto a la gestión administrativa, en la dicha institución se encuentra desactualizada por lo que es necesario emprender una reestructuración de los procesos para mejorarlos.

Para cumplir con los objetivos académicos, pero también la calidad y la calidez de la formación integral de los niños, se busca identificar los distintos componentes del sistema educativo alrededor del Centro Infantil, de manera que se pueda comprender en su totalidad la estructura e implementar los cambios de manera estructural, en cuanto

a la implementación de nuevos procesos, plataformas informáticas, frente a los desafíos del siglo XXI, en el contexto de la educación virtual.

Entre los parámetros que permiten a nivel local, implementar la calidad, así como los requisitos más importantes dentro de un Centro infantil, se encuentran distintas disposiciones oficiales, normas legales, la Constitución de la República (2008), La Ley Orgánica de la Educación Intercultural (2008), el Plan Nacional de Desarrollo (2020). En dichos códigos se puede constatar el modelo curricular para la actualización y el fortalecimiento de la educación inicial (Ministerio de Educación, 2021).

Tabla 1 Matriz de Análisis de Situaciones (MAS)

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES			
Situación actual real negativa (SAR-)	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva (SFD+)	Propuestas de solución al problema planteado
El Centro Desarrollo Infantil “Peque Mudo” funciona desde el año 2004, el mismo se encuentra ubicado al Norte de la Ciudad de Quito, en el sector de la California Alta de la Parroquia Kennedy en las calles Gabriel Araujo E7-38 y Carlos Bastamente, la organización Institucional del Centro de Desarrollo Infantil Peque Mundo afecta la gestión administrativa del mismo detectándose las siguientes situaciones negativas: -Duplicidad de actividades administrativas y educativas -Carentes Protocolos internos -Inadecuado organigrama funcional en el CDI -Carente plan de acción para la atracción de usuarios -Inadecuada distribución de tareas administrativas.	La relación de la gestión administrativa con la organización institucional en el centro de desarrollo infantil Peque mundo	Eficiente organización institucional para beneficio de la comunidad educativa del CDI Peque Mundo	Realizar un taller para la construcción de protocolos internos adecuados para la gestión del centro. Efectuar una charla para definir las actividades administrativas que debe realizar el personal docente en el centro. Elaborar un plan de acción para atracción de nuevos usuarios. Promover talleres para la realización de un organigrama acorde con las necesidades reales del centro.

Fuente: Hugo Abril (2010).

Elaborado por: María Inés Albán (2020)

Análisis de la matriz

El problema central es la desorganización institucional de los centros infantiles, lo que conlleva a una afectación en el desarrollo de sus actividades en el año lectivo 2019-2020, la variable independiente (principal causa) es la inadecuada gestión administrativa, y la variable dependiente (efecto principal) es la desorganización interna.

El Planteamiento el problema se los realiza mediante análisis crítico de la Matriz MAS (2010) y los elementos básicos esenciales del árbol de problemas. El objeto de estudio del presente trabajo es la gestión administrativa en los centros infantiles, como campo de investigación: la convivencia de la comunidad educativa.

La muestra de la presente investigación se da en el centro de desarrollo infantil Peque Mundo, mismo que ha sido instaurado como una institución educativa para párvulos desde el 2004, desde esa fecha si bien han existido diferentes actualizaciones de gestión las mismas resultan insuficientes teniendo como un efecto colateral la inadecuada distribución de tareas administrativas y falta de un plan de atracción de futuros usuarios; efectuar un proceso de organización administrativa y actualización en procesos será de beneficio general en toda la comunidad educativa y un referente para otros centros educativos.

*

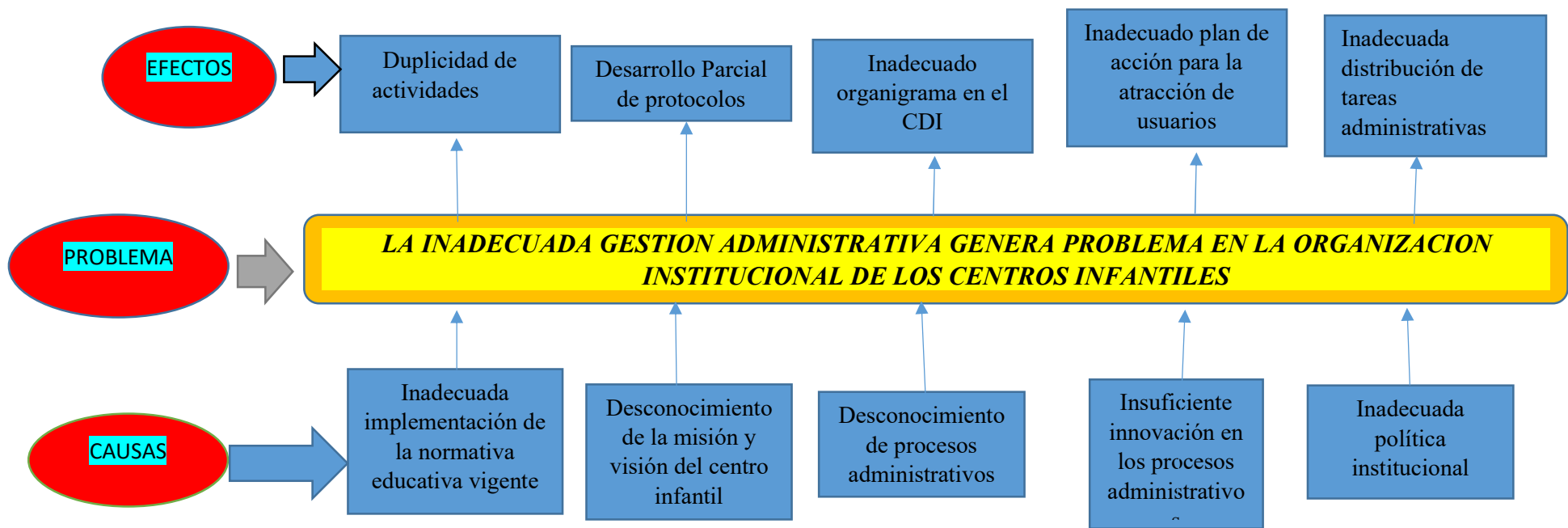


Gráfico No 1 Árbol de Problemas

Elaborado por: María Inés Albán (2020)

Análisis crítico:

Una vez realizado un analisis critico de causas y efectos del Arbol de Problemas se establece lo siguiente:

- Siendo la inadecuada implementación de la normativa vigente, las autoridades y docentes no ejecutan de manera efectiva la norma, teniendo como resultado protocolos parcializados, la consecuente la duplicidad de actividades en varios procesos se fragmentan y se confluye varios actores obteniendo procesos incompletos y duplicados que no aportan en el desarrollo de una gestión adecuada.
- El desconocimiento de la visión y misión; siendo esta la directriz de una organización educativa, de esa manera se produce el organigrama institucional, ahora bien el desconocimiento de las bases coartan la organización interna, en donde existe como efecto un desarrollo parcial de protocolos.
- El desconocimiento de procesos administrativos, de los actores del sistema educativo no toman de manera adecuada el proceso administrativo, por lo que se produce inadecuado organigrama en los centros infantiles.
- Los procesos adminstrativos deben estar en sincronia con las adaptaciones tecnologicas existentes, y deben promover su uso para hacerlo mas facil y sencillo, es por eso que mientras mas amigable sea un proceso mas usuarios se podrán atraer a un centro; las redes sociales, uso de internet, aplicación de plataformas no deben ser algo apatico del proceso administrativo, por al ser asi se tienen como efecto un inadecuado plan de acción para la atracción de usuarios.
- Las políticas institucionales se convierten en las directrices institucionales para una correcta distribucion de trabajo y de actividades, ahora bien siendo estas deficientes tendran como consecuencia la existencia de una disparidad en la distribución de tareas administrativas.

Formulación del problema

La formulación del problema para el presente trabajo queda de la siguiente manera:

¿Cómo mejorar la gestión administrativa en relación con la organización institucional de los centros infantiles?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión administrativa en la organización institucional de los centros infantiles.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la gestión administrativa de los centros infantiles para la identificación de puntos críticos.
- Examinar la organización institucional de los centros infantiles.
- Proponer la implementación de un plan de mejora de acuerdo con los resultados del proceso investigativo.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación estado del arte (estado del arte)

Existen trabajos que se pueden utilizar como referencia en la gestión de centros infantiles en Ecuador, en cuanto a la administración, la estructura educativa, la eficacia, evaluación. Entre algunos de los trabajos que describen los diversos cambios educativos, progresivos, económicos, sociales, tecnológicos, los programas económicos, sociales, tecnológicos, científicos se encuentran la tesis de Manuel Núñez (2019) de La Universidad Salesiana “Administración de Centros Infantiles”, en la cual se da un énfasis de los conceptos de administración aplicados a los Centros Infantiles, y organizaciones Educativas preescolares (pág. 4).

Núñez (2019) menciona que las características principales en cuanto a las mejoras educativas tienen que girar dentro del Referente Curricular para los aportes e implementación de equipos (pág. 14). Al igual que se plantea en el presente trabajo, el autor destaca el desconocimiento de los reglamentos y de las normas que condicionan el funcionamiento de los centros Educativos, preescolares (pág. 15). Problema que se puede leer de una forma mucho más amplia como un problema estructural de todo el sistema educativo por las distintas rutas de comunicación mal amplificadas dentro de una cultura institucional.

En el caso de Colombia, el Ministerio de Educación (2018) realizó un Manual para Desarrollo de los Centros Infantiles, reconoce a la familia por excelencia como el escenario del cual inicia la educación y por tanto los procesos de interacción con el desarrollo de calidad (pág. 2). El escenario de educación inicial en Colombia busca promover y generar desarrollo, integral de los niños con una clara participación de las familias, en dos modalidades, por medio de los derechos en la atención integral, así como un sistema educativo con particularidades sociales y culturales de distintos contextos en el país (pág. 4).

Analizar el contexto social y cultural dentro de las modalidades de la institución es sumamente importante dentro de la estructura de un Centro Infantil, puesto que

comprende uno de los elementos de la organización del sistema de educación, influye en la gestión y en la organización.

Destaca también el trabajo de Judith Núñez (2014) de la Universidad Técnica de Ambato, La Formación de Profesionales en el Desempeño Administrativos en Centros Infantiles. La investigación de Núñez J. (2014), de forma similar a los trabajos mencionados con anterioridad aclara el desconocimiento de las políticas legales de amparo a la niñez y la adolescencia, el desconocimiento del manejo de los aspectos administrativos (pág. 5).

En un segundo nivel, la autora critica las políticas del MIES relacionadas con las prácticas de las carreras de parvularia y con la teoría. En su experiencia las maestras deben abandonar las distintas funciones con los niños para resolver actividades relacionadas a los insumos, administración, auditoría y gastos (pág. 7).

En lo que va del siglo XXI, la investigación administrativa se ha realizado sobre la expansión de las operaciones empresariales, enfocada desde la perspectiva de la planificación global, y el auge de la prestación de servicios, percibidos como integrales e integrados y aludidos, directamente, a la calidad de vida.

Dentro del ámbito de la administración se debe considerar la existencia de la autoevaluación institucional la cual sea visualizada como un instrumento que permita conjugar diferentes procesos de evaluación, innovación y profesionalidad; siendo este un elemento esencial el diagnostico que logre la propuesta de cambio que nos permite conocer la realidad de las diferentes instituciones, constituyéndose en una garantía para la calidad de los centros educativos, dentro del tema de la administración existen diferentes modelos educativos que están basados en la teoría de los sistemas, que indica que los sistemas son un conjunto de definiciones funciones, objetos y elementos que están interrelacionados y que persiguen un mismo objetivo, formado por la interacción de los distintos elementos fijando como meta el cumplimiento de los objetivos propuestos en las instituciones educativas, analizando resultados tomando como base la situación que se presenta en cada institución.

Dentro de la este análisis se utilizaron diferentes repositorios entre estos de la

Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador (Baño, 2018, pág. 14) manifiesta la necesidad de desarrollar un estilo de liderazgo Transformacional en los directivos, los mismos que deben tener sentido de pertenencia dentro del rol que desempeñan, así como también objetivos e intereses comunes en donde participen todos los actores de la comunidad educativa, siendo el punto de partida la identificación del liderazgo en los representantes de las instituciones educativas, teniendo en cuenta un buen liderazgo se puede desarrollar un adecuado proceso administrativo, con una organización institucional idónea, dentro de los diferentes sistemas educativos.

Según Mario Ortega (2018) en su investigación Gestión Educativa como Factor Asociado a la Eficacia del Clima Organizacional de la Universidad Andina Simón Bolívar, propone que, hasta hace algunas décadas atrás, la articulación entre el sistema educativo, las demandas y necesidades de la sociedad era relativamente sencillas; ya que los cambios en la sociedad se producían a una velocidad menor que en la actualidad (pág. 25).

En épocas pasadas los perfiles de los diferentes grupos sociales de los sistemas educativos eran más estables. De tal modo que todo ello le permitía el sistema ir respondiendo de forma paulatina diferentes desafíos, durante décadas eran mantenidos los currículos, siendo más simple contar con un currículo único a nivel nacional, pues resultaba menos complejo que en la actualidad lograr la enseñanza.

En la actualidad, la articulación entre sistema educativo y sociedad es mucho más compleja. Ya que se producen un conjunto de cambios que cada día desafían al sistema educativo, los diferentes conocimientos se incrementan rápidamente produciéndose cambios significativos tanto en la estructura como en la dinámica de las familias; expandiéndose a gran velocidad los diferentes sistemas educativos, en donde rápidamente se incorporan a nuevos sectores de la población que antes estaban excluidos, relacionándose así la gestión educativa en diversos niveles de responsabilidad institucional que se caracteriza al tener un amplio y conocimiento de lo que ocurre, tanto en el entorno como en el interior del propio sistema educativo, concluyendo en que solo a través de un conocimiento profundo de procesos en curso en la sociedad y las fortalezas y debilidades del propio sistema será posible construir una visión y una estrategia que permitan mejorar la articulación entre lo que la educación ofrece y las demandas y necesidades de la

sociedad, de esta manera se hace posible que las unidades del sistema desarrollen un conocimiento de las diferentes necesidades de su entorno con una capacidad de respuesta a ellas (pág. 14).

La gestión educativa incide en el clima organizacional de manera positiva o negativa, dependiendo del desenvolvimiento acertado o no del gerente educativo, con este principio es fundamental conocer al personal de las instituciones, ya que son de quienes depende el éxito o fracaso de esta, siendo un pilar fundamental para dar cumplimiento a la misión y visión institucional.

Siguiendo con la línea de la gestión Administrativa, destaca el trabajo de Raúl Lino (2014) de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena, que manifiesta un diseño de un modelo de gestión administrativa. Cuando existe un adecuado proceso administrativo se debe contar con una gestión que contenga una estructura administrativa, si se toma en cuenta dicha perspectiva la distribución de los cargos permiten que exista un mayor flujo de información en donde quede claro los deberes y obligaciones de cada uno.

Es la guía de evaluación la que permite medir el desempeño y cumplimiento de actividades, para poder saber si la comunidad educativa se encuentra de acuerdo con los resultados obtenidos, al utilizar un modelo de gestión administrativa con directrices y lineamientos claros se generan mayores oportunidades que produce una gestión eficiente a través de su observancia y aplicación (Lino, 2014, pág. 15).

En el campo de la Calidad Educativa, Félix García (2007) de la Universidad Nacional Autónoma de México, menciona que importancia del trabajo en equipo de los directivos siendo esto la clave para la mejora de la educación, si tomamos en cuenta esta interesante perspectiva educativa como proceso para elevar la calidad de la misma (pág. 30). García (2007) indica que el proceso educativo que ha tenido México en el siglo XX se enfoca en la preocupación de la calidad educativa, con una participación directa en la transformación social del país. La escuela como la unidad donde se enfrentan los desafíos para la formación de nuevas generaciones, que respondan a las necesidades sociales, económicas, políticas, culturales, tecnológicas y científicas (pág. 31).

Es importante tomar en cuenta las diferentes características de cada sociedad, siendo la sociedad del conocimiento, como una sociedad de aprendizaje, siempre dentro de las sociedades existen cambios continuos con aprendizajes continuos, siendo presionadas las instituciones educativas para la trasmisión de conocimientos significativos y relevantes útiles para desarrollo personal de los educandos, de este modo logara establecer una nueva cultura de aprendizaje.

Tomando en cuenta este contexto al hablar de una nueva cultura hablamos de procesos de procesos de organización, administración, planeación, toma de decisiones y estrategias que permiten mejorar la calidad de la educación y que ha impactado en la sociedad, incrementado la calidad de vida de los mexicanos que se encuentran en poblaciones con los medios necesarios, sin embargo en Ecuador todavía no contamos con los servicios elementales , en donde quizá en la actualidad la falta de una buen organización y administración en el tema educativo, siendo ideal un cambio para la educación con una sociedad más justa y a su vez equitativa, siendo un proceso formal, sistemático y organizado hacia la cultura y al conocimiento.

En nuestra sociedad actual, la educación se define como un derecho fundamental de todo individuo que supuestamente el gobierno debe proporcionar y garantizar sin discriminación alguna. Practicar el derecho a la educación, es el ingrediente básico para el desarrollo de la personalidad de los educandos, por lo que a nadie se le puede excluir de ella.

Según Margarita Zorrilla (2007) “el derecho a la educación significa el derecho a aprender a lo largo de la vida y se fundamenta en los principios de obligatoriedad y gratuidad”, educación de calidad debe reunir ciertas características que la definen: la relevancia, la equidad, la eficiencia y eficacia (pág. 40).

El proceso educativo para mejorar la calidad educativa en el país, ha sido parsimonioso en algunas escuelas del país, no han cambiado su forma original de funcionamiento, siguen presentando resultados elevados de reprobación, en cambio en otras escuelas, la realidad es diferente, porque han mejorado sus procesos de gestión educativa hacen hincapié en la eficiencia y eficacia escolar,

enfaticando en la enseñanza y en el aprendizaje, resaltan la importancia de la escuela como la clave para el mejoramiento de la calidad y equidad educativa.

Según Sylvia Schemlkes (1994) para que la educación pueda considerarse de calidad debe permitir que las condiciones de vida futura de los alumnos mejoren, tales como; el dominio de los códigos culturales básicos; las capacidades para la participación democrática y ciudadana; el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y para seguir aprendiendo; el desarrollo de valores y actitudes afines con una sociedad que aspira una vida de calidad para todos sus habitantes (pág. 46).

Como se puede observar este marco conceptual ha planteado una situación de análisis sobre literatura acerca de la administración, los diversos elementos de la cultura educativa, así como su función dentro de una sociedad en ejemplos como México y sus políticas culturales. De las presentes investigaciones mencionadas en territorio nacional son Núñez (2014), Ortega (2018) y Lino (2014), los que mencionan la existencia de una ineficiente comunicación, o inadecuada gestión en los procesos dentro de un Centro Infantil. De manera que las maestras deben abandonar funciones elementales para realizar otras concernientes a los procesos burocráticos, que pueden efectuarse por otras rutas, de la misma forma se menciona según García (2007) la existencia de currículos que se adaptan de forma más rápida al cambiante contexto educativo como consecuencia de las tecnologías y la cultura global.

Según Tarí (2017) Estable que la dirección de la calidad es un sistema de dirección que implementa la calidad en toda la empresa como medio para conseguir objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua de los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor costo posible; este es un foque de administración que tiene un efecto dialectico es decir que surge al momento de existir inconvenientes detectándolos a tiempo e implementando la calidad en los diferentes procesos, teniendo como centralidad de este enfoque el trabajo en equipo con una comunicación constante.

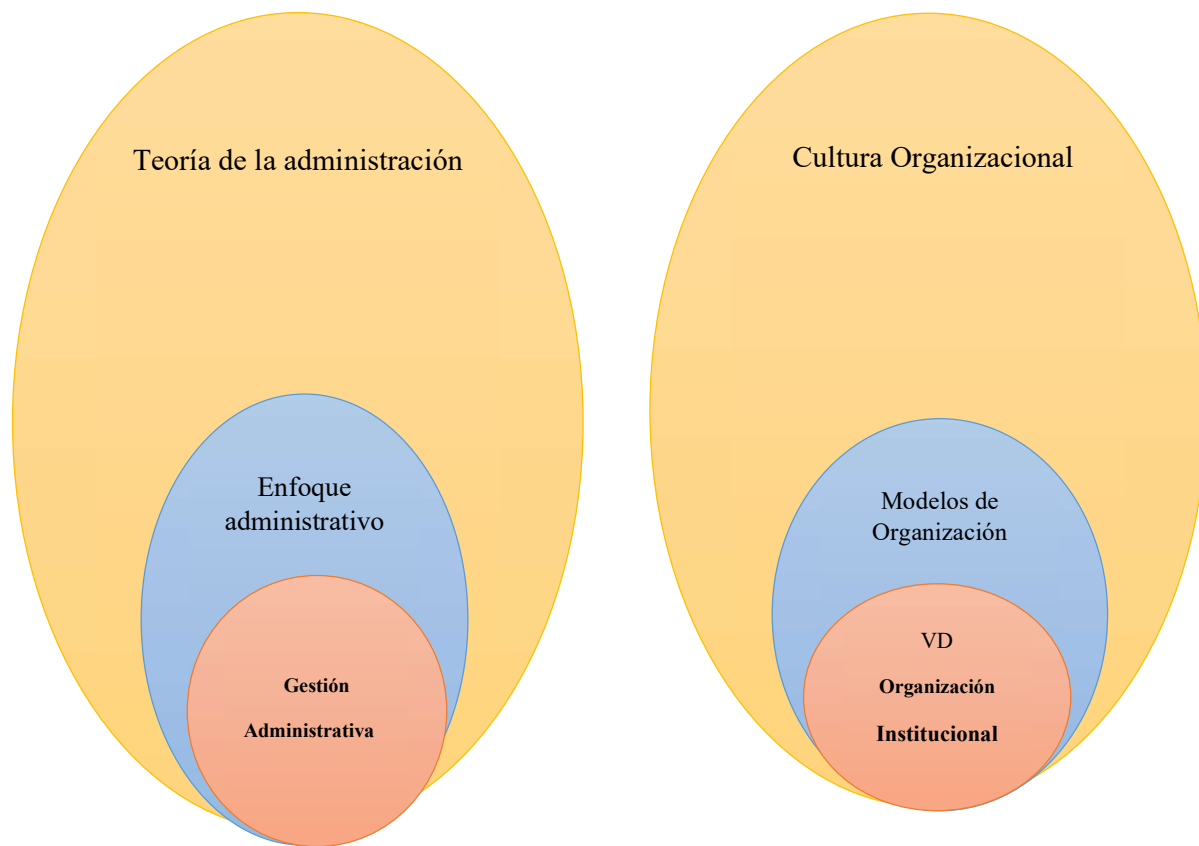
Las organizaciones pueden perder su eficiencia por estructuras antiguas o no acoplarse a las necesidades actuales por lo que para poder permanecer se debe efectuar un cambio sustancial en su organización estableciendo la denominada re

estructuración o reingeniería en donde a través de un estudio critico se establece que funciona y que no efectuando un proceso de triaje es decir se clasifica lo útil de lo inútil.

Para Alarcón (2018) determina: “la reingeniería es una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares...”

Las estructuras rígidas pueden llegar a ser obsoletas por lo que se deben conformar equipos adaptables para la transformación de la función directiva en donde se establezca una visión y misión acorde con la temporalidad existente.

Este tema se distingue de los diferentes autores presentados ya que su especificidad se da en base a un objeto y un sujeto de investigación diferente; siendo estos los directores como personeros de los centros infantiles y su nivel de gestión para el mejoramiento de los mismos y la identificación de diferentes nudos críticos relacionados con su gestión administrativa que por efecto de derivación puede complicar el proceso de enseñanza aprendizaje de los párvulos; de igual manera llama la atención que diferentes entes o instancias reguladoras no presentan una realidad propia para estos establecimientos ya que lo que se ha visto es un proceso netamente adaptativo de estructuras orgánicas de otros tipos de establecimientos de educación sin considerar el aspecto formativo y de cuidado de párvulos.



VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE

Gráfico No 2 Organizador lógico de variables

Elaborado por: María Inés Albán (2020)

Desarrollo teórico del objeto y campo

El cumplimiento del objetivo específico se lo realizará de una manera diagnóstica con el instrumento de encuesta diseñada para directoras y directores de los centros infantiles; en el referido instrumento se tomará en cuenta elementos organizacionales y administrativos, de igual manera bajo estos elementos se podrán establecer de manera clara los puntos críticos existentes en estos establecimientos; así mismo la referida encuesta nos permitirá deslumbrar de forma proporcional el estado de administración de establecimientos de primera infancia.

Teoría de la Administración

La administración forma parte del conjunto de las ciencias sociales que tienen como objetivo estudiar al hombre en sus diversas manifestaciones, junto con la sociología, la psicología, la política, la economía. La administración estudia el proceso de regular y encaminar los recursos de los cuales dispone el ser humano (Gonzales, 2004, pág. 62).

La teoría de la administración comprende varios elementos de los cuales se pueden destacar (conceptos, enfoques, estructuras), definiciones y proporciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos, especificando relaciones entre variables administrativas, con el objeto de explicar o predecir aquellos fenómenos (Agüero, 2007). Desde esta definición se puede comprender distintos enfoques que han elaborado los teóricos de la administración, como Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925), Drucker (1909-2005) y las estructuras, en segundo lugar, son las partes o elementos de la administración, como la dirección o la gestión, cada cual con sus respectivas funciones.

Estas construcciones, se relacionan con las definiciones, que están constituidas por los principios. Se reconocen tres clases de principios: analíticos, hipotéticos y normativos. Los analíticos, son producto del estudio de la realidad administrativa en un momento determinado y que explican la relación entre dos o más variables. Los hipotéticos, como su nombre lo indica, son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican aquella realidad, tienen capacidad para predecir lo que bajo circunstancias similares debe ocurrir, se aplican en los contextos administrativos, cualesquiera fuese su posición en la escala jerárquica.

Estas definiciones se refieren o se pueden comprender dentro del ámbito de la unidad productiva, misma que se denomina en administración como la empresa. Según Reyes Ponce (2018), se define a la empresa como “la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos y legales, y se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (pág. 179).

Se trata de una definición general, que contempla los ámbitos de la producción y los servicios en los cuales las empresas se constituyen de forma práctica o legal. La primera es de hecho y de carácter transitorio; la segunda emana de un contrato legal y tiene un sentido de permanencia.

Se integra por recursos que según Reyes Ponce (2018), son los bienes materiales, los hombres y los sistemas. Y se valen de la administración para lograr objetivos, que la teoría administrativa como los requerimientos de las sociedades en la que una empresa trabaja (pág. 15).

Enfoque administrativo

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2021), la palabra administración proviene de la voz latina administrativo, que significa “acción y efecto de administrar”. Esta voz tiene dos partes el prefijo “Ad”, que significa a o hacia, en sentido de movimiento; y “Deministratio”, que equivale a servir, gobernar, regir, manejar o cuidar.

Sobre la base de aceptación se construye el enfoque básico de la administración, que da una idea general y precisa los límites o extensión de la administración. Como idea general: Si es la acción y efecto de administrar, debe entenderse que es la aplicación de la cosa a un fin; y como extensión: si administrar es gobernar, regir o manejar, debe entenderse que está dirigida a los negocios e intereses públicos o privados, propios o ajenos.

Henry Fayol (1841-1925), tratadista especializado en Administración General, ofrece un enfoque en 1908, que tiene plena vigencia en la actualidad. Fayol (1908) ubica como punto de partida el conjunto de operaciones que realizan las empresas de su tiempo; técnicas de producción, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

Ninguna de las primeras cinco operaciones, está encargada de formular el programa general de acción, constituir y dirigir el personal, coordinar la relación de la empresa con el mercado, armonizar los actos. Todas estas actividades, le corresponde realizar a la administración. Bajo esta comprensión, enfoca a la administración de la siguiente forma:

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Administración no es ni un privilegio exclusivo, si una misión personal del jefe o los directivos de la empresa: es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa, en ella todo es cuestión de medida (pág. 169)”.

Prever es vislumbrar el porvenir y establece el correspondiente programa de acción. Organizar es construir la estructura material y social de la empresa. Mandar es dirigir al personal. Coordinar es unir y armonizar todos los esfuerzos y todos los actos. Controlar es vigilar y supervisar que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Según Fayol (2018), todos los niveles de la empresa son objeto de administración, acorde con los principios que él formulara en su obra Administración Industrial y General, la división de trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, cadena escalar, entre otros, plantea, además, la flexibilidad por cuanto la administración no puede ser rígida y absoluta si tiene que aplicarse en circunstancias diversas, cambiantes propios de una acción dinámica, como la de administrar.

Otros enfoques podrían agregarse, pero basta éste para cerciorarse de que el contenido general de los enfoques es idéntico, por establecer, todos ellos, tres elementos básicos:

- Primero: un propósito, una meta, un fin o un objetivo.
- Segundo: un sistema, un método o un procedimiento para realizarlo.
- Tercero: un proceso de control, de vigilancia, de supervisión para que los fines lo realicen.

Los enfoques han tenido que modificarse, dadas las situaciones cambiantes en las que actúa la administración. Se han profundizado la significación teórica para responder a los nuevos ordenamientos político- sociales las innovaciones jurídicas, la expansión del mercado, etc., dando lugar al estudio específico de lo que es la gestión administrativa.

Lo dicho anteriormente es un enfoque eminentemente clásico por lo que se debe tomar en cuenta enfoques más contemporáneos, como por ejemplo el de administración de la calidad total.

Gestión administrativa

Las funciones que Fayol (2018) observó en las empresas de las primeras décadas del siglo XX, y que constan en su libro Administración industrial, han sido reelaboradas y actualizadas por diversos tratadistas, de conformidad con los problemas e innovaciones que ha debido experimentar la ciencia administrativa. Koontz y O Donnell (2014), por ejemplo, las define como planeación, organización, designación de personal, dirección y control, Urwich (2013) las contempla como investigación previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; Farmer y Richman (2014) las sitúa en dos conjuntos, el de así funciones empresariales y el de las funciones de gestión:

Una función empresarial es un proceso que debe ser necesariamente llevado a cabo por las empresas por cualquier economía. La división normal de tales funciones es producción y aprovisionamiento, investigación y desarrollo, finanzas y relaciones públicas y externas. Hay que hacer notar que no todas las empresas tienen que llevar necesariamente a cabo una o varias de estas funciones, ya que pueden ser encargadas a empresas especializadas, pero, de cualquier manera, tienen que ser efectuadas (pág. 64).

Richard N. Farmer y Berry M. Richman (1977), son catedráticos en las Universidades de Indiana y Los Ángeles, respectivamente, que en la primera edición de su libro La empresa en el ámbito internacional plantearon la función empresarial con los mismos términos que lo hace la edición corregida de 2017, es decir, cuarenta años después. Lo novedoso está en la división de las funciones, que

tiene el siguiente orden: producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo, relaciones públicas y privadas.

La producción es la primera función empresarial y debe ser cumplida antes que cualquier otra. Se trata de la producción de bienes y servicios estrechamente ligada a la ciencia y a la tecnología. El problema más frecuente en esta función es la de seleccionar entre algunos o muchos, el proceso más eficaz, basado precisamente, en las aplicaciones de la ciencia y la tecnología.

Los productos y los servicios no solo son fabricados, sino distribuidos y vendidos. Para ello se establece la función de marketing, enlazada estrechamente con la producción y el mercado, que inciden en la política de precios y los canales de distribución de los productos y servicios.

Las empresas, por lo general, no suelen disponer de ilimitados recursos económicos para cumplir sus funciones, los que les obliga a adquirirlos mediante el crédito y a distribuirlos priorizando las necesidades que existen. La función de las finanzas es la encargada del acceso a tales recursos.

La investigación y desarrollo es la función que integra nuevos conocimientos y acciones dentro de las decisiones administrativas. Se trata de un esfuerzo sistemático para mejorar la gobernabilidad, las programaciones y el rendimiento. Las empresas se relacionan con las actividades gubernamentales, los bancos, suministradores, inversionistas, cámaras de producción, políticos, clientes, etc., que se amplían con la influencia de proceso de globalización. Son necesarias las buenas relaciones, tanto para el negocio como para la reputación de la empresa. A estas funciones se suman las de la gestión administrativa. Según Rosenberg (2017) se define como gestión administrativa:

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo (pág. 45).

En esta definición se muestran los instrumentos de la gestión administrativa, normas, políticas, técnicas sistemáticas, así como sus elementos básicos, que son las funciones de gestión. Una función de gestión. Lo dicen Farmner y Richman (1977), es un proceso que, necesariamente, debe ser llevado a cabo por los Managers (gestores), tanto en las funciones empresariales antes mencionadas, como en las de propia gestión, es decir, de planificación e innovación, control, organización, personal, dirección, liderazgo y motivación (pág. 66).

En la función empresarial de la producción, de los diferentes procesos que se pueden implementar para entregar al mercado mercancías o servicios, les corresponde a los managers seleccionar el proceso más efectivo. Son procesos que emplean diferentes proporciones de capital y trabajo o diferentes tipos de materia prima; que dependen del conocimiento técnico disponible, de mano de obra especializada y de instrumentos técnicos de trabajo. De estos procesos, hay que seleccionar el más eficaz, que entrañe una efectiva línea de producción. El manager lo logra aplicando las funciones de la gestión empresarial.

En el marketing, el manager debe resolver dos complicaciones frecuentes: la de los directivos de marketing que, para extender las ventas, cambian a menudo de modelos, aunque se eleven los costos de producción; y la presentar una línea de productos que no es adecuada para un determinado mercado, aunque lo sea para otro. El manager debe equilibrar la actividad y las preferencias de aquellos directores y enfatizar que las necesidades de los varios mercados son a menudo sustancialmente diferentes.

Y respecto a las finanzas, los managers deben decidir qué tipo de financiación va a utilizar la empresa, si puede disponer más de una opción, como distribuir los fondos en las necesidades de la empresa, la manera de proteger el capital existente, la forma de invertir las ganancias, la opción de la inversión nueva o foránea.

Los managers, por consiguiente, planifican los procesos y funciones de producción y de marketing; proporcionan personal para el departamento de finanzas; lideran al personal que está encargado de las funciones de la empresa.

Funciones de gestión

Planificación

Se conoce como la función que comienza con un ciclo, con distintos elementos y criterios generales sobre los que se asientan los demás (Marco y Luguzzo, 2016, pág. 40). La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura, el proceso de planeación es la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espere alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.

Es la función de gestión que debe ser realizada por los managers, para determinar, como dice la cita, las bases que guíen la acción futura de una empresa. Los planes pueden ser globales y cubrir todas las funciones de la empresa; o parciales, con aplicación exclusiva en tal o cual función. Unos y otros pueden ser modificados, a medida que las circunstancias lo justifiquen.

Como resultado de la aplicación del plan inicial, se puede derivar una variedad de sub-planes, concernientes, por lo general, a la función de producción, a la de financiación y a la selección de personal. Son sub planes de carácter temporal, lo que nos dice que un manager puede planificar para una franja de veinte años o una de veinte días, dependiendo del problema y de la política que tiene la empresa en materia de planificación. Estos sub planes se dejan ver incluso si no existe una planificación inicial, lo cual es habitual en algunas empresas. Se los aprecia como planes de azar, limitados al cómo se dan los acontecimientos.

La planificación puede ser flexible o inflexible, científica o simplemente esquematizada, democrática (Al ser realizada por un colectivo de managers, administradores, trabajadores), o dictada desde la alta administración, elaborada fuera de la empresa por una firma especializada o reproducida en base de las anteriores.

Lo importante es que tanto el plan inicial como los sub planes deben estar orientados científicamente y no, como ironiza Fayol, por las vistas del empresario a su astrologo. Un mal plan puede llevar a frecuentes paradas de las líneas de

producción, a la escasez de los componentes del trabajo, a la mala distribución de productos acabados y otros innumerables resultados. Un buen plan, por el contrario, puede evitar la mayoría de estas dificultades.

Control

En cuanto al control administrativo, el trabajo de Lugozi (2016) da luces sobre el control de la planificación en las distintas acciones organizacionales de la empresa:

El control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre los que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas” (pág. 24)

Todas las funciones de una empresa tienen que estar controladas, a fin de que aparezcan las discrepancias y los empresarios puedan tomar las decisiones correctivas. La función de control está vinculada directamente con la planificación, de ahí que su primer cometido sea el de identificar los desvíos o las discrepancias entre lo planificado y lo realizado. Para corregir un desvío, es necesario saber que este existe.

El control no es una finalidad en sí mismo, sino un medio para llegar a un fin, que es el descubrimiento del desvío y su corrección. Implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado que, según el procedimiento del control por resultados, pudiera darse al final de un periodo prefijado, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

Son tres, por lo tanto, los elementos de control: los patrones de medida, la comprobación de los resultados obtenidos y la adopción de medidas correctivas. En los patrones de medida, el manager sitúa los puestos estratégicos de control, concentrándose en los factores o variables de los puntos críticos; en la comprobación de resultados, acumula la información necesaria, descubre y valora

las causas de los desvíos; y en la adopción de medidas correctivas, reduce o elimina las desviaciones negativas.

Antes de que una técnica de control pueda ser usada o elaborado un sistema de control, es necesaria su planeación, así como también lo es para las tareas de supervisión, que se derivan del control. Lo singular es que, en estas tareas, las acciones de control se convierten en normas. En la actualidad, con las aportaciones cibernéticas de Robert Wiener (2017), es posible, en muchos casos obtener un “Feed-back control” (retroalimentación) de las informaciones que provienen del mismo control, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática (pág. 14).

Organización

La Organización se define como una estructura para la persecución de objetivos establecidos (Luguzzo, 2016, pág. 46). Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y como agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos científicos. Según el nivel de organización al que hagamos referencia podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional.

Todas las empresas tienen una forma de organización, por informal o simple que sea. Una empresa pequeña, puede tener un propietario manager y unos cuantos empleados y una organización que consiste básicamente en saber quién es el jefe y las tareas de cada uno. Esas organizaciones suelen ser bastante informales, pequeñas y simples, no obstante, lo cual se caracterizan por la eficiencia, dado que cada integrante desempeña a cabalidad el rol que le corresponde.

Tan grande es la importancia de la organización, que se le ha contrapuesto a la administración, que abarcaría solamente lo teórico y no la practicidad y el pragmatismo que conlleva la organización. Es el armazón dentro del cual, y mediante el cual se puede llevar a cabo el proceso administrativo, en forma efectiva.

La organización tiene niveles. En el nivel operativo, el diseño constitucional establece el análisis y la descripción de puestos, determinando la tarea que

corresponde a cada puesto. En el nivel medio, el diseño agrupa los puestos de trabajo según uno de los criterios racionales: por funciones, por productos, por clientes, por zona geográfica, etc.

Y en el nivel directivo, el diseño contempla la organización como un todo y, de acuerdo a los criterios indicados, determine el tipo de organización; lineal, vertical o militar; lineal con staff; funcional, departamental o de Taylor (2013); por comités; y matricial. El tipo de organización lineal, vertical o militar da origen a los demás.

Provisión de personal

El personal se define como el grupo de personas que trabajan juntas por el cumplimiento de una serie de objetivos específicos dentro de una esfera de operatividad determinada (Rodríguez, 2018, pág. 47). Hayes (2002) dice que es: “un grupo de personas que persiguen un objetivo, trabajan coordinadas y contribuyen con su talento, sus aptitudes y sus energías al trabajo” (pág. 34). Borell (1996) afirma que el personal encuentra diversas definiciones, pero que la idea más aceptada es de una actividad en la que participan varias personas para conseguir un objetivo compartido” (pág. 46).

De conformidad con la función de organización, las empresas convocan y obtienen el personal que conviene al cumplimiento del objetivo que se han propuesto. Como el personal componente no es fácil de encontrar en todos los lugares, los managers planifican la provisión de personal, para la búsqueda sistemática de candidatos capaces y calificados. En esa búsqueda se instala el proceso de reclutamiento y selección de personal, con una normativa específica. De los reclutados, son seleccionados los que se ajustan a las necesidades de la empresa y pasan a integrar su personal. Los que no fueron seleccionados pasan a integrar una lista de nombres en espera, que serán llamados cuando la empresa tenga vacantes de este trabajo o una necesidad de ocuparlos.

La provisión de personal está relacionada con el lugar donde radica la empresa. Hay lugares donde basta poner un anuncio con el periódico local, para que

acudan personas de toda clase en procura del empleo o anunciado. Y hay también los que carecen de una mano de obra capaz y calificada, lo que obliga a la empresa a traer de otros lugares, sin necesidad de reclutar y seleccionar, el personal de su conveniencia.

Dirección

Implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos a la persecución de los objetivos establecidos (Luguzzo, 2016, pág. 60). El autor propone que a manera que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es el responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados” (pág. 46).

Según un criterio general, la dirección comprende a todos los que, en una organización, están investidos oficialmente de cierta autoridad y de la responsabilidad de dirigir a los que ejecutan el trabajo. Esto significa que el término se aplica a la Junta de Accionistas, al Consejo de Administración y su presidente, al Gerente, a los Jefes Departamentales, supervisores, y todos los que tienen responsabilidad del trabajo de los demás. De esta situación se deriva otro criterio general, de que la dirección puede ser medida por el grado de influencia que tiene sobre el comportamiento y desempeño en el trabajo de otros. Si la influencia es significativa, la dirección es eficiente; si la influencia es leve, prácticamente no existe dirección.

La dirección se caracteriza, en consecuencia, por rendir un servicio, construir decisiones, inducir a actuar y obtener resultados. Acordes con estas características, se establecen los cuatro factores para el comportamiento de los directores: La utilización de los medios, la instrumentalización de la acción, la estimulación de una acción coordinada y la determinación de objetivos. A estos factores se adicionan: La auto movilización, la minuciosidad, control emocional, tacto y discreción, iniciativa y madurez de juicio.

La dirección, a la par que conduce las funciones empresariales, también lo hace con las funciones de gestión. Además, y ante todo, la dirección es una función

de gestión. Sin embargo, en la práctica objetiva de las empresas, suele aparecer como la entidad jerárquicamente más elevada y con toda la autoridad, al punto que, en muchos casos, la dirección pretende cumplir la totalidad de las funciones de la empresa, lo que da lugar a una contradicción con los encargados, constreñidos a la subordinación y la obediencia. Para resolver situaciones de este tipo, son importantes las competencias específicas de la comunicación, el mando y, sobre todo, el liderazgo.

Liderazgo

Se define como liderazgo según Farmer y Richman (2017) a la función, en el contexto empresarial, de gestión que ejerce poder e influencia para que el individuo y los grupos alcancen un determinado fin (pág. 34). El poder, a partir del enfoque administrativo de Fayol (2019), se establece en las empresas como un sistema de dirección que crea funciones concretas de administración del personal, como el liderazgo, bajo la responsabilidad de individuos que asume el rol de autoridad para influenciar en el personal y guiarlo al cumplimiento cabal de los objetivos empresariales.

A la luz de lo expuesto, el liderazgo es un proceso de incidencia social, que se ejerce a través de la comunicación que vincula al líder y sus propuestas con el personal y sus necesidades. De esto trata la teoría de la personalidad y de las necesidades del subordinado.

El liderazgo es una función vinculada a la motivación. El grado de aceptación que tiene el líder, como persona o como funcionario, y lo que él comunica, depende del nivel alto o bajo, de motivación al que ha llegado el personal. Este asunto contempla la teoría de las motivaciones.

El líder es un conjunto de rasgos (como es) y de conductas (cómo se comporta) que son rigurosamente percibidos por el personal. Según sean las situaciones, se activa ese conjunto y da lugar a los estilos de liderazgo. Sobre las situaciones trata precisamente, la teoría de las situaciones.

En la práctica, los estilos de liderazgo tienen más importancia que las teorías. Los principales estilos son: el autocrático autoritario, el democrático y el

dejar hacer (*laissez faire*). Los líderes Ecuatorianos a ser dogmáticos e impositivos, toman las decisiones sin consultar a nadie y espera que le personal, las acate, sin ningún pronunciamiento. Por lo contrario, los líderes democráticos procuran la participación del personal en toma de decisiones, son abiertos al pensamiento ajeno y se oponen al acatamiento irreflexivo. Y al estilo “dejar hacer”, tiene a líderes contemplativos, carentes de autoridad e incapaces de guiar un personal, que hace lo que quiere.

El estilo democrático es el proporcionado por los tratadistas. Sin embargo, hay el llamado enfoque contingencial, que plantea las diferentes situaciones precisan estilos de liderazgo diferentes. Por ejemplo, si persona está al frente de un grupo de empleados que se aferran a lo rutinario, podrán podría ser efectivo un estilo algo autoritario. Y si el líder esta frente a un grupo de trabajadores expertos y creativos, convendría, sin duda, aplicar el estilo democrático o incluso el “dejar hacer”.

Las teorías X e Y, de Douglas McGregor (2016), fundamentan la aplicación de los estilos de liderazgo autocrático o democrática, fundamentan la aplicación de los estilos de liderazgo autocrático o democrático, de acuerdo a la visión que el líder logre tener de sus subordinados (pág. 14).

La teoría X visiona en general, a los que trabajan lo menos posible, carentes de ambición, que evitan las responsabilidades y prefieren que les manden, que se resisten a los cambios, son crédulos, están mal informados y hacen muy poco por la empresa. A estas personas se les debe aplicar el estilo autocrático.

La teoría Y visión a los que trabajan, se autoerigen, no reúnen a las responsabilidades, tienen imaginación, y creatividad, sienten la motivación y desean perfeccionarse, asumen los objetivos de la empresa si por ello reciben compensaciones. A estas personas se les debe aplicar el estilo democrático. Existe, además, la teoría Z, de Wiian Cuchi, que se aplica en el Japón. Postula la aplicación del estilo democrático, bajo los siguientes principios:

- El trabajador debe ser contratado para toda la vida, hasta que se retire, lo que otorga seguridad y propicia una conducta equilibrada; la evaluación debe ser luego de transcurrir largos periodos y de igual manera la proporción.
- los trabajadores deben participar en las decisiones de la empresa, no como subordinados, si no como socios; la responsabilidad es colectiva.
- El control informal e implícito y el cuidado material y cultural de los empleados debe ser total.

La motivación

Las principales teorías derivan de la mayoría de los casos, corrientes psicológicas motivacionales. Se centran en contenidos laborales, procesos dinámicos, compartimiento laboral (Buy y Gorostegui, 2012, pág. 24). Las teorías más actuales, resalta el proceso mismo, así como aspectos no puramente psicológicos, si no radicados en las interacciones. La actuales, vale señalar son las teorías de los procesos, que intentan explicar cómo potencian, dirigen y extinguen las conductas organizativas.

- Para lograr una conducta d este tipo, la empresa , a través de los lideres, debe motivar de las siguiente forma:
- Delegar su autoridad y responsabilidad;
- Comunicar a las personas lo que se espera de ellas;
- Reconocer los méritos de las personas;
- Promover que las personas conozcan los progresos que realizan;
- Promover la participación en las discusiones que conciernen en su trabajo;
- Promover el desarrollo personal;
- Asegurar que la remuneración y los beneficios adicionales corresponden a los méritos;
- Estimular la creatividad.

Cultura Organizacional

La noción de cultura corresponde a la apreciación cualitativa de lo que hacen los seres humanos en sus múltiples manifestaciones. En cada manifestación, la cultura asume una identidad singular y opera conceptos y situaciones

correlacionales que le son propios: el concepto de la nacional, por ejemplo, correlacionado con el de las raíces ancestrales; la situación de los usos y costumbres, relacionada con el mantenimiento de las tradiciones y sus rituales.

La empresa es una entidad en la que se distingue la singularidad que asume su cultura, así como los conceptos y situaciones que le son propios, posicionados, fundamentalmente, en la organización. De allí el nombre de cultura organizacional.

Schein (1988) define a la cultura organizacional como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación interna y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Luguzzo, 2016, pág. 98).

Las premisas básicas, de las que habla la definición, según el propio Schein, son las siguientes los artefactos y manifestaciones de la cultura que se puede palpar o sentir, como el anterior físico, los símbolos, el lenguaje, la vestimenta; los códigos de ética, las estrategias y procesos de decisión; y, por último, los supuestos básicos determinados por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos de la organización. Esta clase de futuro es creada por la organización, dentro de la organización y para la organización

La cultura organizacional no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. El concepto se refiere el proceso de comprender o internalizar los códigos y pautas de relación. La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Los contenidos de la cultura no vienen de una decisión o estrategia de la organización, Las decisiones y estructuras influyen pero no determinan. Porque las resistencias a esas decisiones directivas son también parte de la cultura” (Marco y Luguzzo, 2016, pág.99).

La influencia de las decisiones, según el mismo autor se efectúa a través de procesos, principalmente el de la selección de personal, el régimen de premios y

recompensas y el liderazgo. Mintzberg (1991) añade el proceso de la normalización de las reglas e incorpora la ideología como una nueva parte de la organización, entendiendo la ideología en un sentido análogo de cultura: conjunto de costumbres, tradiciones y creencias que revitalizan a la estructura organizacional se trata, por consiguiente, de una cultura planificada, con normas que regulan y controlan el comportamiento de los miembros de la organización; y de una cultura informal calificada por Etkin de “emergente”, que es producto de las motivaciones personales y de la relación de los grupos de trabajo de una determinada organización.

Modelos de Organización

En relación con la cultura organizacional, la teoría moderna de la organización ha adoptado de las teorías clásicas los modelos de la organización formal e informal.

Para los clásicos, la organización formal es un sistema de actividades y tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene para sí una autoridad, un conjunto de responsabilidades específicas y la obligación de rendir cuentas. Estos elementos son dispuestos de forma consistente y minuciosa, lo que permite a los responsables de la empresa trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr los objetivos que se han proyectado.

Las partes de este sistema son:

- La interdependencia, lo que más degenera vínculos entre las partes permite a cada uno de ellas respetar el apoyo de las otras y existir; la comunicación, que a más de proveer estímulos para la ejecución de acciones, actúa como mecanismo de coordinación y control; el equilibrio, que a más de ejecutar el funcionamiento de las partes, las sincroniza y adapta a varios en las funciones gerenciales, de la vida social, en la tecnología, etc.; y las decisiones que a más de interaccionar a los individuos con la organización, logran que se realice la consecución de los objetivos, sin desviarse del camino planificado.

Por su parte, la organización informal es la que se configura dentro de las empresas y como resultante de las reacciones individuales y colectivas ante lo que no ha podido o no puede entender la organización formal. Tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito, pero que, no obstante, se cumplen habitualmente; tienen sus objetivos, que coinciden, por lo general, con los de la empresa, aunque también pueden estar en contra posición.

Junto con la escritura formal, coexisten en la mirada de otra forma de acción mutua entre la mirada de otras personas pertenecientes a la organización; esas formas pueden analizarse de acuerdo con diversas teorías de comportamiento de grupo, pero no hay que olvidar que, en realidad, nunca funcionan de manera distinta, y que todas ellas están entrelazadas dentro de la organización, que, a su vez, también en gran parte de su estructura formal” (Pfifner y Sherwood, 1978, Pág. 563)

Para Cifuentes Reinoso (2018) la práctica de la organización informal posee los siguientes elementos: los individuos aislados que raramente participan en actividades sociales; los grupos pequeños, de tres o cuatro personas relacionadas íntimamente, que son las camarillas (pág. 34).

Los grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente que son también camarillas, los grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa y que tienen como rasgo característico el ser eventuales; y la organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.

Los grupos, cualquiera fuese su tamaño, también ocuparse en otras actividades: deportivas, artísticas, políticas, de solidaridad, etc. Por lo visto, tanto la organización formal como la informal son fuentes de cultura, que promueven valores y comportamientos, normas, ritos y ceremonias, historias y mitos, héroes y tabúes, incluso modos de lenguaje que utilizan los miembros dentro de su organización.

Organización Institucional

La sostenibilidad institucional depende, básicamente, de la organización que, en materia de cultura, es la función más relevante. Por eso se llama cultura organizacional. Es a través de esta función que todas las demás funciones, administrativas o de gestión, son afectadas, positiva o negativamente, de la misma manera Burgwall y Cuellar (2016) mencionan:

La organización institucional hace relación a la construcción y practica de un marco orientador con principios, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas y como es necesario interpretar el entorno cambiante y diseñar e implementar medidas para asegurar la sintonía de la organización con este entorno cambiante, la organización institucional debe ligarse a los cambios y construir proyectos que mejoren su capacidad de acción” (pág. 28)

La gestión desde el punto de vista buscaría crear y fortalecer una cultura de cambio, y construir el fortalecimiento de la organización, con un personal formado por el currículo ms alto de la cultura organizacional: el de los principios, conceptos, enfoques y paradigmas.

Así planteada la organización institucional estimula la construcción y apropiación colectiva del conocimiento y reemplaza el antiguo y pasivo concepto de “recursos humanos”, capaces de pensar e innovar más allá de sus especialidades y experiencias previas.

Las diferencias entre la organización empresarial y la organización institucional son contempladas en relación con la “dirección del desarrollo”, categoría que utiliza la CEPAL (2020) para observar el pronóstico de los involucrados. La frase “dirección de desarrollo” para observar el propósito de los involucrados.

La frase “dirección del desarrollo” implica una toma de postura crítica y un llamado de atención. Una postura crítica frente a las empresas e instituciones privadas con fines de lucro. Y un llamado de atención a las empresas e instituciones públicas, sin esos fines, que pugnan por asumirlos.

Está bien u las empresas e instituciones públicas, que han planificado mejorar sus acciones sobre las bases de la eficiencia y la eficacia, incorporen a los proyectos

que ejecutan criterios de rentabilidad económica. De hecho, el no haber incluido estos criterios en sus actividades, explica los problemas de su situación actual; programas y proyectos que se mantienen solamente si de suerte el Estado da un flujo de recursos económicos.

Los gastos de administración desproporcionados en relación con los beneficios que se alcanzan, los sueldos cuantiosos, la ausencia de iniciativas, son algunos de esos problemas. Pero de ahí no se puede concluir que una institución pública e incluso una empresa pública, es totalmente igual a una empresa privada. Para unas y otras, los términos mercado y objetivos de desarrollo, clientes y beneficios, tienen distinta significación. No son lo mismo, porque en el contexto social, sus roles son distintos.

Las empresas, a través de sus actividades y por sobre cualquier otra consideración, buscan beneficios que reporten altos márgenes de utilidad y ganancia. Cuando una empresa planifica, está claro que su área de actuación primordial es el mercado.

El pensamiento y acción de sus ejecutivos y sus líderes consiste en como volver más eficiente a la empresa, en ese espacio de relaciones económicas que constituyen el mercado, en como vencer a las empresas de la competencia o qué tipo de alianza se pueden concretar para un mayor control del mercado.

El sentido y el papel que tienen las empresas e instituciones públicas, son otros; sus beneficios tienen otra connotación. No son solo ni fundamentalmente económicos, no se concretan únicamente en el mercado. Las preocupaciones que organizan su actuación y pensamiento, tienen que ver con los problemas complejos que se derivan del desarrollo económico, entendido como un proceso destinado a mejorar la calidad económica, ambiental, actual y organizativa, es decir, la calidad de vida de la gente que vive en un determinado territorio.

Está bien que se preocupen por una rentabilidad económica, pero no está si lo hacen en la media y en la forma del empresariado que “naturalmente”, como decía Engels en el “Anti-During”, le responde. La organización institucional, por lo tanto se guía por la dirección de desarrollo, que, según la CEPAL, es una hipótesis de futuro, deseable y viable.

Calidad de la educación

Esta depende de distintos elementos los mismos que se conjugan para lograr cumplir con estándares de calidad universales, siendo así que dichos estándares no responden precisamente como se debería en un país multicultural siendo dentro del sistema educativo la calidad y seguridad que se brinda a los niños, niñas y adolescentes, de igual el manejar un trato adecuado, respeto a las diferentes opiniones generando ambientes democráticos y participativos dentro de los procesos de formación. El Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” sí los considera y en su objetivo principal propone: garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas “garantizando el derecho a la educación bajo criterios de accesibilidad, calidad, pertenencia territorial y cultural y poniendo en consideración el género y las discapacidades” (SENPLADES, 2017)

Dentro de las formas de inequidad es la aceptación de una malla curricular única en donde no se hagan diferencias en las habilidades y aptitudes individuales, de este modo no responde a las diversidades de los niños, niñas y adolescentes. Es importante tomar en cuenta dentro de la calidad de la educación la calidez y ambientes de tolerancia y respeto tanto de profesores a estudiantes y viceversa, situación que hoy por hoy se evidencia en el maltrato y abuso sexual dentro del sistema educativo. Por parte de los docentes, no existe personal capacitado suficiente que logre atender, monitorear y evitar los problemas de abuso y maltrato dentro del sistema escolar, así como actitudes racistas de docentes hacia los niños y niñas.

Otro punto importante que apoya el fortalecimiento de la calidad de la educación es el material didáctico, el equipamiento y la infraestructura (canchas deportivas, bibliotecas, baños en buen estado y acceso a agua potable, entre otros) y el acceso a medios informáticos o TIC, que son herramientas que facilitan los métodos de enseñanza y garantizan un entorno pedagógico adecuado para los niños y niñas.

La educación de calidad es un derecho que debe ser cumplido y también exigido en su totalidad. La escuela es precisamente quien enseña a pensar a los niños y niñas, así como también a escuchar y respetar los diferentes criterios, como

a desarrollar su capacidad para resolver problemas. Es primordial la necesidad de mejorar los espacios así como las infraestructuras donde existe un proceso de enseñanza - aprendizaje, garantizando entornos seguros y cómodos para los niños, niñas y adolescentes.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma de investigación

En la presente investigación se empleó un planteamiento metodológico del enfoque cualitativo y cuantitativo. Se utiliza el enfoque cuantitativo, en el sentido de abordar problemas de la ciencia como son gestión administrativa y organización institucional, para lo cual se buscó establecer mediciones con la aplicación de un cuestionario dirigido a directores/as. Además, tiene un enfoque cualitativo, en el sentido que busca resolver un problema institucional relacionado con la inadecuada gestión administrativa genera problemas en la organización institucional de los centros infantiles, el mismo que también fue abordado desde la perspectiva teórica con la búsqueda y análisis de la información existente en fuentes teóricas

Modalidad de investigación

La modalidad que se aplica en esta investigación es la **aplicada** conocida también como práctica o empírica, se caracteriza por la aplicación de los conocimientos adquiridos antes y durante la investigación, su prioridad es resolver problemas de la vida cotidiana o controlar situaciones prácticas, enlazando la teoría con la práctica, en este sentido se dio prioridad a la búsqueda de una solución a la formulación del problema ¿Cómo mejorar la gestión administrativa en relación con la organización institucional de los centros infantiles?

Tipo de la investigación

El tipo de investigación corresponde a **documental y de campo**. Investigación documental porque, para lograr obtener la información para su estudio y desarrollo, se ha utilizado diversas fuentes bibliográficas como, por ejemplo: sitios web, libros, artículos científicos, tesis, periódicos, etc., sus contenidos han aportado significativamente llevar a cabo la presente investigación.

Investigación de campo porque se realizó la recolección de datos directamente de los sujetos de estudio, en este caso, directores/as de centros infantiles del sector de la Kennedy, permitiendo conocer la realidad institucional del centro de desarrollo infantil Peque Mundo, con respecto a la gestión administrativa y la organización institucional.

Además, Para el presente estudio, se utilizó la investigación aplicada, cuyo principal objetivo es estudiar el problema la inadecuada gestión administrativa genera problema en la organización institucional de los centros infantiles, para ello se tomó para el análisis investigaciones relacionadas, mismas que constan en el estado del arte y marco teórico.

Nivel de la investigación

En la investigación se desarrolló un tipo de estudio **exploratorio**, el cual es definido por Hernández, Fernández y Batista con (2016) como aquel que permite al investigador establecer contacto con el problema y los resultados aproximándose al campo y objeto de estudio, empleando técnicas primarias como la búsqueda documental, y recopilación de datos.

Además, corresponde con un estudio **descriptivo**, puesto que presenta como objetivo analizar y describir las características presentes en cada una de las variables definidas, de manera general para categorizarlos y establecer conclusiones válidas al contexto de investigación. Aunque, no se profundice en las causas se dan a conocer los hechos tal como ocurren, su propósito es encontrar información concreta y detallada como parte de un estudio diagnóstico (Campos, 2017).

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos

Población y Muestra

La investigación se realiza en los centros infantiles del sector la Kennedy, la encuesta que se aplicó en esta investigación fue dirigida a los/las directores/as. Se realizó una muestra intencional a 52 centros infantiles a directores/as, los mismos que son quienes dirigen dichas instituciones, para recopilar información de su gestión administrativa, así como de la organización interna de los centros que representan.

El tipo de muestreo es no probabilístico ya que no todos los sujetos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, pero se ha procurado aplicar a una muestra representativa de la población. Además, se utilizó el muestreo intencional o de conveniencia ya que la investigadora selecciono intencionalmente a los directores/as de los centros infantiles de acuerdo a la predisposición de cada uno de ellos para responder al cuestionario.

En el trabajo de investigación se ha utilizado el muestreo no probabilístico decisional en razón de que se ha trabajado con toda la población y los sujetos han sido seleccionados de acuerdo al criterio del investigador; se debe señalar que la selección de la población de la muestra se dio en función de las características propias del objeto de investigación es decir Centros de Desarrollo Infantil contrastándolo con el sujeto principal de esta investigación que son las y los directores/as de los Centros Infantiles

Tabla N° 2. Población de 52 centros infantiles

No.	Población	Número	Porcentaje
1	Directores/as	52	100%
Total			100%

Elaborado por: Albán M.

Fuente: Centros Infantiles sector Kennedy

Tabla No. 3

Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión administrativa

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La gestión administrativa construye diferentes métodos y formas para establecer una adecuada directriz en cualquier tipo de institución. La misma debe entenderse en un sentido cambiante y debe ser acoplada a las necesidades de cada tiempo y lugar	Procesos Administrativos mandatorios	Proyecto educativo Institucional	Los CDI poseen un proyecto educativo institucional	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		PCI	Los CDI poseen un PCI	
		Código de convivencia	Los CDI poseen un Código de convivencia	
		Procedimientos académicos	Los CDI poseen procedimientos académicos	
		Procedimientos administrativos	Los CDI poseen procedimientos administrativos	
	Desarrollo Profesional	Actividades de capacitación profesional	El nivel directivo promueve capacitaciones profesionales a los empleados	

		Procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico	La mayoría de CDI poseen procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico	
		Reconocimientos de méritos	Las autoridades de los CDI promueve reconocimientos de méritos al personal	
	Información y comunicación	Registros administrativos	La mayoría de CDI cuentan con registros administrativos (archivos, fichas de atención a párvulos, ficha de datos informativos anuales acumulativos, fichas del personal docente)	
		Lineamientos para la comunicación	La mayoría de CDI posee lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa.	
	Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	Servicios de limpieza	Existe un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza	
		Servicios seguridad	Existe un adecuado funcionamiento en los servicios seguridad	

		Alimentación balanceada	• Existe un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada	
		Optimización de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos	• El nivel directivo del CDI promueve la optimización de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos	

Tabla No.4

Operacionalización de la Variable dependiente: Organización Institucional

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La organización institucional representa el orden de una organización enfocada ya sea en jerarquía o niveles que permite determinar sus procesos y funcionalidad. La organización institucional elabora los diferentes programas que determinan la vulnerabilidad de los sistemas así como de sus componentes.	Estilo de liderazgo	Autoritarismo	El/la director/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Democrático	El/la director/a del CDI dirige su institución de manera democrática	
		Transformacional	El/la director/a del CDI dirige su institución de manera transformacional	
	Direccionamiento estratégico	Ideario institucional	Los CDI posee un ideario institucional	
		Plan Operativo Anual	El CDI posee un Plan Operativo Anual	
	Procesos organizacionales	Estructura orgánica funcional	Dentro del CDI se maneja una estructura orgánica funcional	

		Orgánico posicional	El CDI tiene un orgánico posicional	
		Mapa de procesos	El CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo de organizacional.	
		Manual de procedimientos	El CDI cuenta con manual de procedimientos	
	Talento humano	Manual de funciones	El CDI cuenta con manual de funciones	
		Distributivos de trabajos y horarios	El CDI cuenta con distributivos de trabajos y horarios	
	Uso de recursos Tecnológicos	Plataformas	El CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional	

		Redes sociales	• El CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico	
		Programas informáticos	• El CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional	
		Equipos informáticos	• El CDI cuenta con suficientes equipos informáticos para su organización institucional.	

Procedimiento de recolección de la información

Procedimientos para el análisis e interpretación de resultados

Para el análisis de interpretación de resultados se trabajó de forma secuencial con la aplicación del cuestionario a los directivos de los centros infantiles, con un total de 52 encuestados, datos que fueron recopilados a través de un formulario de google form enlace que fue debidamente socializado tanto por correo electrónicos como por la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp de cada uno de los sujetos de investigación.

Posteriormente se procedió a extraer de la base de datos generada por el google form a un programa estadístico denominado SPSS, el mismo que permitió obtener tablas de frecuencias y gráficos estadísticos conjuntamente con las tablas de resumen de cada una de las variables.

Con lo mencionado se realizó el análisis por cada uno de los ítems aplicando la triangulación de datos que consiste en verificar el resultado estadístico y relacionarlo con la base teórica propuesta en esta investigación esto permitió obtener resultados para verificar los objetivos de investigación mediante conclusiones.

Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de datos de los directores/as de los centros infantiles del sector de la Kennedy, se procedió aplicar la técnica de la encuesta, Hernández (2014 pag.191) “En el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas, en los que se pretende generalizar los resultados a una población” con un cuestionario tipo escala de lickert con 29 ítems aplicado a directores/as de los centros infantiles del sector de la Kennedy.

Confiabilidad de los instrumentos

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se procedió a calcular el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Se utilizó el software estadístico SPSS 25, mismo que permitió ingresar los datos obtenidos al aplicar 52 cuestionarios y los transformo en datos numéricos, estadísticamente se puede aplicar dos tipos de fórmulas manuales para calcular el alfa, la primera fórmula es Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total y la segunda fórmula es Mediante la matriz de correlación de ítems.

Fórmula Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

$\sum_{i=1}^k S_i^2$: es la suma de varianza de cada ítem

S_t^2 : Es la varianza de total de filas

K: Es el número de ítems o preguntas

Fórmula Mediante la matriz de correlación de ítems.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

$\sum Vi$: Sumatoria de Varianzas

Vt: Varianza total

Con el programa SPSS 25 se procesó la información ingresada de manera más rápida, la cual evidencio el coeficiente del alfa de Cronbach de manera automática, evitando utilizar las fórmulas antes planteadas que se consideraron ubicar en el presente trabajo como importantes para conocimiento general del lector.

El coeficiente calculado para el cuestionario con el paquete estadístico SPSS se muestra a continuación:

Tabla N° 5

Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,912	29
Elaborado por: Albán M.	

En el instrumento aplicado a directores/as, se obtuvo como coeficiente de confiabilidad ($\alpha = 0,912$) que corresponde a alta confiabilidad del instrumento, de acuerdo a la siguiente escala.

Tabla N° 6

Escala de Valores del Alfa de Cronbach

Coeficiente del Alfa de Cronbach	
(-1 a 0)	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,5 a 0,75	Moderada Confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuerte Confiabilidad
0,9 a 1	Alta confiabilidad

Elaborado por: Albán M.

Fuente: AVECILLAS y LOZANO (2016)

Técnicas de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información y de acuerdo a los objetivos planteados, se utilizaron los siguientes procedimientos.

En los cuestionarios se utilizaron medidas de la estadística descriptiva. Para la prueba dirigida a los estudiantes se utilizó el programa estadístico SPSS y se calculó la media aritmética, desviación estándar, puntaje mayor y menor. Además del análisis descriptivo de los temas evaluados.

Proceso de recolección de la información

El proceso de recolección de información se orientó por la formulación y búsqueda de respuestas a las interrogantes generales que orientan la investigación.

Tabla N° 7
Recolección de información

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos de investigación.
¿A qué personas está dirigido?	Directores/as de centros infantiles del sector de la Kennedy
¿Cuáles son los aspectos a tratar?	Gestión administrativa y organización institucional
¿Quién es el investigador?	María Inés Albán Cornejo
¿Cuándo?	Año Lectivo 2020-2021
Lugar de recolección de la información para el desarrollo de la investigación	Centro de Desarrollo Infantil PEQUE MUNDO
¿Cuántas veces se lo va a realizar?	Una.
¿Qué técnicas de recolección se va a utilizar?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Elaborado por: María Inés Albán

Resultados del diagnóstico de la situación actual
Análisis e interpretación de resultados
Cuestionario aplicado a directoras/es de Centros Infantiles

Tabla No. 8 Sostenimiento de la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fiscal	3	5,8	5,8	5,8
Particular	46	88,5	88,5	94,2
Fisco misional	1	1,9	1,9	96,2
Otro	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

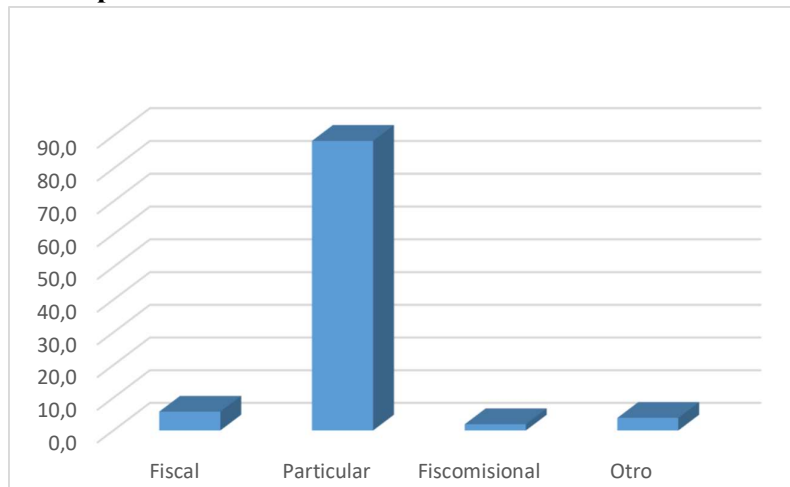


Gráfico No 3 Sostenimiento de la Institución

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 88,5% de los directores/as encuestados, indican que el sostenimiento de la institución es particular, el 5,8% indican que el sostenimiento institucional es fiscal, el 1,9% indican que el sostenimiento es fisco misional, mientras que el 3,8% tienen un sostenimiento diferente. De acuerdo al criterio de la mayoría

de los directores/as encuestados/as indican que tienen un sostenimiento de la institución particular.

Tabla No. 9 Último Título Alcanzado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PHD	5	9,6	9,6	9,6
Doctor	3	5,8	5,8	15,4
Magister	19	36,5	36,5	51,9
Licenciado	22	42,3	42,3	94,2
Otro	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directores/as
Elaborado por: Albán M.

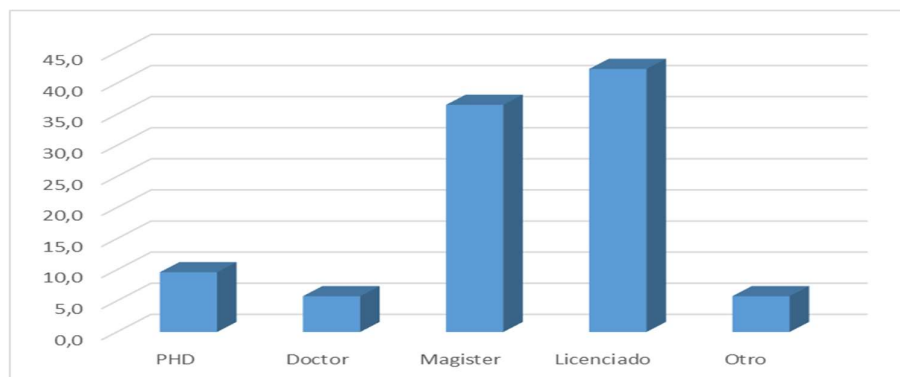


Gráfico No 4 Último Título Alcanzado

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es
Elaborado por: Albán M.

El 42,3 % de los directores/as encuestado tiene como último título alcanzado la licenciatura, el 36,5% de los encuestados tienen como último título alcanzado la maestría, el 9,6% de los encuestados tienen como último título alcanzado PHD, el 5,8% de los encuestados tienen como último título

alcanzado otros. De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que el último título alcanzado son la licenciatura.

Tabla No.10 Género

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	7	13,5	13,5	13,5
Femenino	45	86,5	86,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

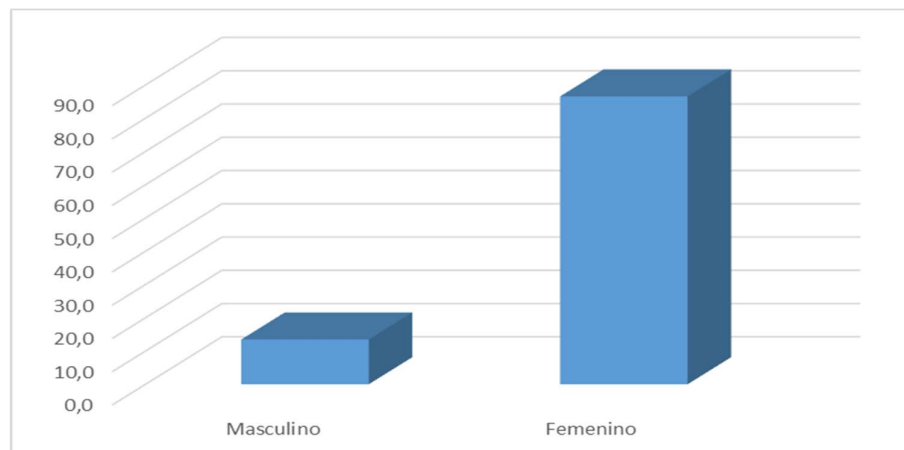


Gráfico No 5 Género

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 13,5% de los directores/as encuestados son de género masculino, el 86,5% de los encuestados son de género femenino. De acuerdo con el criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que son de género femenino.

Tabla No.11 Los CDI que Poseen un Proyecto Educativo Institucional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	41	78,8	78,8	78,8
De acuerdo	10	19,2	19,2	98,1
En desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

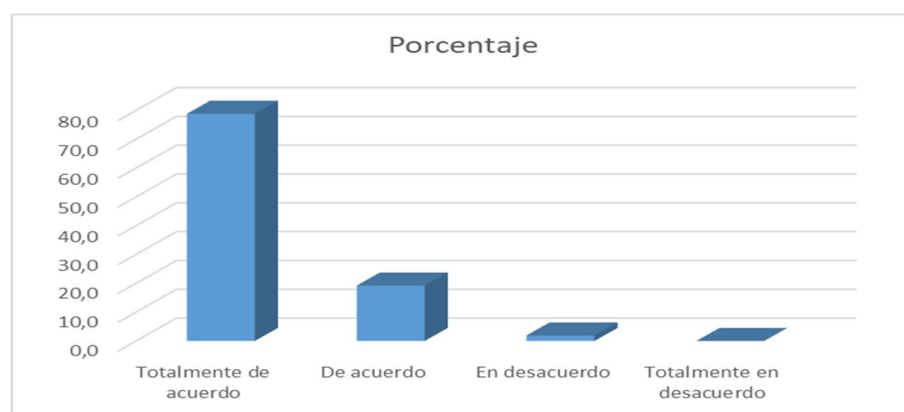


Gráfico No 6 Los CDI Poseen un Proyecto Educativo Institucional

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 78,8 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en poseer un proyecto educativo institucional, el 19,2% de encuestados están de acuerdo en poseer un proyecto educativo institucional, el 1,9 de los encuestados están en desacuerdo de poseer un proyecto educativo institucional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que exista un proyecto educativo institucional (PEI).

Esto deriva que nivel directivo promueve una planificación básica para sus entidades educativas, situación que permite tener las bases administrativas y técnicas necesarias para su funcionamiento.

Tabla No.12 Los CDI que poseen un PCI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	41	78,8	78,8	78,8
De acuerdo	10	19,2	19,2	98,1
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

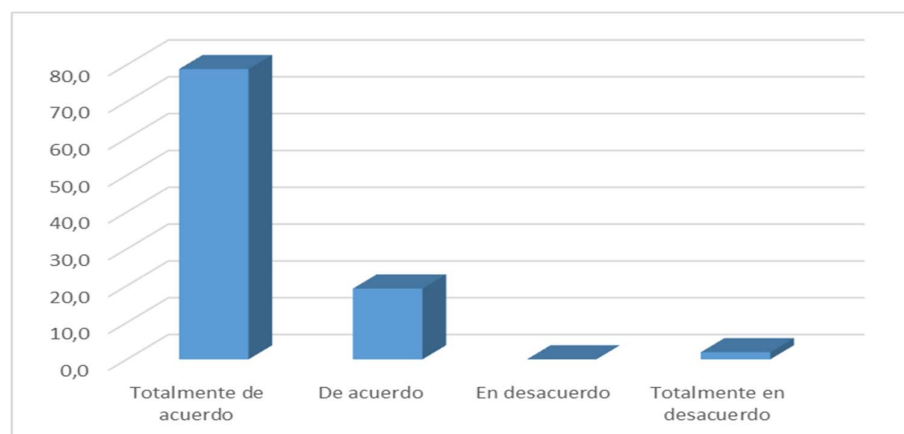


Gráfico No 7 Los CDI que poseen un PCI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 78,8 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en poseer un proyecto curricular institucional, el 19,2% de encuestados están de acuerdo en poseer un proyecto curricular institucional, el 1,9 de los encuestados están en total desacuerdo de poseer un proyecto curricular institucional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que exista un proyecto curricular institucional (PCI).

El PCI determina el aspecto docente y académico de una institución educativa su contenido es eminentemente técnico mismo que se correlaciona con el ámbito administrativo, ya que su correcta aplicación debe ser coadyuvado con procesos administrativos eficientes.

Tabla No.13 CDI que poseen un código de convivencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	39	75,0	75,0	75,0
De acuerdo	13	25,0	25,0	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

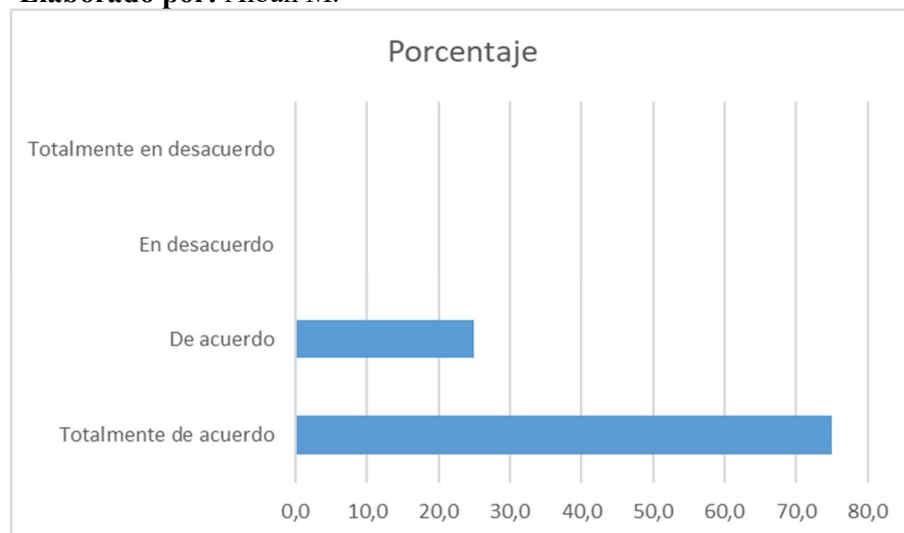


Gráfico No 8 CDI que poseen código de convivencia

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 75 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en poseer un código de convivencia, el 25% de encuestados están de acuerdo en poseer un código de convivencia.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que exista un código de convivencia dentro de los CDI

Esto significa que dentro de las diferentes CDI El Código de Convivencia es concebido como un instrumento mediante el cual garantice ambientes propicios para el aprendizaje que facilite la convivencia armónica entre todos los actores de la comunidad educativa

Tabla No. 14 CDI que poseen procedimientos académicos

Los CDI poseen procedimientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	28	53,8	53,8	53,8
De acuerdo	23	44,2	44,2	98,1
En desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado Albán M.

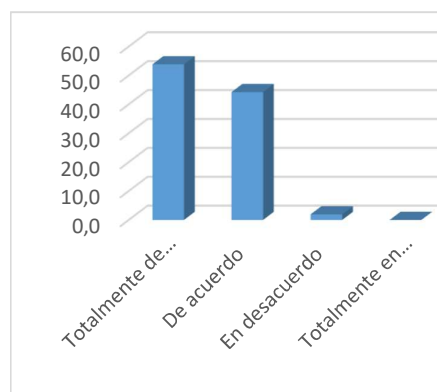


Gráfico No 9 CDI poseen procedimientos

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 53,8 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en poseer procedimientos académicos, el 44,2% de encuestados están de acuerdo en poseer procedimientos académicos, el 1,9 de los encuestados están en desacuerdo de poseer procedimientos académico s.

e acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existan procedimientos académicos. Esto implica que a nivel directivo se promueve el tener este tipo de procedimientos los mismos que a más de estar ligados en el proceso de enseñanza – aprendizaje, son parte propia de la administración de un centro u unidad educativa, de igual manera se puede ver que la administración de este tipo de entidades contiene un amplio contenido técnico

Tabla No.15 CDI que poseen procedimientos administrativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	31	59,6	59,6	59,6
De acuerdo	21	40,4	40,4	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

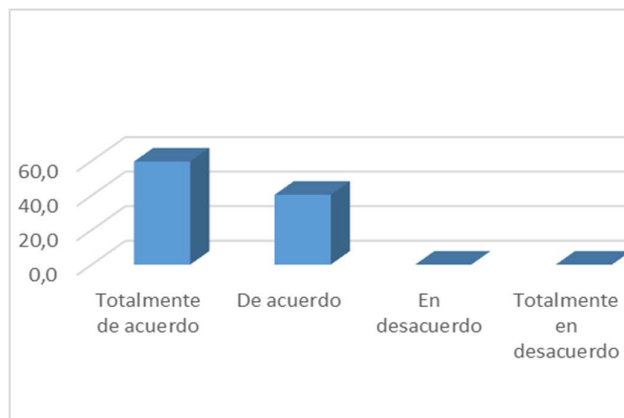


Gráfico No 9 CDI que poseen procedimiento administrativos

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 59,6 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en poseer procedimientos administrativos, el 40,4% de encuestados están de acuerdo en poseer procedimientos administrativos.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existan procedimientos administrativos.

Esto implica que a nivel directivo se tiene una fuerte promoción en el ámbito administrativo, ya que sus procesos si bien es cierto son auxiliares al proceso esencial de educación su correcta aplicación facilita el objetivo de cada institución educativa.

Tabla No.16 Promoción de capacitaciones profesionales a empleados por parte del nivel directivo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	32	61,5	61,5	61,5
De acuerdo	18	34,6	34,6	96,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

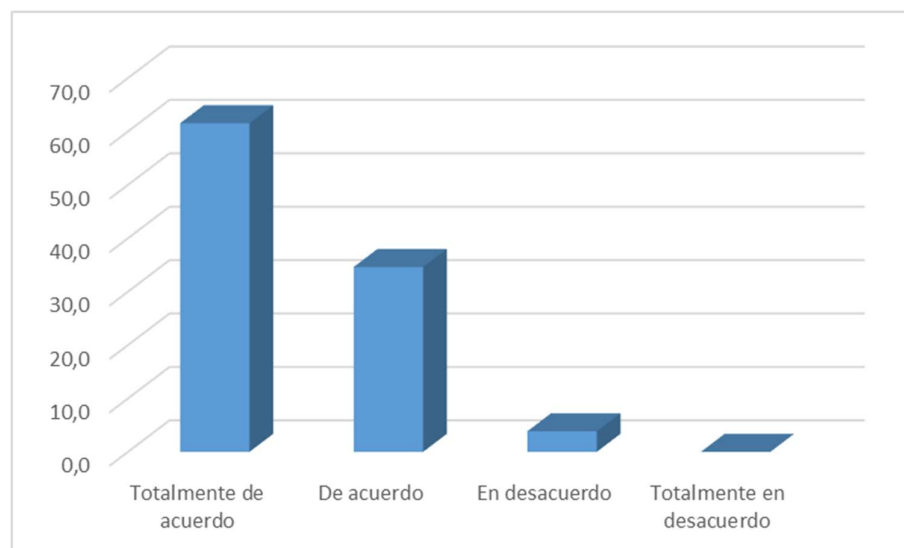


Gráfico No 10 Promoción de capacitaciones a profesionales de parte del nivel directivo

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 53,8 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en poseer procedimientos de capacitación, el 44,2% de encuestados están de acuerdo en poseer procedimientos académicos, el 1,9 de los encuestados están en desacuerdo de poseer procedimientos académicos.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se promueve capacitaciones profesionales a empleados.

Las capacitaciones constituyen un elemento dinamizador en todo ámbito organizacional, refuerzan un sentido de pertenencia y fidelizan a los colaboradores, ahora bien en el aspecto educativo se cumple además de lo dicho un aspecto fundamental para el proceso de enseñanza - aprendizaje ya que en cada capacitación se innova medios y formas de procesos educativos y auxiliares.

Tabla No.17 Procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico en CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	34	65,4	65,4	65,4
De acuerdo	13	25,0	25,0	90,4
En desacuerdo	5	9,6	9,6	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

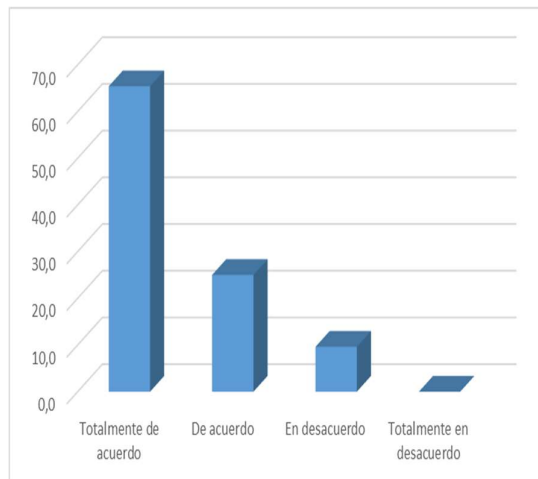


Gráfico No 11 Procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico en CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 61,5 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que la mayoría de CDI poseen procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico, el 34,6% de encuestados están de acuerdo en que la mayoría de CDI poseen procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico, el 3,8 de los encuestados están en desacuerdo en que la mayoría de CDI poseen procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógico.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se posea procedimientos de apoyo y acompañamiento pedagógicos.

El proceso de enseñanza aprendizaje debe ser respaldado con elementos de apoyo y acompañamiento se debe rescatar de igual manera que en la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales se debe tener procesos claros y formar redes apropiadas derivados de los procesos de apoyo y acompañamiento

Tabla No. 18 Reconocimiento de méritos al personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	23	44,2	44,2	44,2
De acuerdo	24	46,2	46,2	90,4
En desacuerdo	5	9,6	9,6	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

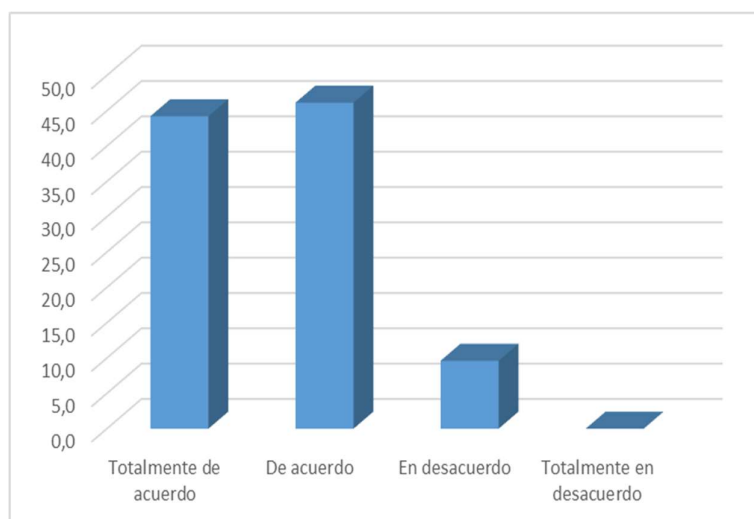


Gráfico No 12 Promoción de reconocimientos y méritos

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 44,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que las autoridades de los CDI promuevan reconocimientos de mérito al personal, el 46,2% de encuestados están de acuerdo en que las autoridades de los CDI promuevan reconocimientos de mérito al personal, el 9,6 de los encuestados están en desacuerdo en que las autoridades de los CDI promuevan reconocimientos de mérito al personal.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se promueva reconocimientos al mérito personal

El reconocimiento constituye un elemento de empatía y humanización de cualquier tipo de organización, su aplicación mejora notoriamente la productividad y crea un lazo más orgánico entre colaboradores y organización, en el aspecto educativo se debe determinar que los reconocimientos se dan en logros académicos, trayectoria de servicio, etc.

Tabla No.19 Registros administrativos (archivos, fichas de atención, fichas de datos, de personal docente)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	37	71,2	71,2	71,2
De acuerdo	15	28,8	28,8	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

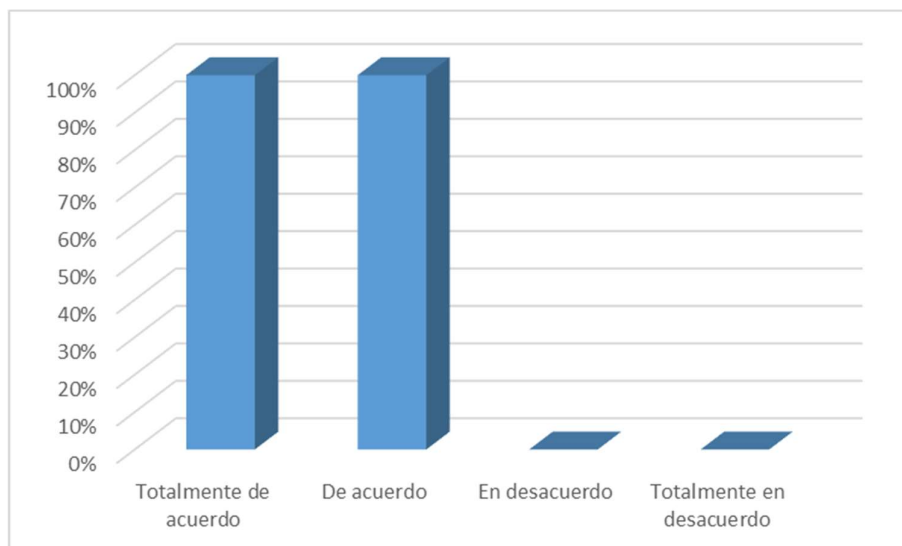


Gráfico No 13 Registros administrativos (archivos, fichas, datos informativos)

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 71,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que la mayoría de CDI cuentan con registros administrativos, archivos, fichas de atención a párvulos, fichas de datos informativos anuales acumulativos, fichas del personal docente, el 28,8% de encuestados están de acuerdo en que la mayoría de CDI cuentan con registros administrativos, archivos, fichas de atención a párvulos, fichas de datos informativos anuales acumulativos, fichas del personal docente.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que la mayoría de CDI cuentan con registros administrativos (archivos, fichas de atención a párvulos, son de género femenino).

Esto quiere decir que es importante que los CDI tengan sus respectivos registros administrativos en donde se guarden archivos, fichas de atención a cada niño/a, además de las fichas de datos que cuentan con los informativos anuales de cada estudiante, estas son acumulativos, así como también de cada persona que trabajan dentro de la institución.

Tabla No.20 Lineamientos de comunicación con la comunidad educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	23	44,2	44,2	44,2
De acuerdo	25	48,1	48,1	92,3
En desacuerdo	3	5,8	5,8	98,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

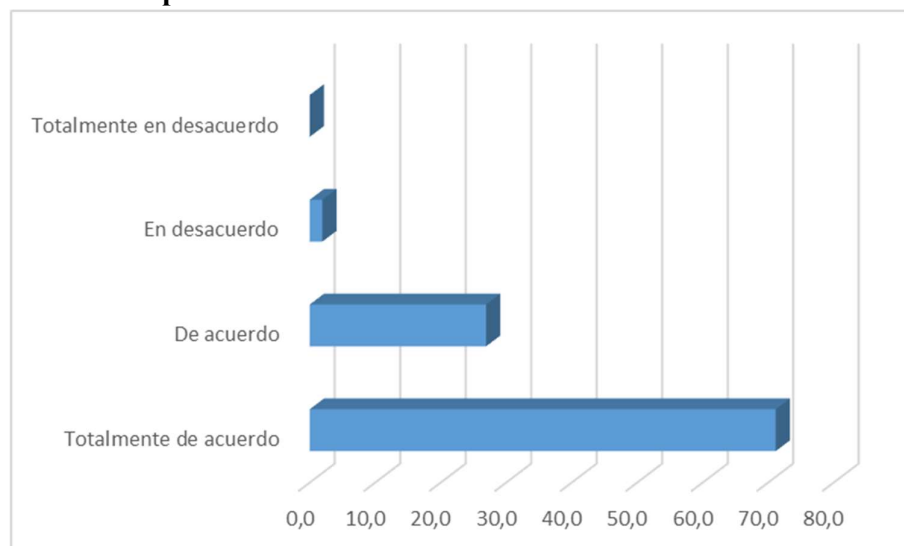


Gráfico No 14 Lineamientos de comunicación con la comunidad educativa

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 44,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que la mayoría de CDI poseen lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa, el 48,1% de encuestados están de acuerdo en que la mayoría de CDI poseen lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa, el 5,8% de los encuestados están en desacuerdo en que la mayoría de CDI poseen lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa, el 1,9% de los

directores/as encuestados, indican que están totalmente de desacuerdo en que la mayoría de CDI poseen lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están de acuerdo en que la mayoría de CDI poseen lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa

Al contar con lineamientos dentro de los CDI en donde la comunicación efectiva dentro de la comunidad educativa, se logra mantener un proceso de enseñanza aprendizaje de manera coherente.

Tabla No. 21 Acuerdos sobre el funcionamiento de los servicios de limpieza

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	37	71,2	71,2	71,2
De acuerdo	14	26,9	26,9	98,1
En desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

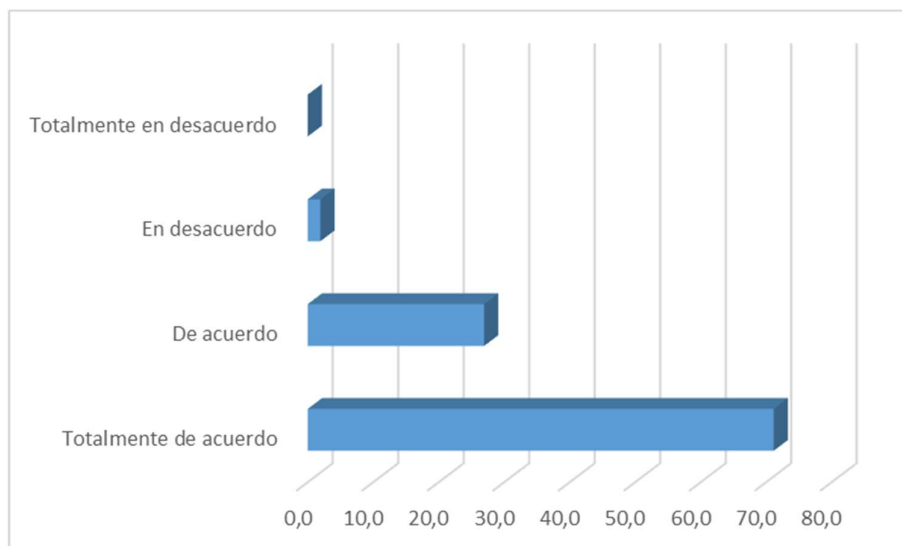


Gráfico No 15 Acuerdos sobre los servicios de limpieza

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 71,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza, el 26,9% de encuestados están de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza, el 1,9% de los encuestados están en desacuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza. Esto significa que dentro de las instituciones debe existir un funcionamiento debidamente planificado con mecanismos de limpieza, que garantice un adecuado y seguro lugar en donde los niños reciban enseñanza – prenden.

Tabla No.22 Acuerdo de funcionamiento de los servicios de seguridad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	36	69,2	69,2	69,2
De acuerdo	15	28,8	28,8	98,1
En desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

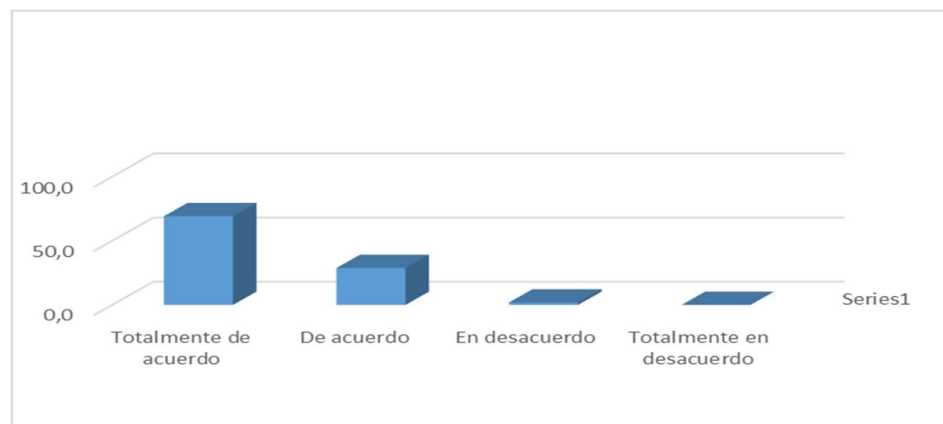


Gráfico No 16 Acuerdo de funcionamiento de los servicios de seguridad

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 69,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de seguridad, el 28,8% de encuestados están de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de seguridad, el 1,9% de los encuestados están en desacuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de seguridad.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento en los servicios de seguridad

Al contar con un adecuado funcionamiento en los servicios de seguridad, en el que se de prevención dentro del sistema de seguridad, podemos minimizar los riesgos dentro de las instituciones educativas y su contexto más próximo, evitando innumerables factores de riesgo con los que se pudiera afectar como comunidad educativa

Tabla No. 23 Funcionamiento de la alimentación balanceada

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	35	67,3	67,3	67,3
De acuerdo	14	26,9	26,9	94,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	98,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

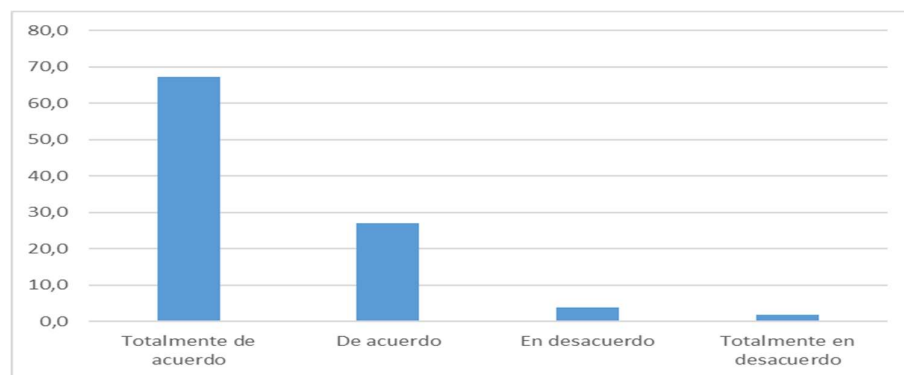


Gráfico No 17 Funcionamiento para la alimentación balanceada

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 67,3 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada, 26,9% de encuestados están de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada, el 3,8 % de los encuestados están en desacuerdo en que exista un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada, el 1% de los encuestados están en total desacuerdo en que exista un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que exista un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada. Esto significa que al tener un adecuado funcionamiento de una alimentación equilibrada procura energía para todo el día, aportan vitaminas y minerales para rendir mejor, logrando un mejor rendimiento escolar.

Tabla No. 24 Promoción de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	38	73,1	73,1	73,1
De acuerdo	14	26,9	26,9	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es
Elaborado por: Albán M.

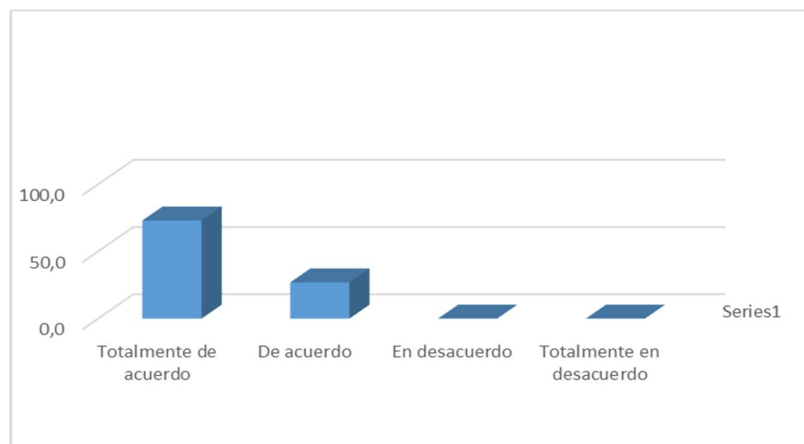


Gráfico No 18 Promoción de la optimización de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 73,1 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el nivel directivo del CDI promueve la optimización de la infraestructura, equipamiento, y recursos didácticos, el 26,9% de encuestados están de acuerdo en que el nivel directivo del CDI promueve la optimización de la infraestructura, equipamiento, y recursos didácticos.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que el nivel directivo del CDI promueve la optimización de la infraestructura, equipamiento, y recursos didácticos.

Los programas que son impartidos y promovidos por los directores/as de los diferentes CDI optimizan una adecuada *infraestructura educativa* tiene como objetivo el dotar a sus instituciones equipamiento, así como los recursos didácticos necesarios de acuerdo a la malla curricular, incorporando recursos pedagógicos, que ayudan a que exista un adecuado desarrollo en los niños/as.

Tabla No.25 Autoritarismo en la dirección de los directores en el CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	21,2	21,2	21,2
De acuerdo	9	17,3	17,3	38,5
En desacuerdo	15	28,8	28,8	67,3
Totalmente en desacuerdo	17	32,7	32,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

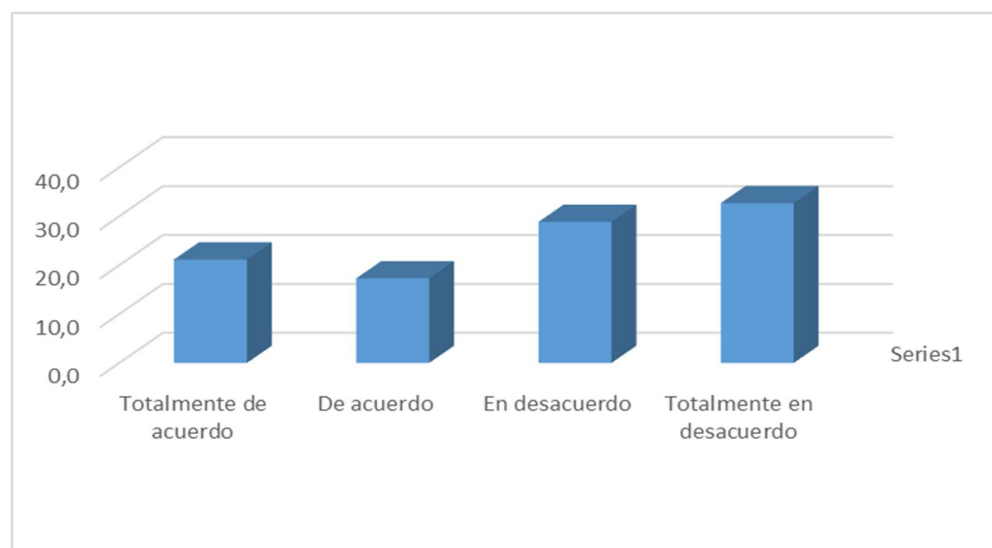


Gráfico No 19 Autoritarismo en la dirección por parte de los directores de CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 21,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria, el 17.3% de encuestados están de acuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria, 28,8% de los encuestados están en desacuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de

manera autoritaria, 32,7% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente en desacuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria. Tomando en cuenta este análisis se puede evidenciar que el *director/a autoritario, quien es la persona que ejerce la dirección* dentro de sus instituciones ejerce un liderazgo que no maneja una dirección carismática, y motivadora que contribuya con un buen estilo de liderazgo en donde exista la participación del grupo.

Tabla No. 26 Democracia en la dirección de los directores del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	31	59,6	59,6	59,6
De acuerdo	19	36,5	36,5	96,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

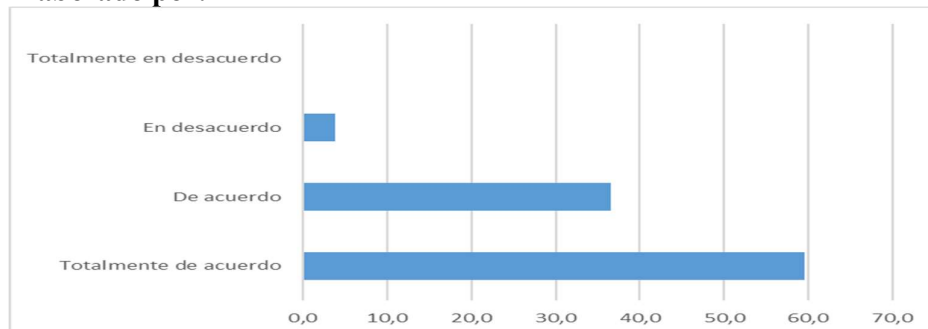


Gráfico No 20 Democracia en la dirección de los directores del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 59,6 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera democrática, el 36,5% de encuestados están de acuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera democrática, 3,8 % de los encuestados están en desacuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera democrática.

De acuerdo con el criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera democrática.

Tabla No. 27 Apuestas transformadoras empleadas por directores del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	30	57,7	57,7	57,7
De acuerdo	19	36,5	36,5	94,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	98,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

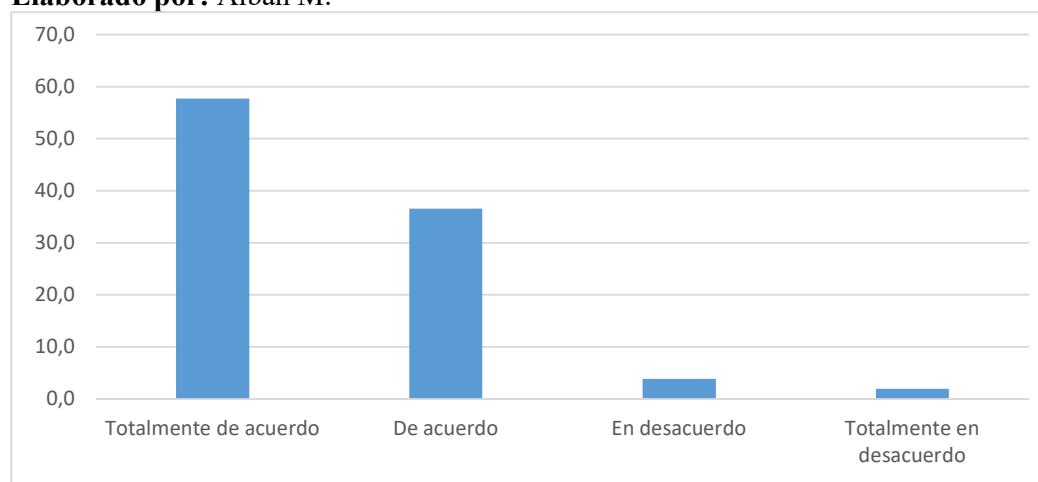


Gráfico No 21 Apuestas transformadoras empleadas por los directores del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 57,7 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera transformacional, el 36,5% de encuestados están de acuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera transformacional, 3,8% de los encuestados están en desacuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera transformacional, 1,9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera transformacional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo que el/la directora/a del CDI dirige su institución de manera transformacional.

El liderazgo transformacional permite a los directores/as de los diferentes CDI mantener influencia en sus docentes, los mismos reconocen y atribuyen el mando sus directores/as, además se analizan las opiniones vertidas por los docentes.

Tabla No. 28 Ideario Institucional del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	36	69,2	69,2	69,2
De acuerdo	16	30,8	30,8	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

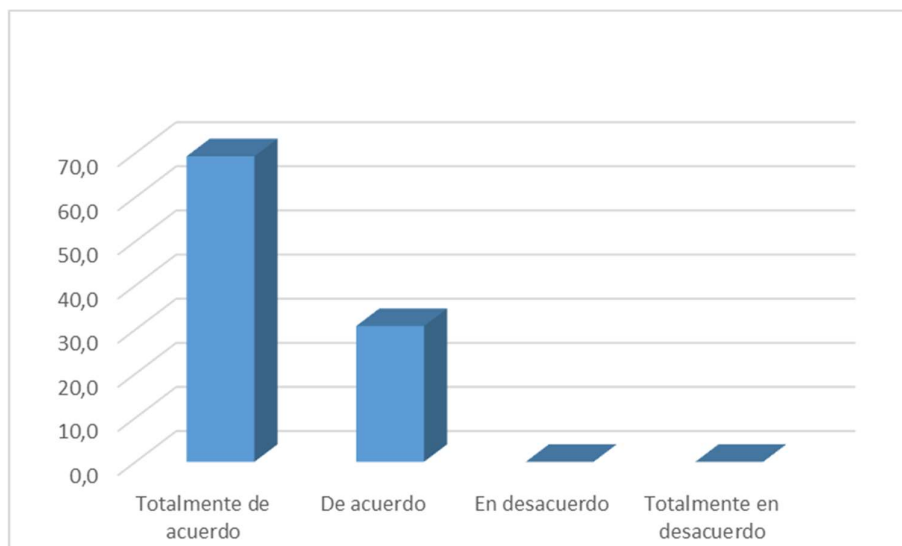


Gráfico No 22 Ideario Institucional del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 69,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que los CDI, poseen un ideario institucional, el 30,8% de encuestados están de acuerdo, en que los CDI poseen un ideario institucional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo que los CDI poseen un ideario institucional. Esto quiere decir que dentro del Proyecto Educativo Institucional existe un marco teórico-doctrinal en el que se concretan la misión, el ideario o declaración de principios y la definición de las áreas principales en las que se lleva a cabo el proceso educativo: dentro de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla No.29 Plan Operativo Anual de CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	35	67,3	67,3	67,3
De acuerdo	15	28,8	28,8	96,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

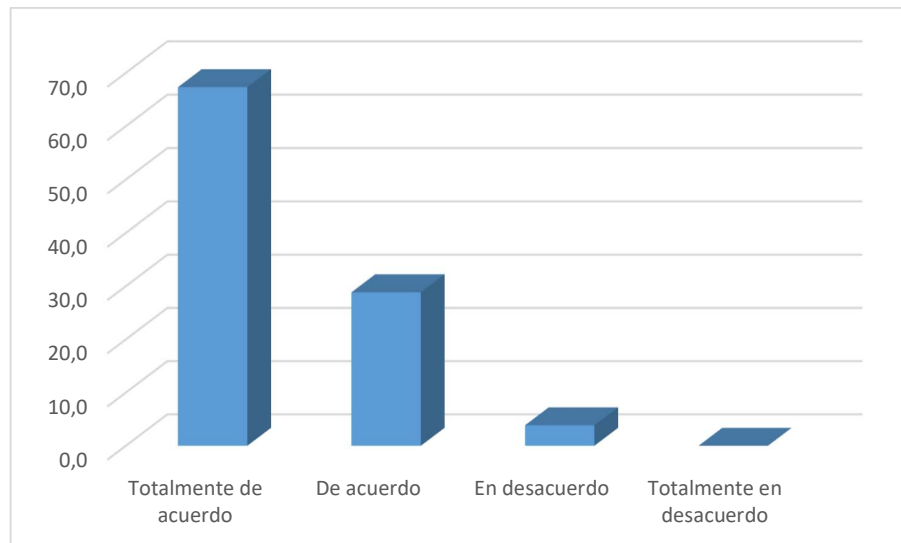


Gráfico No 23 Plan Operativo anual de los CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 67,3 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que los CDI poseen un Plan Operativo Anual, el 28,8% de encuestados están de acuerdo, en que los CDI poseen un Plan Operativo Anual, el 3,8 de encuestados están en desacuerdo, en que los CDI poseen un Plan Operativo Anual.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo que los CDI poseen un plan operativo anual. Esto significa que dentro de los CDI debe existir un plan operativo anual, el mismo que es un documento oficial en el que los responsables es decir directores/as organizan un fragmento de las mismas, en donde se enumeran los objetivos y las directrices que deben ser cumplidas en un corto plazo.

Tabla No. 30 Estructura orgánica funcional del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	35	67,3	67,3	67,3
De acuerdo	17	32,7	32,7	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M

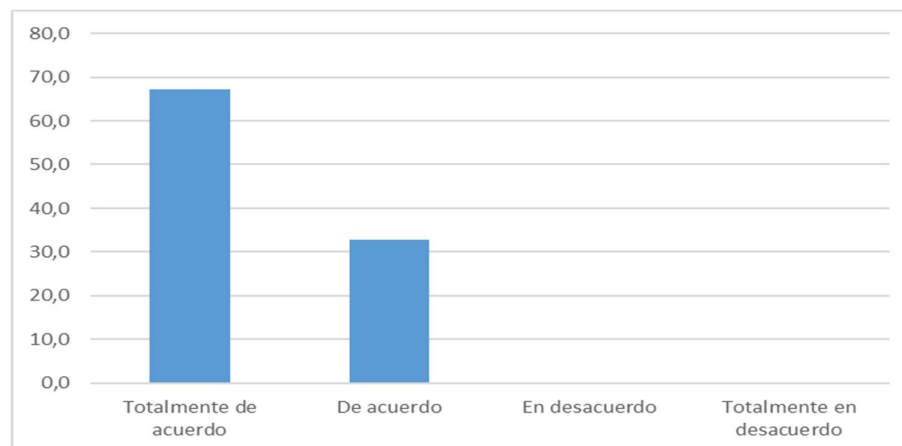


Gráfico No 24 Estructura funcional dentro del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 67,3 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que dentro de los CDI se maneje una estructura orgánico funcional, el 32,7% de encuestados están de acuerdo, en que los CDI se maneje una estructura orgánico funcional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que dentro de los CDI se maneje una estructura orgánico funcional. Esto significa que dentro de los CDI debe existir una estructura orgánica funcional, que sirve como instrumento dentro de la gestión administrativa ayudando a definir de forma clara las diferentes funciones de las unidades administrativas dentro de una organización, apoyando el cumplimiento de un estratégico que facilita la coordinación institucional.

Tabla No.31 Orgánico posicional del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	24	46,2	46,2	46,2
De acuerdo	26	50,0	50,0	96,2
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente en desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

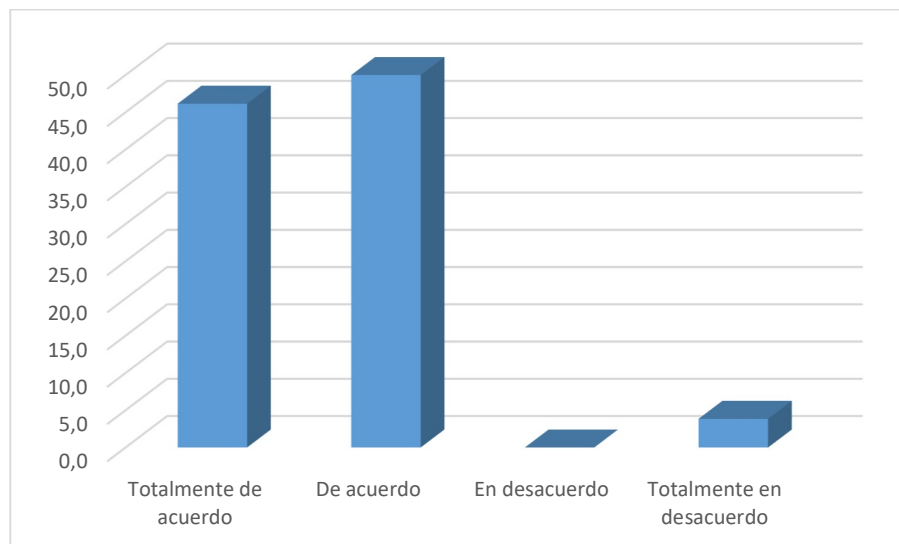


Gráfico No 25 Orgánico posicional del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 46,2 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que los CDI tienen un orgánico posicional, el 50% de encuestados están de acuerdo, en que los CDI tienen orgánico posicional, el 3,8 de encuestados están en total desacuerdo, en que los CDI tienen orgánico posicional. De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están de acuerdo que los CDI tienen un orgánico posicional.

Al tener dentro los CDI un orgánico posicional contamos con una gran responsabilidad en la labor de seguir un objetivo fundamental que son los logros de desarrollo en los niños/as que se educan, mediante una planificación eficiente, pero también de la planificación y organización de todo el sistema de acciones que posibiliten esta labor educativa y que conciben en el proyecto educativo del centro infantil

Tabla No.32 Mapas de procesos para el desarrollo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	27	51,9	51,9	51,9
De acuerdo	19	36,5	36,5	88,5
En desacuerdo	3	5,8	5,8	94,2
Totalmente en desacuerdo	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

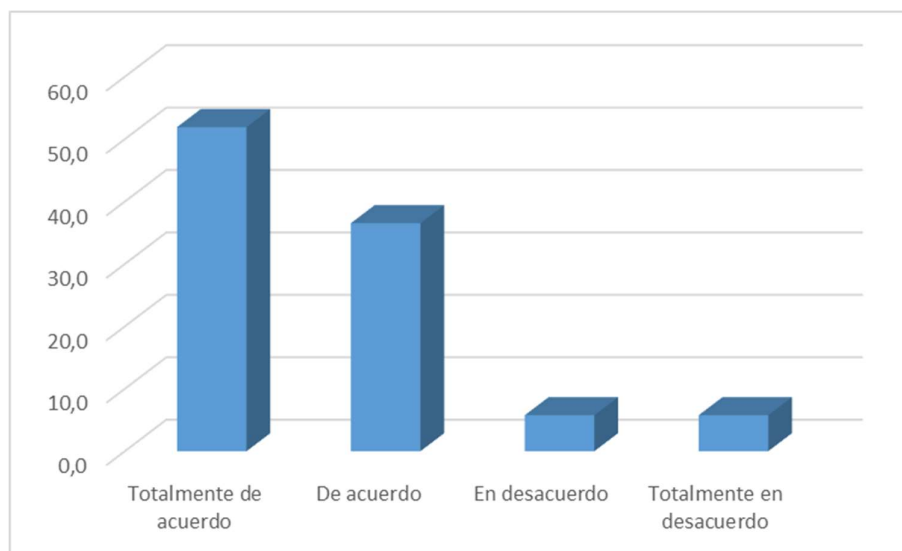


Gráfico No 26 Mapa de procesos para el desarrollo

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 51,9 % de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo organizacional, el 36,5 % de encuestados están de acuerdo en que el CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo organizacional, 5,8% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI tiene un mapa de procesos

para el desarrollo organizacional, 5,8 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que el CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo organizacional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo que el CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo organizacional. De acuerdo al análisis realizado los CDI que manejan procesos de mapas para su desarrollo organizacional, tienen una contribución visible del trabajo que se lleva a cabo de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, manejando un orden de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos durante el día y que pueden afectar de forma positiva o negativamente el resultado final del trabajo diario.

Tabla No. 33 Manual de procedimientos del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	48,1	48,1	48,1
De acuerdo	25	48,1	48,1	96,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

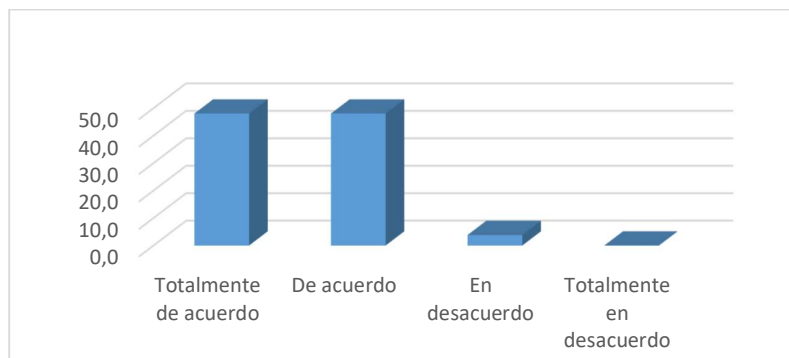


Gráfico No 27 Manual de procedimientos del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 48,1% de los directores/as encuestados indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuenta con un manual de procedimientos, el 48,1 % de encuestados están de acuerdo en que el CDI cuenta con un manual de procedimientos, 3,8% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI cuenta con un manual de procedimientos.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el CDI cuenta con un manual de procedimientos.

Los CDI que cuentan con manuales de procedimiento, manejan una importante herramienta, en donde plasman los procesos de actividades específicas dentro de una organización en las mismas se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera mucho más eficaz y eficiente.

Tabla No.34 Manual de funciones del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	27	51,9	51,9	51,9
De acuerdo	24	46,2	46,2	98,1
En desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

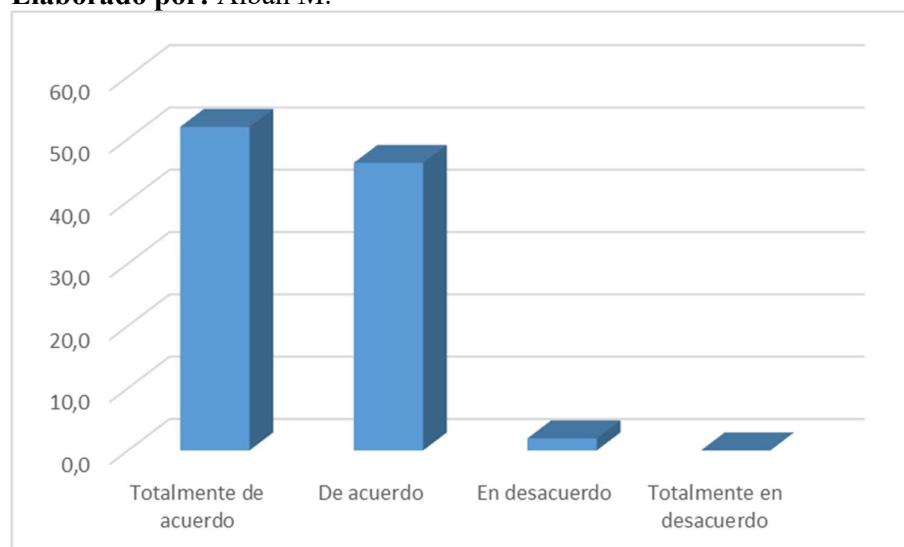


Gráfico No 28 Manual de funciones del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 51,9% de los directores/as encuestados indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuenta con un manual de funciones, el 46.2 % de encuestados están de acuerdo en que el CDI cuenta con un manual de funciones, 1,9% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI cuenta con un manual de funciones.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuenta con un manual de funciones. Esto quiere decir que cuando dentro de los CDI se cuentan con manual de funciones se mantiene un orden que toma en cuenta los diferentes perfiles de puestos, así como además la identificación de habilidades, conocimientos, aptitudes y actividades principales y secundarias, permitiendo fortalecer de manera efectiva el desempeño de los trabajadores, permitiendo tener un proceso de enseñanza aprendizaje adecuado.

Tabla No.35 Distributivos de trabajos y horarios del CDI

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	35	67,3	67,3	67,3
De acuerdo	17	32,7	32,7	100,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	
Totalmente desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

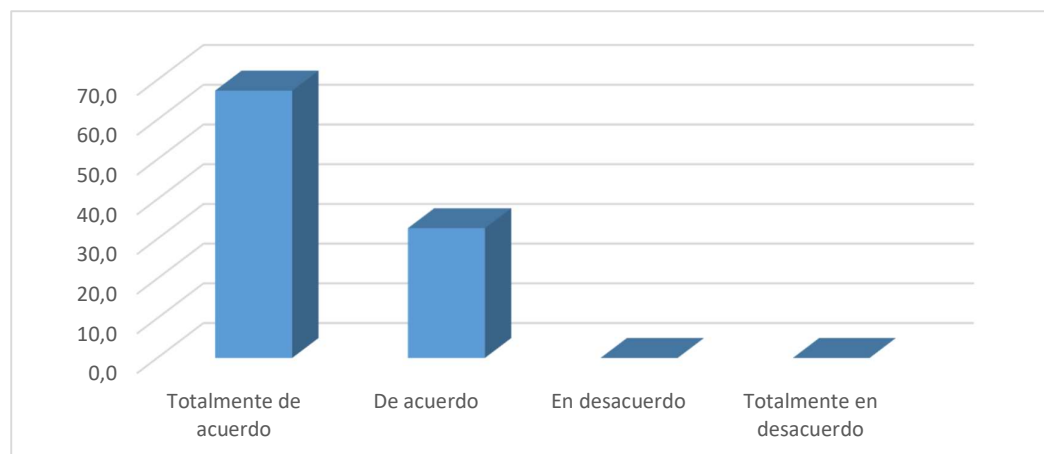


Gráfico No 29 Distributivo de trabajos y horarios del CDI

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 67,3% de los directores/as encuestados indican que están totalmente de acuerdo que el CDI cuente con distributivo de trabajo y horarios, el 32,7% indican que están de acuerdo en que el CDI cuente con distributivo de trabajo y horarios.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo que el CDI cuente con distributivo de trabajo y horarios.

Esto quiere decir que dentro de los CDI deben existir distributivos en donde se señale de forma clara los diferentes trabajos que deben ejercer los trabajadores, así

Tabla No.36

El CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	30	57,7	57,7	57,7
De acuerdo	14	26,9	26,9	84,6
En desacuerdo	5	9,6	9,6	94,2
Totalmente desacuerdo	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es como también los horarios de trabajo, para facilitar el desarrollo enseñanza-aprendizaje.

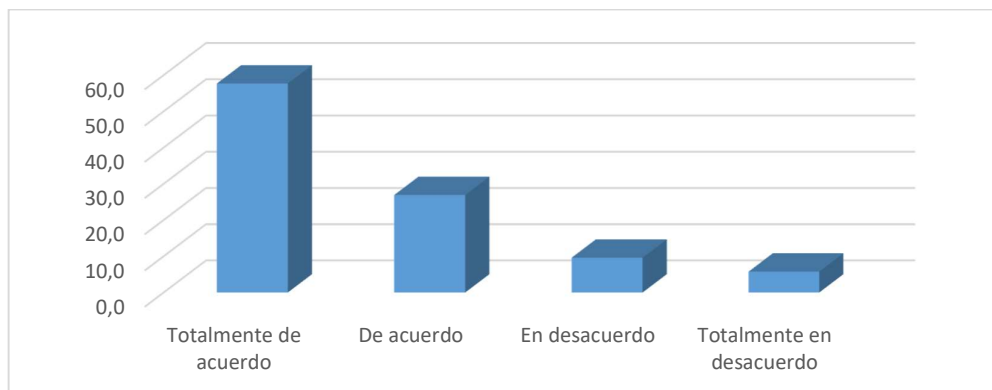


Figura 33: El CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional
Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es
Elaborado por: Albán M

El 57,7% de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional, el 26,9 % de encuestados están de acuerdo en que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional, 9,6% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional, 5,8 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional,

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional. El hecho de usar plataformas virtuales dentro de los CDI para lograr una adecuada organización institucional facilita el proceso de enseñanza aprendizaje, más en la actualidad en donde atravesamos una pandemia, esto facilita de forma efectiva siendo esta una herramienta potente en la tecnología educativa, capaz de desarrollar la independencia de los saberes en muchos casos y el acercamiento virtual entre docentes y directores este tipo de tecnología educativa colabora en el aprendizaje básicamente en estímulos y respuestas, dando como resultado la enseñanza programada.

Tabla No.37 Uso de Redes Sociales y recursos tecnológicos (CDI)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	26	50,0	50,0	50,0
De acuerdo	21	40,4	40,4	90,4
En desacuerdo	4	7,7	7,7	98,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

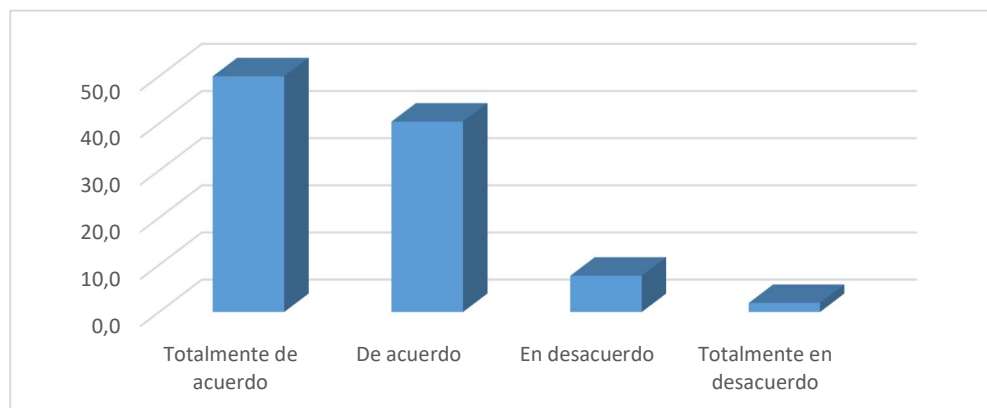


Gráfico No 30 Uso de Redes sociales y recursos tecnológicos (CDI)

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 50% de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico, el 40,4% de encuestados están de acuerdo en que el CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico, 7,7% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI redes sociales como un recurso tecnológico 1,9 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que el CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico.

Las redes sociales representan un recurso tecnológico para los diferentes procesos de capacitación, convirtiéndose en unas herramientas indispensables en cada unidad educativa, hoy en día el uso de la web, se convierten en una nueva forma de enseñanza y aprendizaje.

Tabla No. 38 Uso de programas informáticos (CDI)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	27	51,9	51,9	51,9
De acuerdo	22	42,3	42,3	94,2
En desacuerdo	3	5,8	5,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

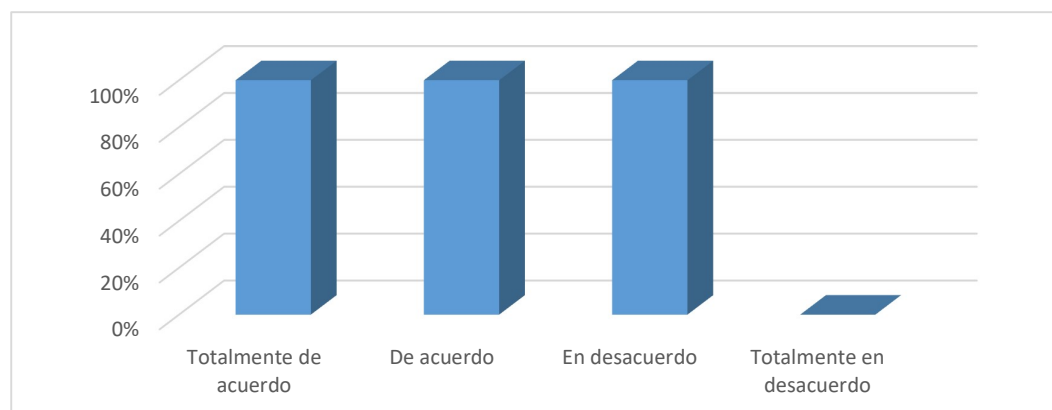


Gráfico No 31 Programas informáticos (CDI)

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 51,9% de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional, el 42,3% de encuestados están de acuerdo en que el CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional, 5,8% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional.

Esto se refiere a que los programas informáticos son necesarios para las organizaciones institucionales, siendo de gran ayuda en toma de decisiones y, siendo relevante que exista un desarrollo *informático que cuente con* datos o información fuente, con programas ejecutados mediante las computadoras.

Tabla No.39 Equipos Informáticos (CDI)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	26	50,0	50,0	50,0
De acuerdo	24	46,2	46,2	96,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

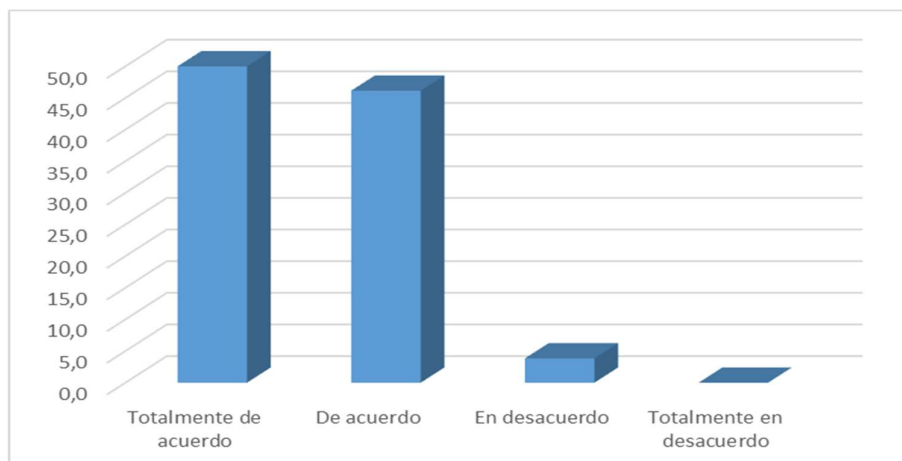


Gráfico No 32 Equipos Informáticos (CDI)

Fuente: Cuestionario aplicado a directoras/es

Elaborado por: Albán M.

El 50% de los directores/as encuestados, indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuente con suficientes equipos informáticos para su organización institucional, 46,2% de encuestados están de acuerdo en que el CDI cuente con suficientes equipos informáticos para su organización institucional, 3,8% de los encuestados están en desacuerdo en que el CDI cuente con suficientes equipos informáticos para su organización institucional.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los directores/as encuestados/as indican que están totalmente de acuerdo en que el CDI cuente con suficientes equipos informáticos para su organización institucional.

Esto significa que los CDI deben contar con suficientes equipos informáticos que cuenten con sistemas de información para lograr una positiva organización institucional, siendo estos equipos necesarios para que exista una gestión adecuada.

Tabla No.40 Media general de porcentajes de la variable independiente

ITEM	N	Minimum	Maximum	Mean	Porcentaje	Std. Deviation
Los CDI poseen un proyecto educativo institucional	52	1	3	1,23	41,03	0,469
Los CDI poseen un PCI	52	1	4	1,25	31,25	0,556
Los CDI poseen un Código de convivencia	52	1	2	1,25	62,50	0,437
Los CDI poseen procedimientos académicos	52	1	3	1,48	49,36	0,542
Los CDI poseen procedimientos administrativos	52	1	2	1,40	70,19	0,495
El nivel directivo promueve capacitaciones profesionales a los empleados	52	1	3	1,42	47,44	0,572
La mayoría de CDI poseen procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico	52	1	3	1,44	48,08	0,669
Las autoridades de los CDI promueve reconocimientos de méritos al personal	52	1	3	1,65	55,13	0,653
La mayoría de CDI cuentan con registros administrativos (archivos, fichas de atención a párvulos, ficha de datos informativos anuales acumulativos, fichas del personal docente)	52	1	2	1,29	64,42	0,457
La mayoría de CDI posee lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa.	52	1	4	1,65	41,35	0,683
Existe un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza	52	1	3	1,31	43,59	0,506

Existe un adecuado funcionamiento en los servicios seguridad	52	1	3	1,33	44,23	0,513
Existe un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada	52	1	4	1,40	35,10	0,664
El nivel directivo del CDI promueve la optimización de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos	52	1	2	1,27	63,46	0,448
PROMEDIOS	52	1	3	1,38	49,79	0,548

Fuente: cuestionario dirigido a directores/as

Elaborado por: María Inés Albán

El 41,03 de los directores/as encuestados, poseen un proyecto educativo institucional, apenas el 31,25% de los directores/as encuestados, manifiestan que los CDI poseen un PCI adecuado dentro de su institución, el 49.36% de los directores/as encuestados indican que los CDI cuentan con procedimientos académicos, el 47,44% de los directores/as encuestados cuentan con un nivel directivo que promueve capacitaciones profesionales a los empleados, 48,8% de los directores/as encuestados indican que los CDI poseen procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico, el 41,35% de los directores/as encuestados indican que los CDI posee lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa, el 43,59% de los directores/as encuestados, indican que existe un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza, 44.23% de los directores/as encuestados, manifiestan que existe un adecuado funcionamiento en los servicios seguridad, apenas el 35,10% de os directores/as encuestados manifiestan que existe un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada.

Triangulación de resultados de acuerdo a los principales hallazgos en donde se destacan los porcentajes mayores

El 62,50% de los encuestados ha señalado que la institución que regenta posee un Código de Convivencia, ahora bien este porcentaje pese a ser alto demuestra una realidad ambivalente, ya que el mero hecho de tener este código constituye un requisito ineludible para la operación de centros infantiles por parte del ente regulador de educación, realmente se determina un porcentaje que no ha cumplido con una regulación inherente al sector, si bien es cierto el porcentaje es alto resulta ineficiente frente a las condiciones de requisitos, ya que se debe determinar que el mismo no puede ser obviado por ningún centro infantil evidenciando el desconocimiento administrativo de algunos directores y directoras de los centros infantiles; el 70,19% de los centros infantiles poseen procedimientos administrativos este porcentaje es completamente satisfactorio frente a la realidad de los centros, se tiene que revisar el contexto de administración que se ha llevado en estas instituciones que de una u otra manera se han adaptado en su proceso administrativo lo que no constituye bajo ningún concepto en elementos de eficiencia, como se ha demostrado en la teoría de la reingeniería de procesos se debe determinar lo eficiente de lo ineficiente por lo que la existencia de estos procedimientos reafirman más la investigación de análisis de este tipo de administración, ya que como se ha indicado en líneas precedentes es meramente adaptativa a una realidad incompatible de lo que constituye la educación inicial; el 64,42 % de los centros infantiles cuentan con registros administrativos (archivos, fichas de atención a párvulos, ficha de datos informativos anuales acumulativos, fichas del personal docente) este porcentaje presenta una situación interesante relativa a la tecnología; ya que los centros han demostrado mantener sus registros en físico y que sus archivos no han sido renovados o intervenidos con procesos digitalizarlos, lo que conlleva a un grave riesgo a la memoria institucional porque si bien es cierto existen documentos como registros y fichas las mismas en cualquier siniestro pueden desaparecer, de igual manera es importante señalar que para Tari los sistemas de calidad se van implementando conforme aparecen los problemas detectados y en este caso existe plenamente detectado un problema que es la falta de un contingente digital de documentos.

Tabla No.41 Valores de la variable independiente agrupada

Categoría	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	13	25,0	25,0	25,0
De acuerdo	37	71,2	71,2	96,2
En desacuerdo	2	3,8	3,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario dirigido a directores/as

Elaborado por: María Inés Albán

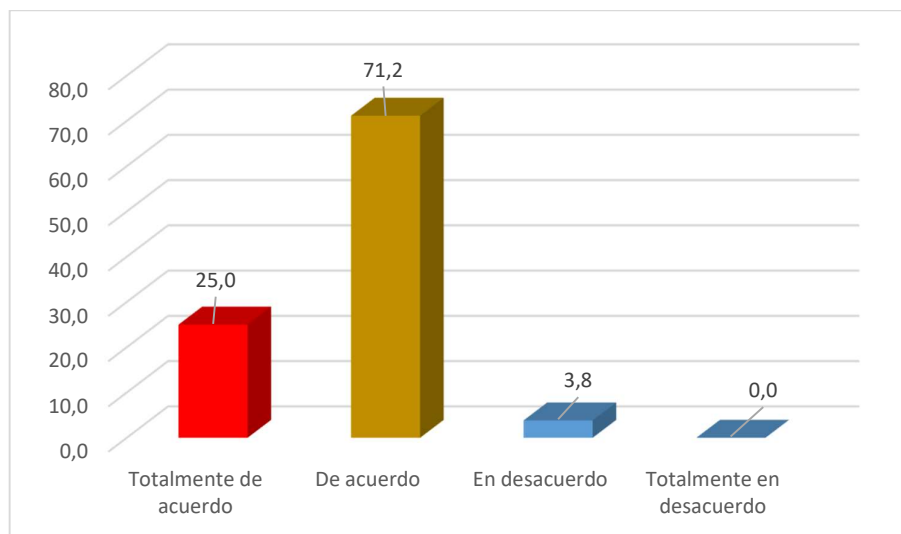


Gráfico No 33 Variable independiente agrupada

Elaborado por: María Inés Albán

Tomando en cuenta los valores de la variable independiente agrupada el 71.02% de los directores/as encuestados, indican que están de acuerdo lo que demuestra que los directores/as dentro de sus centros cuentan con los elementos para una correcta administración, el 25 % de encuestados están totalmente de acuerdo en lo antes mencionado.

Se observa que los directores de los centros infantiles presentan una adecuada gestión administrativa para su funcionamiento dentro sus instituciones y que han proveído de los servicios administrativos para la operación de los centros.

Tabla No.42 Media general de porcentajes de la variable dependiente

ITEM	N	Minimum	Maximum	Mean	Porcentaje	Std. Deviation
El/la director/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria	52	1	4	2,73	68,27	1,140
El/la director/a del CDI dirige su institución de manera democrática	52	1	3	1,44	48,08	0,574
El/la director/a del CDI dirige su institución de manera transformacional	52	1	4	1,50	37,50	0,672
Los CDI posee un ideario institucional	52	1	2	1,31	65,38	0,466
El CDI posee un Plan Operativo Anual	52	1	3	1,37	45,51	0,561
Dentro del CDI se maneja una estructura orgánica funcional	52	1	2	1,33	66,35	0,474
El CDI tiene un orgánico posicional	52	1	4	1,62	40,38	0,690
El CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo de organizacional.	52	1	4	1,65	41,35	0,837
El CDI cuenta con manual de procedimientos	52	1	3	1,56	51,92	0,574
El CDI cuenta con manual de funciones	52	1	3	1,50	50,00	0,542
El CDI cuenta con distributivos de trabajos y horarios	52	1	2	1,33	66,35	0,474
El CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional	52	1	4	1,63	40,87	0,886
El CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico	52	1	4	1,62	40,38	0,718

El CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional	52	1	3	1,54	51,28	0,609
El CDI cuenta con suficientes equipos informáticos para su organización institucional.	52	1	3	1,54	51,28	0,576
PROMEDIOS	52	1	3	1,58	50,99	0,653

Fuente: cuestionario dirigido a los directores/as

Elaborado por: María Inés Albán

El 68,27% de los directores encuestados, indica que el/la director/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria, el 48,8% de los directores/as encuestados indican que el/la director/a del CDI dirige su institución de manera democrática, apenas el 37,50% de los directores/as encuestados manifiestan que el/la director/a del CDI dirige su institución de manera transformacional, el 45,51% de los directores/as encuestados indica que el CDI posee un Plan Operativo Anual, el 40,38% de los directores/as encuestados manifiestan que el CDI tiene un orgánico posicional, el 41,35% de los directores/as encuestados indica que el CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo de organizacional, mientras que el 40,87% de los directores encuestados indican que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional.

Triangulación de resultados de acuerdo a los principales hallazgos en donde se destacan los porcentajes mayores

El 68, 27% de los /as directores/as de los centros infantiles dirigen su institución de manera autoritaria, eso demuestra la necesidad evidente de ejecutar una reingeniería de procesos y promover una estructura horizontal que promueva el trabajo en equipo con una comunicación efectiva; 65.38% de los centros infantiles poseen un ideario institucional, la aplicación de esta pregunta constituye un elemento dialectico, ya que con el mismo se puede evidenciar como de manera progresiva las instituciones han ido cambiando al rededor del tiempo, el hablar de ideario nos transporta a un sentido de pertenencia y a una vinculación con la comunidad, ya que los centros infantiles son parte viva de cada uno de las estructuras de la sociedad; 66.35% de los centros infantiles manejan una estructura orgánica funcional frente a esto se debe indicar que el resultado es propio de la consecuencia del manejo autoritario de los centros, esta forma vertical de organización ha generado una estructura de estamentos en estratos en donde no existe comunicación se deslumbran separados sin que se puedan conectar de manera adecuada los miembros de la comunidad educativa, de igual manera la existencia de una estructura organizacional no hace eficiente o eficaz la organización de un centro infantil; el 66.35% de los centros infantiles cuentan con distributivos de trabajos y horarios; al hablar de este tipo de distribución se puede definir varios aspectos como son: la inadecuada carga laboral de trabajo docente versus administrativo, lo que genera una falta de organización en el centro infantil se debe tomar en cuenta que la distribución de trabajo se da en su mayoría de una manera vertical es decir que no existen consensos. Frente a la ejecución de una tarea lo que puede provocar paulatinamente en el desinterés y monotonía de los colaboradores

Tabla No.43 Valores de la variable dependiente agrupada

Categorías	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	6,0	11,5	11,5	11,538462
De acuerdo	38,0	73,1	73,1	84,615385
En desacuerdo	8,0	15,4	15,4	100
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
Total	52,0	100,0	100	

Fuente: cuestionario dirigido a directores/as

Elaborado por: María Inés Albán

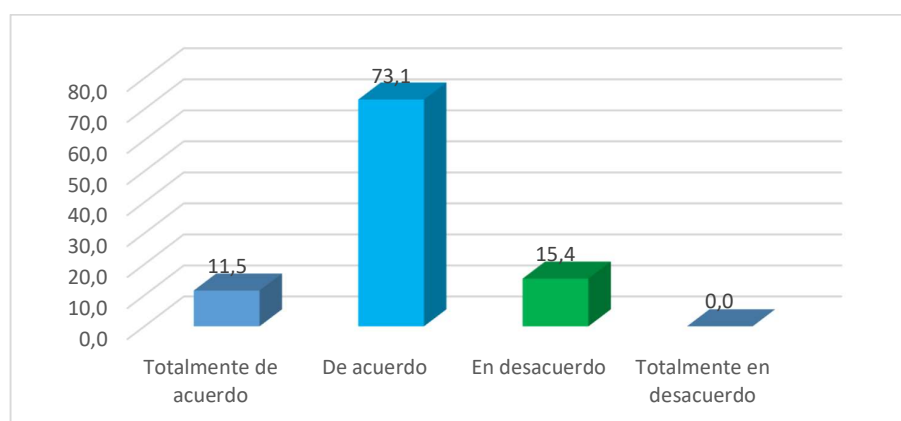


Gráfico No 34 Valores de la variable dependiente agrupada

Elaborado por: María Inés Albán

Tomando en cuenta los valores de la variable dependiente agrupada el 73.1% de los directores/as encuestados, indican que están de acuerdo lo que demuestra que los directores/as dentro de sus centros cuentan con una adecuada organización institucional, el 11.5 % de encuestados están totalmente de acuerdo en lo antes mencionado.

De los porcentajes señalados demuestran que los directores/as cuentan con los elementos para la organización de sus centros es decir que presentan niveles aceptables para su funcionamiento.

Resumen de las principales insuficiencias detectadas

Como principales insuficiencias se pudo observar que: el 41,03% de los directores/as encuestados, poseen un proyecto educativo institucional, apenas el 31,25% de los directores/as encuestados, manifiestan que los CDI poseen un PCI adecuado dentro de su institución, el 49,36% de los directores/as encuestados indican que los CDI cuentan con procedimientos académicos, el 47,44% de los directores/as encuestados cuentan con un nivel directivo que promueve capacitaciones profesionales a los empleados, 48,8% de los directores/as encuestados indican que los CDI poseen procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico, el 41,35% de los directores/as encuestados indican que los CDI posee lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa, el 43,59% de los directores/as encuestados, indican que existe un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza, 44,23% de los directores/as encuestados, manifiestan que existe un adecuado funcionamiento en los servicios seguridad, apenas el 35,10% de los directores/as encuestados manifiestan que existe un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada, el 68,27% de los directores encuestados, indica que el/la director/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria, el 48,8% de los directores/as encuestados indican que el/la director/a del CDI dirige su institución de manera democrática, apenas el 37,50% de los directores/as encuestados manifiestan que el/la director/a del CDI dirige su institución de manera transformacional, el 45,51% de los directores/as encuestados indica que el CDI posee un Plan Operativo Anual, el 40,38% de los directores/as encuestados manifiestan que el CDI tiene un orgánico posicional, el 41,35% de los directores/as encuestados indica que el CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo de organizacional, mientras que el 40,87% de los directores encuestados indican que el CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional, un papel fundamental para el cambio de la estructura de los Centros Infantiles en la actualidad.

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación y que están acorde a cada uno de los objetivos.

Conclusiones:

- El primer objetivo específico señala: diagnosticar la gestión administrativa de los centros infantiles para la identificación de puntos críticos; en consecuencia; los centros infantiles en relación con su gestión administrativa, poseen diferentes elementos y aristas que deben ser considerados; entre estos solo el 43,03% de los CDI poseen proyectos educativos institucionales, así como el 31,25% cuenta con planes curriculares institucionales bien estructurados, apenas el 47,44% de los CDI manejan dentro de su nivel directivo que se promuevan capacitaciones profesionales a sus empleados, perdiendo de este modo innovaciones dentro del ámbito de enseñanza aprendizaje.

El 41,35% de CDI manejan una comunicación adecuada y asertiva, con los miembros de la comunidad educativa, esto se da por falta de lineamientos adecuados, al tratarse del manejo con infantes es de vital importancia la comunicación así como también los diferentes programas de limpieza en donde se observa que el 43,59% maneja un funcionamiento adecuado, un punto de vital importancia resulta también ser que debe existir una alimentación balanceada y adecuada se puede observar que tan solo el 35,10% presenta este tipo de servicio de forma funcional.

El uso de plataformas informáticas, se nota complejo dentro de los diferentes procesos que se manejan dentro de la gestión administrativa, debido al alto costo de un software especializado y los elementos de inversión necesarios para una correcta aplicación., al respecto con el fin de proceder con una correcta innovación y cumplir con la aspiración de la mayoría de directores de centros infantiles.

Al respecto se debe tomar en cuenta los planteamientos de reingeniería dados por Alarcón; ya que el proceso analizado en los centros

infantiles se vuelve inútil en el tiempo, ya que su funcionalidad se dio en elementos meramente verticales que pudieron ser aptos hace 50 años más ahora con la aplicación de nuevas tecnologías se restablece una reingeniería completa del proceso administrativo y se clasifica elementos horizontales como solución a los puntos críticos de este tipo de organizaciones.

Ahora bien aplicando a Tarí se puede señalar la importancia del trabajo en equipo, situación que es aislada en los centros infantiles ya que conforme se determinan los porcentajes dados en líneas precedentes se evidencia una falta de articulación entre director, personal docente y administrativo, existiendo como consecuencia una falta de calidad en el proceso de gestión administrativa.

- Con relación al segundo objetivo específico que manifiesta examinar la organización institucional de los centros infantiles; se debe señalar que un 68,27% es decir una gran mayoría de CDI se maneja una dirección vertical en donde se ejerce el autoritarismo, teniendo apenas un 37,50% de CDI en donde se presenta una dirección transformacional.

Apenas el 45,51% de los CDI que manejan planes operativos anuales bien estructurados, teniendo como consecuencia la carencia de una buena organización, así mismo solo un 40,38% cuenta con orgánicos posicionales dentro de sus CDI.

Dentro de solo el 40,87% de los CDI utilizan plataformas virtuales para su organización institucional, así mismo apenas el 40,38% de los CDI emplea recursos tecnológicos como las redes sociales

Tomando en cuenta estos elementos propios de la concepción de organización en los CDI; se ve una clara influencia de organización clásica y tradicional; donde la gestión es completamente vertical en donde se recae el proceso organizativo a la Directora o Director del Centro Infantil, en estos aspectos se puede determinar que hasta el momento no existe una completa innovación en la formulación de políticas de organización de un centro de

esta naturaleza, es importante de igual manera señalar que si bien se presentan acciones de capacitación y de reconocimiento no se puede determinar que el acceso a puesto directivos se pueda dar en una carrera o administrativa ya que han sido emprendimientos propios que han promovido las actuales Directores/as de este grupo de investigación.

- El objetivo específico tres que dice Proponer la implementación de un plan de mejora que ayude a mejorar las debilidades de los CDI en su gestión administrativa así como también en su organización interna, de acuerdo a los resultados del proceso investigativo, al respecto se determinada que en el capítulo III se deriva el producto para la implementación de la mejora en centros infantiles el mismo establece como un documento de fácil aplicación entre directoras en donde se tiene como pilares la aplicación activa de tecnología en los procesos administrativos y educativos de los centros y su vez promueve la innovación y formalización de la organización bajo los parámetros de horizontalidad y vinculación efectiva con la comunidad.
- En consecuencia, el objetivo general planteado que menciona, analizar la gestión administrativa en la organización institucional de los centros infantiles, sobre este aspecto se debe señalar que pese a que el área de administración posee grandes avances, no se ha aplicado de una manera eficaz en los centros de desarrollo infantil sujetos en esta investigación, si bien es cierto se demuestra una gran predisposición del uso de elementos de administración y la existencia de un modelo organizativo completamente vertical ha generado que la forma de ver la gestión de centros infantiles sea un monólogo de protagonismo de directoras.

Recomendaciones:

- Es necesario emprender en un proceso de innovación tecnológica en los centros infantiles; de igual manera se tienen que considerar los elementos de redes sociales que deben ser integrados a la administración; bajo este mismo parámetro es de vital importancia que se proceda con capacitaciones del uso de estos recursos de manera eficiente para el área administrativa.
- Implementar nuevos procesos organizacionales en los centros de desarrollo infantil, aplicando un criterio horizontal en donde el ejercicio de la directora no sea sobre cargado en tareas administrativas y las pueda redistribuir de una manera eficiente tanto con su personal docente como administrativo, de esta manera se propenderá la obtención de verdaderos reconocimientos de los colaboradores en la organización por medio de asensos.
- La aplicación del producto derivado del capítulo III debe ser un instrumento de uso para el grupo de investigación de centros infantiles, objeto de esta investigación ya que en el mismo se propone los elementos para efectuar cambios positivos en la administración y gestión de los centros infantiles para que los mismos tengan una organización interna eficiente y adecuada.
- Entre las debilidades fundamentales está no aceptación por parte de un 27% de directores frente a las plataformas virtuales, o la implementación de equipamiento frente a las demandas de educación multimedia y virtual. Por otro lado, el 49% aún posee nivel de pregrado, por lo que puede existir una concepción de la educación sólida, inmóvil y tradicional; por lo que se recomienda que los centros infantiles de manera progresiva y dentro de sus capacidades implementen mejoras tecnológicas de igual manera se recomienda sensibilizar la oferta académica de cuarto nivel.

- El objetivo específico tres que dice Proponer la implementación de un plan de mejora de acuerdo a los resultados del proceso investigativo, al respecto se determinada que en el capítulo III se deriva el producto para la implementación de la mejora en centros infantiles el mismo establece como un documento de fácil aplicación entre directoras en donde se tiene como pilares la aplicación activa de tecnología en los procesos administrativos y educativos de los centros y su vez promociona la innovación y formalización de la organización bajo los parámetros de horizontalidad y vinculación efectiva con la comunidad; por lo que es de vital importancia fundamentar este tipo de propuestas para que sea implementada en los centros infantiles.
- En consecuencia, el objetivo general planteado que menciona, analizar la gestión administrativa en la organización institucional de los centros infantiles, sobre este aspecto se debe señalar que pese a que el área de administración posee grandes avances, no se ha aplicado de una manera eficaz en los centros de desarrollo infantil sujetos en esta investigación, si bien es cierto se demuestra una gran predisposición del uso de elementos de administración y la existencia de un modelo organizativo completamente vertical ha generado que la forma de ver la gestión de centros infantiles sea un monologo de protagonismo de directoras; por lo que se recomienda generar procesos de reingeniería promoviendo la horizontalidad de los procesos administrativos de los centros infantiles.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta de solución al problema

Título:

Manual de Gestión para la implementación de una adecuada gestión educativa y correcta organización interna del Centro de Desarrollo Infantil “Peque Mundo”

Datos informativos:

- **Institución:** Centro de Desarrollo Infantil “Peque Mundo”
- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Parroquia:** Kennedy
- **Sostenimiento:** Particular
- **Sección:** Matutina
- **Nivel/ subnivel:** Inicial I y II
- **Dirección del centro infantil:** Gabriel Araujo E7-38 y Carlos Bustamante.
- **Nº de teléfono:** 022815-356
- **Correo electrónico:** pequemundoquito@hotmail.com

Antecedentes de la propuesta:

Con relación al tema de estudio de la gestión administrativa y organización institucional la teoría indica lo siguiente: la gestión administrativa es un elemento fundamental además de sistemático para el desarrollo de una institución, en la misma se plantean cuatro funciones que resultan fundamentales tales como: planificación, organización, dirección y control al hablar de la organización institucional se da referencia a un diseño de organización, que cuenta con una estructura dentro de la institución., en la cual se busca cumplir los objetivos planteados.

La organización institucional, se refiere a la medición del trabajo de diferentes personas que se encuentran dentro de una institución, siendo justamente la organización un trabajo compartido con base a la aplicación de principios que se encuentran orientados a crear un buen método de trabajo en equipo, teniendo en cuenta la iniciativa, creatividad de todos aquellos que intervienen en dicha institución.

De acuerdo al análisis estadístico se ha podido evidenciar que existen varias falencias dentro de la gestión administrativa de los Centros de Desarrollo Infantil como son tales como:

- No existe un Proyecto Institucional bien estructurado.
- No existen capacitaciones profesionales a los empleados que sean motivadas por los directivos.
- No se encuentran bien establecidos los perfiles de competencias de los Directores/as de los CDI.
- No se encuentran bien establecidos los perfiles de competencia de los/las docentes que colaboran dentro de los CDI.

- No poseen procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico.
- No existen lineamientos de comunicación efectiva dentro de la comunidad educativa.
- Se maneja una dirección y de un corte vertical muy rígido
- No se maneja de forma correcta un plan operativo anual que permita organizar las actividades de forma anual.
- No se cuenta con orgánicos posicionales y manual de funciones
- Es muy poco el uso de plataformas virtuales para la organización institucional

Por lo antes mencionado es necesario proceder con la elaboración de un instrumento metodológico que permita promover una correcta administración de un CDI, que integre en los mismos elementos de innovación, el uso real de nuevas tecnologías y sobre todo dar una perspectiva más horizontal a la administración de estos centros.

Estructura de la propuesta:

La propuesta se basa en función de los elementos obtenidos en la encuesta se promueve una reorganización institucional que es de fácil aplicación para cualquier tipo de centro infantil; cualquier directivo de un centro infantil podrá reorganizar de una manera fácil su gestión administrativa ya que lo que se promueve en la presente investigación es la consecución de una organización horizontal que de igual manera se puede aplicar de manera progresiva a los centros infantiles tanto a materia de este estudio como del país; finalmente la propuesta elaborada en el presente estudio si bien es cierto se aplica a un centro infantil el mismo es de fácil adaptación para otras instituciones, siendo este un documento versátil que puede ser adaptable a cualquier población ya que conlleva elementos transversales al mismo.

Justificación

La organización de los Centros Infantiles se ha convertido en un tema velado, la mayoría de los mismos poseen elementos meramente formales, su proceso ha obedecido al cumplimiento de normativa pero es realmente funcional su proceder, su gestión en si conlleva a un proceso innovador o a su vez se puede indicar que su gestión ha evolucionado, la respuesta a este planteamiento es no, ya que si vemos un centro infantil PEQUEMUNDO desde su creación su organización sigue siendo la misma es decir pese a 2 constituciones varias leyes de educación y sendas normas técnicas emitidas por organismos de control no ha variado la actuación administrativa del centro.

Se hacen visibles las falencias de organización que existen dentro de los centros infantiles, con un manual de gestión podemos mejorar notablemente el funcionamiento adecuado, con procesos administrativos, pedagógicos el problema se hace muy visible un mejor desarrollo en cuanto a la gestión administrativa, los procesos administrativos, pedagógicos así como la planificación dentro de organización interna entre docentes, directivos, a fin de tener un mejor proceso de aprendizaje con los niños, en donde los líderes majen un sistema de gestión adecuado con sólidos conocimientos tomando en cuenta a la comunidad educativa de forma armónica, en donde se podrán cumplir los diferentes objetivos planteados.

Al no manejar un sistema de gestión administrativa adecuada se ve afectada toda la funcionalidad en cuanto a la organización interna del centro infantil, por consiguiente se afecta a los estudiantes, padres de familia, docentes, es decir a toda la comunidad educativa en general, cuando los procesos no son los adecuados no se toman las decisiones de manera correcta creando un problema dentro de la comunidad educativa.

Análisis de factibilidad

La realización del presente manual es factible en su aplicación y su esencia ya que en primera instancia, al ser un centro propio de la realizadora del presente proyecto su aplicación será inmediata, se debe señalar que se promueve el cambio además que su inversión es con el mínimo de recursos posibles, finalmente su ejecución coadyuva significativamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje así como su vinculación efectiva en la comunidad.

Definición del tipo de producto

El manual de gestión es un documento corporativo en el que se expone un sistema que está compuesto por procesos, políticas, en donde se expresan tanto los requerimientos internos, así como los requisitos necesarios, para que exista una mejora continua dentro de las instituciones infantiles.

Objetivos

Objetivo general

Implementar un manual de gestión para el CDI PEQUE-MUNDO mediante el cual se desarrollen directrices para la organización interna.

Objetivos específicos

- Promover el desarrollo horizontal en la organización del centro
- Establecer los perfiles de competencias del Director@ del CDI
- Establecer los perfiles de competencias de educadoras parvularias.

Fundamentación Científica

La gestión administrativa se encuentra a cargo de los directivos que supervisan las diferentes operaciones en el ámbito de la organización, son quienes distribuyen los recursos con los que cuenta la institución, así como también manejan un dialogo acertado y oportuno con la comunidad educativa, asignan tareas a los miembros de su equipo, convirtiendo este en un espacio que no tiene un valor

tangible porque hoy por hoy se da paso a la creación, con una administración horizontal en donde todos participan; el administrador dentro de su función aborda la organización, operación y funcionalidad de la institución.

La gestión administrativa es sistemática, lleva a cabo acciones que tengan coherencia que buscan lograr el cumplimiento de los objetivos planteados a través de procesos administrativos en los cuales se debe planificar, organizar, dirigir y controlar.

La organización institucional busca que exista dentro de las diferentes instituciones un cambio organizacional, la compatibilidad de los objetivos individuales y de los integrantes de la organización permiten alcanzar objetivos comunes, teniendo como resultado el crecimiento al éxito que muchas veces depende del equilibrio que exista dentro de un ambiente en donde no se maneja el autoritarismo sino más bien el trabajo en equipo.

Constituyéndose un espacio en donde todos interactúan para desarrollar actividades cotidianas de forma organizada, siendo en la institución constructores sociales formados por diversas reglas, costumbres, formas de pensar y de actuar legadas a acuerdos sociales.

METODOLOGÍA

La propuesta en el Centro de Desarrollo Infantil Peque mundo será implementada mediante la aplicación de la presente manual de gestión, tanto de estructura como organización interna con procedimientos adecuados.

Modelo Operativo

En las siguientes páginas se encuentra un manual de gestión.

Formato matriz de modelo operativo

META	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO PREVISTO
Implementación de organización horizontal	• Construcción de nuevo organigrama • Socialización de la estructura • Ejecución de la estructura	Nueva organización horizontal	6 meses
Uso de redes sociales en los centros infantiles	• Diagnóstico de uso de redes • Creación de cuentas oficiales • Socialización de redes sociales • Implementación en el proceso de enseñanza aprendizaje con redes sociales	Aplicación de redes en los centros infantiles	3 meses

Valoración de la propuesta

La propuesta está basada en un proceso selectivo de clasificación estructural en donde se mantiene los actores del proceso organizativo pero sus relaciones cambian de forma sustancial ya que:

- 1) se presenta una visión horizontal de la administración, lo que permite promover una reingeniería de procesos
- 2) EL proceso permite tener una mejor clasificación del trabajo y a la vez dotar de elementos de comunicación a todos los miembros de la comunidad educativa
- 3) El contexto de virtualidad por la pandemia del covid 19 ha generado elementos que no pueden ser obviados en la parte de gestión las buenas prácticas administrativas con el uso de tecnologías se deben mantener en la modalidad presencial y también se debe promover la innovación de las relaciones con los padres de familia por medio de redes sociales.

La propuesta será valorada en el futuro mediante el cumplimiento de las metas propuestas en la matriz del modelo operativo mismas que serán sometidas a criterio por parte de los miembros de la comunidad educativa.

Se ha escogido el método 2 que consiste en la valoración por los usuarios este documento que se presenta como producto del trabajo de investigación será valorado por los directores/as de Centros de Desarrollo Infantiles del sector de la Kennedy, quienes serán en el futuro los principales beneficiarios del manual de gestión; de igual manera se debe señalar que todo el proceso de la presente investigación se enfocó en el mejoramiento de resultados para los usuarios, los elementos de organización, procesos de enseñanza aprendizaje, y gestión de todo tipo de recursos materiales y humanos debe enfocarse en la prioridad a los usuarios que serán en este caso los directores/as de los centros que coadyubaran en el proceso de cuidado de la primera infancia.

MANUAL DE GESTIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO PEQUEMUNDO



Donde tus sueños son realidad

VERSION 1

Elaborado: Lcda. María Inés Albán

Periodo electivo: 2021 - 2022

MISION INSTITUCIONAL:

El CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PEQUE MUNDO", se basa en una propuesta de educación inicial laica garantizando la libertad de pensamiento, con el fin de aportar en la comunidad con una propuesta de cuidado y desarrollo armónico integral a la primera infancia, con el objeto de que estén aptos para su proceso de escolarización.



VISION INSTITUCIONAL:

Para el año 2026 el centro de desarrollo infantil Peque Mundo será considerado un referente en educación inicial, teniendo sus procesos de enseñanza aprendizaje completamente automatizados, siendo una institución de inclusión, y de prestigio, buscando la excelencia Educativa basada en la formación de niños niñas de educación Inicial, con educadores y directivos comprometidos con superación e involucrados para el buen desempeños académico de la Institución.

Vamos encaminados a los cambios profundos, para el beneficio de nuestros niños-as que son el presente y futuro.



OBJETIVOS INTITUCIONALES:

OBJETIVO GENERAL:

Dar cumplimiento a la disposición constitucional respecto de otorgar a los niños y a las niñas protección, cuidado a su salud, nutrición adecuada, estimulación integral, todo encaminado al desarrollo de una personalidad armónica para el ingreso a la escolaridad.



OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Poner en práctica todos los conocimientos científico-técnicos adquiridos hasta la fecha, plasmándolos en una obra práctica que ayude y beneficie a la niñez en su desarrollo integral.
- Ayudar y facilitar a los niños el aprendizaje por medio del juego, respetando las individualidades y características de cada niño.
- Facilitar el aprendizaje en los niños de corta edad, con la finalidad de desarrollar todas las áreas de la personalidad.
- Facilitar y promover conocimientos a los niños, a fin de que alcancen un buen nivel educativo, y sean a futuro jóvenes exitosos en sus estudios y en la vida.
- Aplicar y promover nuevas técnicas de estimulación que, al mismo tiempo, brinden beneficios a la comunidad educativa.
- Otorgar ayuda a niños con discapacidad leve, integrándolos al grupo, a fin de lograr progresos conductuales.



EJES DEL MANUAL

- **DERECHOS HUMANOS.** Promover el acceso a la primera infancia de elementos accesibles para su ejercicio pleno a la educación.
- **INNOVACION.** El uso de las nuevas tecnologías para el desarrollo infantil, en sincronía con nuevas técnicas de estimulación temprana.
- **HORIZONTALIDAD.** La administración y gestión del centro de desarrollo infantil se realizará de manera integrativa evitando procesos autoritarios, construyendo desde su inicio un proyecto institucional adecuado promoviendo la comunicación asertiva de los integrantes del centro infantil
- **CAPACITACIÓN:** Se promueve la capacitación de educadores con el fin de potenciar sus habilidades en beneficio de la primera infancia.



ORGANIGRAMA

- **CDI. PEQUE MUNDO PREVIO A LA APLICACIÓN DEL MANUAL**



Figura1: Estructura Vertical

Fuente: CDI “PEQUE MUNDO”

Elaborado por: María Inés Albán



Figura2: Efectos de la organización vertical

Fuente: CDI “PEQUE MUNDO”

Elaborado por: María Inés Albán

- **NUEVA ESTRUCTURA**



Figura3: Estructura Horizontal

Fuente: CDI “PEQUE MUNDO”

Elaborado por: María Inés Albán



Figura4: Efectos de la organización horizontal

Fuente: CDI “PEQUE MUNDO”

Elaborado por: María Inés Albán

TALLER 1

Tema: Socialización de la estructura horizontal

El. Presente taller tiene como objeto asimilar la nueva estructura, se podrá ver los elementos de desconocimiento ante la nueva estructura horizontal, el primer taller siempre trae consigo un elemento de ansiedad por afrontar el cambio, para esto se manejará de la siguiente manera:

<i>Saludo Inicial</i>	<i>A cargo de la Directora del Centro</i>
Dinámica de integración Juego del Espejo 	<i>Es una dinámica ideal para mejorar la confianza de los participantes, además de ayudarles a reflexionar sobre sus emociones.</i> <i>El facilitador forma parejas, que se pondrán uno frente al otro. Uno de ellos hará movimientos y el otro lo imitará.</i> <i>Se promueve la empatía, dado que tienen libertad para imitar al compañero pero deben hacerlo de una forma que no le resulte humillante.</i> <i>También se pone a prueba la sincronización, coordinación y concentración.</i>
Tema 1 La estructura vertical 	<i>En este punto se explica que es una estructura vertical</i> <i>La aplicación del autoritarismo en los CDI</i>

	<i>Su efecto y consecuencias</i>
Tema 2 Horizontalidad 	<i>En este punto se explica que es una estructura horizontal</i> <i>La aplicación de un trabajo integrativo y en equipo</i> <i>Su efecto y consecuencias</i> • <i>El manejo de la comunicación</i> • <i>Uso de nuevas tecnologías</i> • <i>El Plan de Capacitación (introducción al taller 2)</i>
Preguntas, respuestas y aclaraciones 	<i>Se abre etapa de preguntas y se pide la participación activa del público</i>

Duración 2 horas

Dirigido a: Educadores Parvularios/as, Personal de Apoyo

Expositora: Directora del CDI “PEQUE MUNDO”

TALLER 2

Tema: Construcción del Plan de Capacitación

El presente taller tiene como objeto reforzar la estructura horizontal, el diálogo, la detección propia y particular de necesidad de capacitaciones que surjan como un elemento propio de la sesión el presente taller se realizará de la siguiente manera:

<i>Saludo Inicial</i>	<i>A cargo de Expositor</i>
<i>Dinámica de integración</i> <i>“Espaldas pegadas”</i> 	<i>Con esta dinámica se fomenta el trabajo en equipo y tiene una duración aproximada de entre 10 y 25 minutos. La cantidad de participantes es muy variada, pudiendo ir de 2 a 40 personas.</i> <i>Dos participantes, por ejemplo, se sientan en el suelo de espaldas y se agarran de los brazos sin girarse. La idea es que se pongan de pie haciendo fuerza entre ellos pero sin apoyar las manos en el suelo.</i> <i>Es importante que, de hacerse con parejas, sus miembros tengan más o menos la misma complexión física, altura y que no tengan problemas de espalda.</i> <i>El aprendizaje fundamental en esta dinámica es la de que uniendo</i>

	<i>esfuerzos se pueden lograr grandes retos.</i>
Mesas de Trabajo 	<i>El capacitador señalará la siguiente mecánica:</i> <i>1. Se formaran dos grupos donde sus integrantes representen a cada fragmento de la comunidad educativa (Administrativo, Educadores, Auxiliar de Servicio y Padres de Familia)</i> <i>2. La instrucción es que un tiempo de 30 minutos deban realizar la selección y justificación de 10 temas que decidan como grupo a ser tratado para el plan de capacitación</i> <i>3. Cada grupo será llevado a aulas distintas entregándoles para el desarrollo de la actividad un pliego de papel bond, marcadores, goma, tijeras y fómix , con dicho material deberán realizar lo solicitado de forma creativa, se indicara de manera</i>

	<i>independiente que el mejor trabajo tendrá un premio</i>
<i>Receso</i>	<i>20 minutos se incluye un refrigerio por participante</i>
<i>Tema 2 Sistematización</i> 	<i>Finalizado el tiempo el capacitador solicitará a los integrantes del taller reunirse en un solo espacio.</i> <i>Se pedirá que un representante de cada grupo exponga su detección de necesidades recordándoles la existencia de un premio</i> <i>Al final de las exposiciones se les entregara a todos los participantes un reconocimiento para el refuerzo del trabajo en equipo</i> <i>El capacitador verificara los puntos en común de cada plan y se procederá a unificar y reducir las postulaciones a cinco temas</i> <i>Se hace hincapié que cada tema es producto del trabajo en equipo y de un dialogo diverso</i>

Duración 4 horas

Dirigido a: Director@, Educadores Parvularios/as, Personal de Apoyo, Padres de Familia

Expositor: Abg. Especialista en Derechos Humanos Carlos Gonzalo Albán

TALLER 3

Tema: Uso de plataformas informáticas y redes sociales

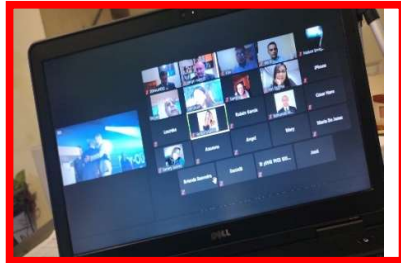
El presente taller tiene como objeto el manejo de plataformas y de redes sociales en el ámbito educativo, el presente taller se realizará de la siguiente manera:

<i>Saludo Inicial</i>	<i>A cargo de expositores</i>
<i>Dinámica de integración</i> <i>“Cuento compartido”</i> 	<i>Los asistentes necesitan motivación y practicar su creatividad. Es por ello que esta dinámica es perfecta, dado que implica crear un cuento todos juntos.</i> <i>El facilitador empezará el cuento, relatando alguna historia en la que él aparece y también en la que aparece alguno de los personajes que existen en la comunidad educativa, al quien señalará. El asistente señalado tendrá que decir su nombre y continuar explicando la historia. Tendrá que mencionar a otro participante, lo señalará y así continuará contándose el cuento.</i>
<i>Resiliencia</i>	<i>Se proyectara un video</i> https://youtu.be/SGzQYF8nkqk <i>1. Observamos el video</i> <i>2. Se crea un debate de ser resilientes, o como aplicamos la condición de resiliencia</i>

	3. <i>Unificamos el aspecto de resiliencia con relación al cambio y con relación a las estructuras del centro infantil.</i> 4. <i>Finalmente se abre un espacio de dialogo de las experiencias de enseñanza – aprendizaje en periodos de confinamiento y pandemia.</i>
<i>Receso</i>	<i>15 minutos se incluye un refrigerio por participante</i>
<i>Exposición de redes sociales dentro del centro infantil</i> <i>Expositor: Diego Mejía</i> 	1. <i>El márketing digital</i> 2. <i>La imagen corporativa del centro infantil</i> 3. <i>Presentación del Facebook del centro infantil</i> 4. <i>Presentación de Instagram</i> 5. <i>Presentación de Twitter</i> 6. <i>Interacción con redes sociales</i>
<i>Receso</i>	<i>15 minutos se incluye una bebida soft por participante</i>

***Taller de uso de plataformas
virtuales***

Expositor: Ángel Bailón



- ***Uso de zoom***
- ***Creación de salas y aulas
virtuales***
- ***Recursos de la plataforma***
- ***Uso adecuado de plataforma
tiánguez***
- ***Qué es?***
- ***Creación de usuarios***
- ***Recursos de la plataforma***
- ***Interacción de padres y
maestros en el uso de la
plataforma***

Duración 5 horas

***Dirigido a: Director@, Educadores Parvularios/as, Personal de Apoyo, Padres
de Familia***

Expositores: Ing. Diego Mejía y Ing. Ángel Bailón

Tabla No.44

Plan de Acción Propuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Implementar un manual de gestión para el CDI PEQUE-MUNDO mediante el cual se desarrollen directrices para la organización interna.	- Promover el desarrollo horizontal en la organización del centro - Establecer los perfiles de competencias del Director@ del CDI - Establecer los perfiles de competencias de educadoras parvulas.	Diseñar el Manual de gestión. Evaluar la implementación	\$200	Año lectivo 2021-2022	María Inés Albán

Elaborado por: Albán M.

Tabla No.45

Plan de capacitación a los docentes

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Capacitar a los docentes del Centro de Desarrollo Infantil Peque Mundo en la aplicación del manual de gestión.	Taller 1 Tema: <i>Socialización de la estructura horizontal</i>	Dinámica Charlas Taller	Herramientas digitales Computadoras Sonido Diapositivas Sesiones Virtuales	Cumplimiento de la socialización del manual de gestión. Desarrollo de actividades en herramientas digitales	Cantón Mayo, Isabel (2003).La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. Revista Interuniversitaria de formación de profesorado Martínez, J., & Garcés, J (2020) Competencias digitales docentes, y el reto de la educación virtual.
	Taller 2	Dinámica Charlas	Herramientas digitales		

<i>Tema:</i>	Taller	Computadoras	Desarrollo de
<i>Construcción</i>		Sonido	plan de
<i>del Plan de</i>		Diapositivas	capacitaciones.
<i>Capacitación</i>		Sesiones	
		Virtuales	
Taller 3			
<i>Tema: Uso de</i>	Dinámica	Herramientas	
<i>plataformas</i>	Charlas	digitales	
<i>informáticas y</i>	Taller	Computadoras	Cumplimiento
<i>redes sociales</i>		Sonido	del uso de
		Diapositivas	plataformas
		Sesiones	informáticas y
		Virtuales	redes sociales

Elaborado por: Albán M.

Tabla No.46

Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
CDI. PEQUE MUNDO	María Inés Albán	- Planificar - Organizar - Ejecutar - Evaluar - Retroalimentar	\$200	Fondos propios

Elaborado por: Albán M.

Tabla No.47

Evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. Para que	Mejorar la gestión administrativa y organización institucional
2. De qué personas	Directivos/ autoridades
3. Sobre qué aspectos	Gestión administrativa y organización institucional
4. Quiénes	María Inés Albán
5. Cuando	Periodo lectivo 2021-2022
6. Donde	Centro de Desarrollo Infantil “Peque Mundo”
7. Cuantas veces	1
8. Que técnicas de recolección	Las que acredite el estudio
9. Con que	Herramientas virtuales
10. En qué situación	En condición de emergencia sanitaria

Elaborado por: Albán M.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. (2018) “Reingeniería de procesos empresariales” España, editorial Fundación Confemetal.
- Agulla, J. (2018) “Sociología de la Educación “Buenos Aires, editorial Piadas.
- Abril, V. (2010). <https://es.scribd.com/document/2435976/Matriz-de-Situaciones-MAS-Abril-PhD-pdf>.
- Agüero, J. (2007). Toría de la Administración: Campo Fragmentado. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 40.
- Apolo, D., Baez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestion de Comunicacion Corporativa. *Revista Latina*.
- Baquero, R. (1996). Vigotsky y el aprendizaje escolar. *Revista Educación*.
- Beltran Sánchez, A. (2014). *Pación del Dios que quiso ser hombre*. Obtenido de <https://doi.org/10.11144>.
- Bolíbar, A. (2000). Los Centros educativos como organizaciones que aprenden.
- Cantón Mayo, Isabel (2003). *La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones*. *Revista Interuniversitaria de formación de profesorado*

- Código de la Niñez y Adolescencia. (03 de enero de 2003). *Registro Oficial* 737. *Ley 100*. Quito.
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). *Registro Oficial*.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Educación y ciencia*. Quito.
- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y adminsitracion educativa. *Revista logos ciencia y tecnologia*, 88-103.
- Cordero, G., & Luna, E. (2010). Encuesta de retos de evaluación de los programas de formación de profesores: Caso de métosod de aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* , 15.
- Corte IDH. (2020). *Corte Interamericana de Derechos Humanos* . San José : ABC de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- Díaz., L. H. (2008). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. .
- Farfán. A, M. O. (2016). Consideraciones genrales acerca de la gestion educativa. *Ciencias de la educacion*, 181-182.
- Fayol, H. (2018). *Teorías Clásicas de la Organizaciones* . Madrid: Redalyc .
- Figueroa. (Noviembre de 2008). Procesos Clave sen la Adminsitracion de Proyectos. *Serie de articulos sobre la gestion de Proyectos*.
- Fuentes, S. (2015). La organización escolar. *Revista Cientifico- Metodologica*.
- Garcia. (1998). *conceptos de organizacion industrial*. Barcelona : marcombo.

- García, F. (2007). *Calidad de los Centros Educativos Infantiles* . México : Universidad Nacional de México .
- Gonzales, J. (2004). La Administración Pública como Ciencia . *Espacios Públicos*, 14.
- Griselle, A. (2017). *Gestion Educativa*. Venezuela : Impresos Minipres C.A.
- Hanafi, Z. (2015). The Childcare: How to Ensure Quality Childcare Practices . *Asian Social Sciences*, 14.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. sexta edicion). Mexico: Mc Graw Hill.
- Jordan. (2001). *Tesis Doctoral*.
- Jorde, P. (1991). Child care centers as corganizations: A social systems perspective. *Child and Youth Care Forum* , 25.
- Koontz, & O'Donnell. (2014). *El proceso administrativo como factor determinante* . México : ANFECA.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (31 de marzo de 2011). *Registro Oficial Suplemento 417*.
- Lino, R. (2014). *Diseño del Modelo de Gestión Administrativa* . Santa Elena : Universidad Estatal de Santa Elena .
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*.
- MANUEL, L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestion y Administracion en las organizaciones*. Buenos Aires: @unaj.edu.ar.

- Martínez, J., & Garcés, J (2020). *Competencias digitales docentes, y el reto de la educación virtual*.
- Matos. (1995). El paradigma sociocultural de L.S. Vigosky y su aplicación en la educación . *Revista Educación* .
- Mendoza, Martha ;Ortiz, Carolina. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Ministerio de Educación . (2018). *Centro de Desarrollo de Educación* . Bogotá : SITEAL Sistema de Información Educativo.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte . (2000). *Gestión Administrativa* . Madrid: Enco, S. L.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2013). <http://www.lexis.com.ec/lexis-finder/>. Obtenido de <http://www.lexis.com.ec/lexis-finder/>: http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/DocumentVisualizer/DocumentVisualizer.aspx?id=GESTION-NORMA_PARA_FUNCIONAMIENTO_SERVICIOS_DE_DESARROLLO_INFANTIL_INTEGRAL&query=centro%20de%20desarrollo%20infantil
- Ministerio de Inclusión, E. (2014). *Norma Técnica de Desarrollo Infantil Integral*. Quito.
- Moreno. (s.f.). *APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y GENERACION DE COMPETENCIAS*. Valladolid: Reis.

- Núñez, J. (2014). *La Formación de Profesionales en el Desempeño de los Centros Infantiles del Buen Vivir* . Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
- Núñez, M. (2019). *Administración en Centros Infantiles* . Quito: Universidad Salesiana de Quito.
- Ortega, M. (2018). *Gestión Educativa como Factor del Clima Organizacional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Pacheco-Granados. (2018). *Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia* .
- Pesqueux. (2009). Cuadernos de Administracion . *Institucion y Organizacion* .
- Plan Nacional de Desarrollo . (2017-2021). *Plan Nacional de Desarrollo* . Quito .
- Ponce, R. (2018). *Administración Moderna*. México : Editorial Limusa.
- RAE. (2021). *Real Academia Española* . Madrid : Asociación de Academias de la Lengua Española .
- Roman, C. (2018). *Taller de habilidades de comunicación*.
- ROMERO, A. L. (2016). Gestión administrativa apoyada en un Modelo Educativo – Administrativo para. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*.
- Ruiz, A. (2015). *Medidas De Atención a La Diversidad. Una Experiencia De Aula Alternativa De Adaptación E Intervención Educativa En Burgos Para Alumnos En Riesgo De Fracaso Y Abandono*.

- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* . México: Interamer 32 Serie Educativa.
- Secretaría Nacional del buen vivir Planificación y desarrollo. (2019-2021). Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo .
- Secretaría Nacional del Buen Vivir. (2019). *Planificación y Desarrollo* . Quito.
- Sorados, M. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*.
- Tarí, J. (2017) "Calidad total: Fuente de ventaja competitiva. Murcia: Universidad de Alicante.
- Tyler, W. (1991). Organización escolar.
- UNESCO. (2000). Foro mundial sobre educación.
- UNESCO.(2011). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212715_spa. Obtenido https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212715_spa: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212715_spa
- UNICEF. (1993). *Declaración y Programa de Acción de Viena* . Madrid : UNICEF editorial Española .
- UNICEF. (2006). *Convención de los Derechos del Niño* . Madrid: UNICEF comité Español.
- Unicef. (2017). *La primera infancia importa para cada niño*. Nueva York: Big Yellow Taxi.
- Unicef. (2017) *Observatorio Social del Ecuador (2018). Situación de la*

niñez y adolescencia en el Ecuador, una mirada a través de los ODS.

Univerdidad Tecnológica Indoamerica. (2018).
file:///C:/Users/PC/Downloads/Manual%20de%20estilo%202.0%20(16).pdf.

Universidad Tecnológica Indoamerica . (2018). *Manual de Estilo* . Ambato
: Unidad de posgrado de Indoamerica.

Universidad Tecnológica Indoamerica. (2018). *Manual de estilo*. Ambato:
Unidad de posgrado Indoamerica.

Varona. (2015). *Cientifico- Metodologica*, 2.

Vigotsky. (1978). *Pensamientos y Lenguaje* . Buenos Aires : La Pleayade .

Vygostky. (2001). VYGOTSKY: ENFOQUE SOCIOCULTURAL.
Educere, 42.

Vygotsky. (1857). *Ley de Vygotsky y sus aportes ra el siglo XXI*. Caracas :
Ucab.

Zorrilla, M. (2007). *Derecho a la Educación* . Bogotá: Universidad
Autónoma de Aguascalientes .

CARMONA, Edgar & RODRÍGUEZ, Elizabeth: *Tecnologías de la
Información y la Comunicación: Ambientes Web para la calidad educativa*,
pp. 133.

CARMONA, Edgar & RODRÍGUEZ, Elizabeth: *Tecnologías de la
Información y la Comunicación: Ambientes Web para la calidad educativa*,
Elizcom, Armenia, 2009.

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich, (2009), Administración, una perspectiva global, McGraw Hill, México.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO APLICADO A LAS/LOS DIRECTORES/AS DE LOS CENTROS INFANTILES SECTOR KENNEDY

INSTRUMENTO DIRIGIDO A DIRECTORAS/ES

I. Objetivo: Analizar la gestión administrativa de los centros infantiles y su relación con la organización institucional de los CDI.

***Obligatorio**

II. Instrucciones:

1. Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque la casilla de la respuesta que tenga mayor relación con su criterio.

2. Sirvase contestar todo el cuestionario con veracidad. Sus criterios serán utilizados únicamente con fines investigativos.

III. Items Generales :

Obligatorio

Sostenimiento de la institución: *

☐ Fiscal

☐ Particular

☐ Fisco misional

☐ Otro

Años de servicio: *

☐ De 1 a 5 años

☐ De 6 a 10 años

☐ De 11 a 15 años

☐ De 16 a 20 años

☐ Más de 20 años

Último título alcanzado: *

☐ PHD

☐ Doctor

☐ Magister

☐ Licenciado

☐ Otro

Genero *

☐ Masculino

☐ Femenino

Siguiente

INSTRUMENTO DIRIGIDO A DIRECTORAS/ES

*Obligatorio

IV. Ítems Específicos:

Los CDI poseen un proyecto educativo institucional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Los CDI poseen un PCI: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Los CDI poseen un Código de convivencia: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Los CDI poseen procedimientos académicos : *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Los CDI poseen procedimientos administrativos: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El nivel directivo promueve capacitaciones profesionales a los empleados: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

La mayoría de CDI poseen procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Las autoridades de los CDI promueven reconocimientos de méritos al personal: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

La mayoría de CDI cuentan con registros administrativos (archivos, fichas de atención a párvulos, ficha de datos informativos anuales acumulativos, fichas del personal docente): *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

La mayoría de CDI posee lineamientos para la comunicación efectiva con la comunidad educativa: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Existe un adecuado funcionamiento en los servicios de limpieza: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Existe un adecuado funcionamiento en los servicios seguridad: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Existe un adecuado funcionamiento para la alimentación balanceada de los niños\ niñas: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El nivel directivo del CDI promueve la optimización de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El/la director/a del CDI dirige su institución de manera autoritaria: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El/la director/a del CDI dirige su institución de manera democrática: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El/la director/a del CDI dirige su institución de manera transformacional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Los CDI posee un ideario institucional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI posee un Plan Operativo Anual: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Dentro del CDI se maneja una estructura orgánica funcional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI tiene un orgánico posicional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI tiene un mapa de procesos para el desarrollo de organizacional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI cuenta con manual de procedimientos: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI cuenta con manual de funciones: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI cuenta con distributivos de trabajos y horarios: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI usa plataformas virtuales para su organización institucional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI usa redes sociales como un recurso tecnológico: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI cuenta con programas informáticos necesarios para su organización institucional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

El CDI cuenta con suficientes equipos informáticos para su organización institucional: *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

ANEXO 2

PERFIL DIRECTOR/A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
		Nivel de Instrucción:	
Denominación del Puesto:	Director/a		
Nivel:	Profesional		
Centro de Desarrollo Infantil	CDI Pequemundo		Tercer Nivel
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos	Área de Conocimiento:	Educación Parvularia, Innovación Educativa, Liderazgo Educativo, PSICOLOGÍA, ESTUDIOS SOCIALES Y CULTURALES, PSICOPEDAGOGÍA
Grupo Ocupacional:	Escala Propia		
RMU:	2000		
Ámbito:	Local		
2. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Dirigir y maneja los macro procesos del centro infantil, es la representante legal del mismo y coordina las acciones dentro de la comunidad educativa		Tiempo de Experiencia:	Tercer Nivel
			5 años
		Especificidad de la experiencia	Haber ejecutado procesos de dirección de centros de desarrollo infantil
		5. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
		Temática de la Capacitación	
		Diseño de proyectos, Atención a la primera infancia, Organización de equipos DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DETALLADAS SE DEBERÍA REFORZAR ESTE CAMPO	

ANEXO 3
PERFIL DOCENTE

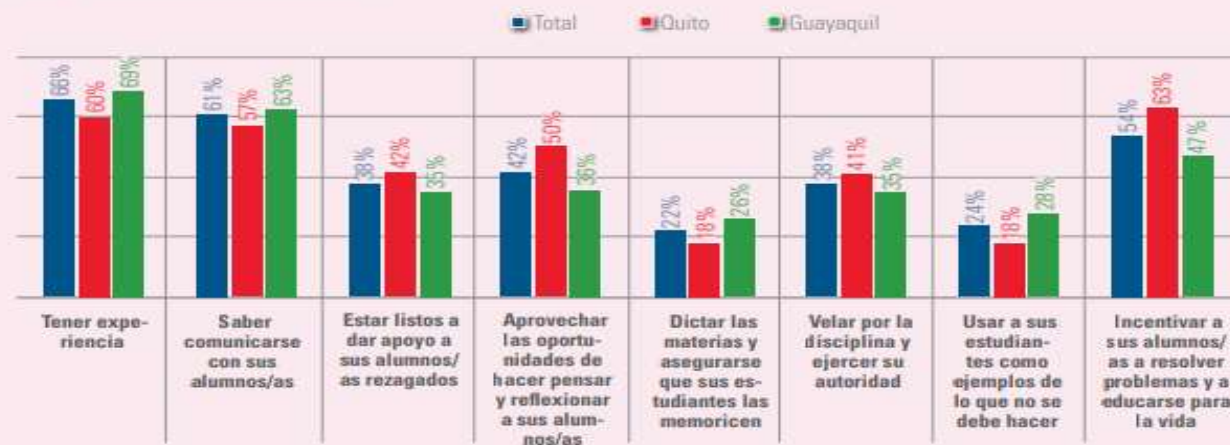
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código :		INTERFAZ:	Nivel de Instrucción:		N/A	
Denominación del Puesto:	Educador/a Parvularia	Autoridades, docentes, estudiantes, clientes internos y externos del CDI			N/A	
Nivel:	Profesional				Tercer Nivel	
Centro de Desarrollo Infantil	CDI Pequemundo		Área de Conocimiento:	educacion parvularia		
Rol:	Ejecución y Supervisión de					
Grupo Ocupacional:	Escala Propia					
RMU:	600					
Ámbito:	Local					
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
			Tiempo de	N/A 0	N/A 0	Tercer Nivel 3 años
			Especificidad de la experiencia	Haber ejercido educación parvularia o afines		
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL			
			Temática de la Capacitación			
			Atención a la primera infancia			
			DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
			Denominación de la	Nivel	Comportamiento Observable	
Ejecutar las labores de enseñanza y aprendizaje		Métodos y técnicas de enseñanza	Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos	

		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL Temática de la Capacitación Atención a la primera infancia DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS	Denominación de la	Nivel	Comportamiento Observable
Ejecutar las labores de enseñanza y aprendizaje	Métodos y técnicas de enseñanza	Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

			Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el
					trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

ANEXO 4

Percepción de la población de Quito y Guayaquil sobre las características del docente ideal, 2018 (multirespuesta)



*Muestra total de 800 personas adultas. 337 Quito y 463 Guayaquil

Fuente: Quantum-Kantar, febrero del 2018.

Elaboración: OSE, 2018