



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

Estrategias para mejorar la gestión directiva en los Institutos
Superiores Tecnológicos de Guayaquil, 2021.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Educación

AUTORA:

Martínez Conforme, Karina Isabel (ORCID: 0000-0002-6115-2310)

ASESOR:

Dr. Briones Mendoza, Mario Napoleón (ORCID: 0000-0001-9494-0850)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PIURA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en mi vida personal y profesional, permitirme cumplir con mis sueños y poner esas ganas de avanzar y lograr mis objetivos, bajo tú bendición lo he podido lograr.

A mi familia, a mi madre Dora, por su apoyo incondicional de haberme formado y brindado en todo momento su apoyo para ser hoy una profesional.

A Lenin mi esposo, por su apoyo incondicional, siempre incentivándome a llegar a la culminación de mi carrera.

A mis hijas Karen, Karla y Nathalia por su comprensión y carisma por parte de ellas, demostrando su empatía en todo momento y por palabras sabias de aliento de solidaridad; dándome fuerza en los días que me cansaba, estaban ella alentándome a continuar.

La Autora

AGRADECIMIENTO

A Dios, doy las gracias por tus grandes bendiciones y por iluminarme con sabiduría y por permitirme cumplir con mis anhelos en alcanzar este éxito profesional, por las fuerzas, perseverancia y salud para lograr mi propósito.

Mi gratitud y reconocimiento profesional para el Dr. Mario N. Briones Mendoza; asesor de mi proyecto de investigación docente ejemplar de la prestigiosa Universidad Cesar Vallejo.

Asimismo, a mi familia por la paciencia, comprensión y el empuje en aquellos momentos difíciles y cansados me ha permitido continuar con mi formación profesional.

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT:	VII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	26
3.2. Variables y operacionalización	28
3.3. Población, muestra y muestreo	30
3.3.1 Población	30
3.3.2. Muestra	31
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	31
3.5 Procedimientos:	32
3.6. Método de análisis de datos:	33
3.7. Aspectos éticos:	33
IV RESULTADOS	35
V. DISCUSIÓN	49
VI. CONCLUSIONES	59
VII. RECOMENDACIONES	60
VIII. PROPUESTA	61
REFERENCIAS	78
ANEXOS:	83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N. 1 POBLACIÓN DE ESTUDIO DE ESTUDIO	31
TABLA N. 2 MUESTRA.....	31
TABLA 3 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYE EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL GESTOR DIRECTIVO, EN LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN.	35
TABLA 4 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYE EN EL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL GESTOR DIRECTIVO, EN LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN.	36
TABLA 5 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN, EN LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN.	37
TABLA 6 LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, EN LA DIMENSIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	38
TABLA 7 LOS RESULTADOS A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN, EN LA DIMENSIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
TABLA 8 LA CONVIVENCIA EDUCATIVA SI LA ORGANIZACIÓN HA CONSIDERADO A LA COMUNIDAD DENTRO DE LA DIMENSIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 40	
TABLA 9 LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES PEDAGÓGICAS.	41
TABLA 10 LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES PEDAGÓGICAS.	42
TABLA 11 DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO BAJO LA DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	43
TABLA 12 DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA QUE CUENTA EL DIRECTOR, DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	44
TABLA 13 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN QUE SE APLICAR A LOS DOCENTES EN SUS ACTIVIDADES ACADÉMICAS, DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
TABLA 14 ELEMENTOS IDENTIFICADOS DE LA PROPUESTA FUNDAMILUSTRACIÓN 1 ENTADA.	46

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito diseñar un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil, 2021, basados en los fundamentos teóricos de Sainz, con el plan estratégico, Chiang, con el clima organizacional, a fin de mejorar la gestión directiva. El estudio se realizó con una población de 125 directivos - docentes y una muestra no probabilística. Con respecto al tipo y diseño es descriptivo propositivo, la técnica e instrumento utilizado estuvo conformado por una encuesta estructurada por un grupo de preguntas diseñadas bajo la escala Likert. Además, la validación y confiabilidad del instrumento evaluado es fiable con un índice de consistencia del valor de 0.987; que permite comprobar la validez y seguridad del instrumento; se administró el instrumento por vía zoom a cada uno de los participantes, contando con el consentimiento de los docentes compromiso de responder con honestidad los ítems, para cumplir con los objetivos de la investigación. Sobre el estudio de la variable fáctica de la gestión directiva se evidenciaron los resultados más significativos; además se identificaron los factores que ayudaran a mejorar los procesos administrativos; con respecto a la comunicación fluida por el personal de la institución, asimismo, desempeñar con la planificación del trabajo en el desarrollo de las actividades; por sobre todo, en los institutos tecnológicos ofrecen un ambiente agradable de trabajo para el personal docente y administrativo; se destacan en cumplir con los indicadores de infraestructura adecuados para el personal, y como principal recomendación se tiene que se implementen estrategias para la mejorar la gestión directiva.

PALABRAS CLAVE: Modelo de gestión directiva, estrategias, comunicación, clima organizacional.

ABSTRACT:

The purpose of this study was to design a strategy manual to improve managerial management in the higher technological institutes of the city of Guayaquil, 2021, based on the theoretical foundations of Sainz, with the strategic plan, Chiang, with the organizational climate, to in order to improve executive management. The study was carried out with a population of 125 directors - teachers and a non-probabilistic sample. Regarding the type and design, it is descriptive and purposeful, the technique and instrument used consisted of a survey structured by a group of questions designed under the Likert scale. Furthermore, the validation and reliability of the evaluated instrument is reliable with a consistency index of 0.987; that allows to check the validity and safety of the instrument; The instrument was administered via zoom to each of the participants, with the consent of the teachers, a commitment to answer the items honestly, in order to meet the research objectives. On the study of the factual variable of directive management, the most significant results were evidenced; In addition, the factors that would help to improve the administrative processes were identified; with regard to the fluid communication by the institution's staff, likewise, to carry out the planning of the work in the development of the activities; above all, technological institutes offer a pleasant working environment for teaching and administrative staff; They stand out in complying with the adequate infrastructure indicators for the personnel, and the main recommendation is to implement strategies to improve directive management.

KEY WORDS: Directive management model, strategies, communication, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior son centros generadores de conocimiento; cuya finalidad es formar de manera científica, técnica y moralmente a personas adultas que acuden a ellas. Están conformados por escuelas politécnicas, universidades y por los institutos superiores técnicos y tecnológicos, que cumplen un papel determinante sobre el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, la ciencia y tecnología, mediante la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la comunidad, con el fin de dar respuesta a los altos desafíos del presente siglo, mediante el aporte de la transición y la innovación de sus técnicas y la atención de los grupos de personas que forman parte de la organización, las mismas que deben estar enroladas en lograr alcanzar mejoras y aportaciones significativas en la proyección de los procesos de la gestión directiva.

En este sentido, la UNESCO (2016), y en la misma línea el informe de la "Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) Declaraciones y plan de acción," (2009), sobre las directrices de la Educación Superior en el mundo y en América Latina, expresan los momentos de los desafíos que deben atender las instituciones educativas, de llevarse a cabo y a la perfección los modelos de gestión directiva y como administrar las organizaciones en base a las funciones que representan todo lo referente a la parte académica, investigación e innovación. El informe Mundial de la I. M. UNESCO (2005) y Didou (2014), exhortan en el mismo planteamiento, y despunta la importancia de llevar la dirección con eficacia y eficiencia en los manejos de los recursos que controlan las Instituciones de Educación Superior, centrándose en la formación, gestión directiva y financiamiento de ellas.

En el Ecuador existen órganos que regulan el funcionamiento y cumplimiento de las normativas establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior, tales como: Consejo de Educación Superior – CES; Consejo de Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior – CACES. En estas entidades existe preocupación e incertidumbre sobre los desafíos que deben de enfrentar los institutos superiores tecnológicos en las normas establecidas para el crecimiento continuo y permanente de la calidad educativa, de modo que

socializan los lineamientos de control y evaluación en el cumplimiento de cada uno de los indicadores que forma parte de las estrategias y gestión directiva. Son justamente estos organismos de control que establecen disposiciones específicas con respecto a la gestión administrativa en los institutos superiores tecnológicos.

Los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil han intentado desarrollar acciones para fortalecer la función de la gestión directiva, a través de programas de capacitación y actualización que ayuden a identificar los componentes de la gestión directiva que contribuyan a la mejora de las prácticas rectora. Además, es importante reflexionar sobre la importancia del liderazgo, las capacidades formativas y de gestión del directivo para potenciar el sector de la Educación Superior, conformado por seres humanos de alto grado de responsabilidad, valores y ética social, cualidades y características confiables que engloban el liderazgo educativo.

Los directivos de los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil tienen que cumplir con un conjunto de actividades administrativas y educativas, tales como: dirección, planeación, funciones pedagógicas, convocatorias, solución de conflictos laborales y clima organizacional, así como las exigencias administrativas que requieren estos institutos. Por esta razón, el directivo se enfoca en las funciones pedagógicas y descuida el desempeño administrativo, el cual es el elemento central de la función de la gestión directiva. Ante esta situación, en el contexto donde se realiza la investigación se evidencia el poco compromiso de las actividades administrativas con respecto a las dimensiones de la gestión directiva como son: escasa transparencia del proceso de evaluación de las labores; promover estrategias para el trabajo fundamental de los profesores; el no pago puntual de sus remuneraciones; no cuenta con una plantilla de docentes a tiempo completo; relaciones institucionales con toda la colectividad; falta de empatía y carácter de conducir la labor de las IES, ética y transparencia que determinen el comportamiento en el trabajo.

Por lo tanto, a partir de la identificación de las características que tiene la gestión directiva que realizan los directores de los institutos superiores tecnológicos, con el afán que dominen todos los procesos administrativos para promover una mejor aplicación de técnicas y estrategias, enuncia las

siguientes interrogantes. ¿Qué elementos debe contener un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil, 2021?; como preguntas específicas: ¿Cuáles son los factores que influyen sobre la dirección y planeación estratégica que establece los procesos administrativos en los institutos superiores tecnológicos?, ¿Cómo identificar las competencias de las funciones pedagógicas sobre el cargo de directivo en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil?. Asimismo, ¿Cómo analizar el clima organizacional en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil?, ¿Cómo diseñar una propuesta fundamentada en un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva?

El presente trabajo se justifica de acuerdo con el criterio de conveniencia, debido a la necesidad de identificar cada una de las características que tiene la gestión directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos en la ciudad de Guayaquil, y que permitirá desarrollar con precisión las cualidades y ventajas del liderazgo educativo que ayudará a una administración basada en competencias, estrategias y motivación laboral que influirá en el desempeño los docentes, quienes son los pilares fundamentales de los institutos superiores tecnológicos.

Esta investigación es trascendental porque permitirá identificar los aspectos que se deben perfeccionar para mejorar la gestión directiva, y se pretende diseñar una propuesta de estrategias para mejorar las competencias que permitirán una participación activa en la conducción de los procesos administrativos. En tal sentido el aporte de Tobar (2014), bosqueja esta labor de investigación en la que resalta los trabajos de “los gestores que forman parte del conjunto de responsabilidades las cuales competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización educativa para resolver situaciones concretas”. (p16).

Por otro lado, en esta investigación se realiza una comparación de los indicadores de gestión de la calidad en los institutos superiores tecnológicos, con la finalidad de detectar posibles fallas en los procesos administrativos, así como las necesidades y expectativas de los docentes y estudiantes. Asimismo, se identificarán los métodos estratégicos que determinan la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos, lo cual le da un valor práctico, porque van a permitir acrecentar los conocimientos respecto a la aplicación de estrategias y

características de la gestión directiva, considerando que ambas variables son importantes, las cuales han sido desatendidas por los directores y docentes de los institutos superiores tecnológicos basándose en la realidad, en la que se proyecta a conseguir durante el desarrollo de la investigación bajo el diseño descriptivo propositivo.

Se identificará cada uno de los métodos estratégicos que determinan la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos, que ha permitido acrecentar los conocimientos, las estrategias y características de la gestión directiva, como son las competencias, habilidades, experiencias y el dominio de las actividades de los procesos administrativos; se engloban en el perfil para ejercer el cargo en la dirección en los institutos; en tener una visión empresarial y liderazgo de abordar los conflictos que se presente de manera analítica, controlada y dar un diagnóstico oportuno en la toma de decisiones correctas, todo este complemento de fases hacen posible una adecuada gestión y dirección en los procesos de formación y se convierten en una mejoría directa e indirecta en el perfeccionamiento y trabajo en los institutos superiores tecnológicos para mejorar la gestión directiva.

La presente investigación se plantea como objetivo general: Proponer un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil, 2021; por otra parte, los objetivos específicos son: Caracterizar los factores que influyen sobre la dirección y planeación estratégica que establece los procesos administrativos en los institutos superiores tecnológicos., Identificar las competencias de las funciones pedagógicas sobre el cargo directivo en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil, Analizar el clima organizacional en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil, y Diseñar una propuesta fundamentada en un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

II. MARCO TEÓRICO

En el proceso de indagación sobre estudios previos y teorías relacionadas con las variables en estudio, se fundamentó en los diferentes trabajos realizados por otros investigadores en los siguientes antecedentes a nivel nacional e internacional de la búsqueda de estudio propuesto, sobre estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos. Por lo anterior se encontraron lo siguiente:

Según, Coca (2019) presentó en su tesis doctoral denominada: “Gestión directiva y competencia administrativa”; de la Universidad Cesar Vallejo de Perú con el objetivo de determinar las etapas que van direccionadas al cumplimiento de metas trazadas de la institución y que conjuntamente con la comunidad educativa tiene la habilidad de empoderarse y ejecutar el objetivo institucional, ello debe estar acompañado de un buen clima laboral. La población es de 96 docentes, la muestra fue no probabilística. La información se recogió en un tiempo determinado, que se desarrolló al emplear los instrumentos de Cuestionarios por 33 preguntas en la escala de Likert. Se concluye que las etapas direccionadas deben manejarse significativamente con la competencia administrativa en el cumplimiento de normas y reglamentos en alcanzar los objetivos o planeación estratégica y brindar una prestación de calidad a la colectividad.

Desde la concepción de Sepúlveda y Valdebenito (2019) en su tesis doctoral “Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo”, de la Universidad Alberto Hurtado, Chile con la finalidad de cumplir con los requerimientos externos para garantizar el fortalecimiento de la calidad educativa se concentran en la parte significativa de los esfuerzos de dirección de estas entidades, confinando en un plan subsiguiente los objetivos de formación profesional y obstaculizando los trabajos de vinculación con empresas o representantes productivos locales o regionales, el cual se desarrolló con muestra de 342 profesores de la Universidad Alberto Hurtado de Chile, aplicando cuestionarios analítico y técnicos.

Se concluye la importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas, en la que se requiere que su desempeño en las funciones se realice con eficacia, seguimiento y control de los procesos de la gestión institucional.

De la misma manera Polo (2018), elabora su tesis doctoral “La gestión directiva en las organizaciones educativas”; de la Universidad del Magdalena de Colombia tuvo como objetivo que se desarrollaron procesos que accedieron descubrir las tensiones que subyacen entre dimensión instituida e instituyente del PEI como eje articulador de la Gestión Directiva y su dominio en el perfeccionamiento de las organizaciones educativas, y establecer argumentos que permiten posicionar la “resignificación” como una perspectiva metodológica. La muestra es 112 docentes y 6 directivos. Se formaron tres grupos de diálogos, la observación de los participantes, análisis de contenido, se utilizaron formatos de cuestionarios y la técnica a emplear en el escenario social. Se concluye que la gestión directiva dinamiza el monitoreo y el asesoramiento al personal que está bajo su responsabilidad, las relaciones interpersonales, con los demás sectores sociales, valores, respeto, normas y principios desde la dirección.

Asimismo, Crisanto (2018), en su tesis doctoral “Gestión Escolar bajo el Modelo de Calidad Total y Propuesta de un plan de mejora de las Instituciones Educativas del nivel primario del Distrito de Bellavista”, de la Universidad Cesar Vallejo de Perú, tuvo como objetivo evaluar aspectos de la gestión administrativa, didáctica y comunitaria, en la que se presentan en el estudio limitaciones, no utilización de estrategias que faciliten el funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, que forman obstáculos para alcanzar con las metas propuesta y objetivos definidos. La población total de estudio de 4 directores, 55 docentes, 11 administrativos, 1466 estudiantes, 1186 padres de familia de las Instituciones Educativas, en la que se aplicó un instrumento de la técnica de la encuesta con escala de Likert. De acuerdo a los resultados obtenidos por la comunidad educativa, promueven contar con un plan de mejora en las instituciones educativas, las mismas que fortalecerán y conducirán al cambio originando ajustes de compromisos y fortalezas.

Por su parte, Pérez (2016), en su tesis “La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la red Brisas del Chinchipe de puerto Huallape, del Distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén” de la Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú; con el propósito de identificar y describir las deficiencias presentadas en el análisis de su desempeño como gestor directivo institucional, pedagógico, administrativo y comunitario. La muestra está conformada por 12 encuestados la misma que se seleccionó con criterio no probabilístico. El estudio es de tipo correlacional; las técnicas utilizadas son la encuesta; y los instrumentos, dos cuestionarios estructurados en base a 33 ítems, coherentes con las variables dimensiones e indicadores.

Se concluyó que existe una correlación de los procesos de la gestión directiva y el desempeño docente, los mismos que fundamentan el crecimiento, conocimiento, valores, habilidades solidaridad de una comunidad educativa con el objetivo de mejorar cada uno de los procesos con éxito y obtener resultados eficientes y un entorno social educativo consolidado.

Actualmente en Ecuador, al desarrollar los antecedentes teóricos correspondiente al tema de gestión directiva, es necesario recalca que no existen tesis doctorales, sino artículos científicos de revistas indexadas.

En el artículo científico de Ordóñez (2020) titulado Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador, el propósito del estudio está basado en mejorar los procesos de manera continua en las actividades enfocadas a la docencia, vinculación y la innovación e investigación, motivo por el cual es necesario contar con un método concreto y efectivo de revisión interno de los procesos a fin de obtener eficiencia, efectividad y satisfacción de la comunidad educativa.

Por su parte, López (2019) en su estudio titulado “El rol de la gestión directiva en los resultados educativos” (artículo) el mismo que fue realizado Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador, manifiesta que el objetivo

es determinar las actividades que cumplen los directivos de estas instituciones públicas, donde se han encontrado importantes hallazgos y muestran que los directivos dan prioridad al trabajo académico sobre las funciones administrativas e inclinan en dar sustento y asesoría en las labores enseñanza-aprendizaje del docente.

Según, Jácome (2018), en este ensayo, está centrado en analizar ¿Qué competencias debe tener el directivo para la gestión y mejora de un centro educativo?, estas competencias se deben medir la gestión del directivo ecuatoriano tanto interna como externa, estas bases fundamentales cuenta su formación, experiencia direccionados en la parte educativa, en la que deben expresar y responder sus aptitudes frente a los docentes, estudiantes y comunidad educativa, con eficiencias que demanda la amplia participación en todas las instancias de la organización educativa nacional.

Asimismo, Ochoa (2018), en su artículo de investigación “El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las instituciones educativas del cantón Cañar, Ecuador” de la Universidad Católica de Cuenca, se plantea como objetivo evaluar el modelo de las organizaciones la revisión de los procesos internos y externos, ajustarse a una reestructuración que garantice el cumplimiento, conducción y fortaleza de la calidad y calidez de los servicios educativos, el modelo será la vía acertada o el impacto que se desea alcanzar a nivel institucional en romper paradigmas conductuales de la organización.

De igual manera, Solís (2018), en su artículo de investigación “La Educación Superior Tecnológica y la empleabilidad” del Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre. República del Ecuador., el objetivo en este análisis es destacar la importancia y relevancia de la formación tecnológica y la empleabilidad; al mismo tiempo, la identificación pertinente en la inserción laboral a corto plazo, de igual manera, este sistema es aceptado y reconocido por la sociedad actual y las empresas públicas y privadas; al mismo tiempo, logran alcanzar alta productividad y mejorar la calidad de sus trabajadores. Además, recalca lo indispensable y estratégico que debe cumplir con la experiencia y formación para ejercer las funciones o actividades de la gestión directiva en los institutos técnicos y tecnológicos de manejar los procesos internos de manera eficiente y controlada a nivel institucional.

Por otra parte en la investigación: “El rol de la gestión directiva en los resultados educativos”, artículo científico de la Revista Espacios de Ecuador, el autor Romero (2015) recalca la composición y desarrollo de características sobre el liderazgo educativo; se debe exteriorizar aspectos de interacción humana fundamentados en valores, ser comunicador, motivacional y dar apertura al cambio; factores que estimulen al personal durante la responsabilidad colectiva; recalcar que se pretende asumir con estas características del guía, formador en las innovaciones creadas en el sector educativo a nivel de cada país, sin dejar de atender la acción escolar, por medio de la innovación y creatividad, así como al propiciar en trabajo en equipo entre los actores de la educación.(p.20).

En efecto tomado de la tesis doctoral de Romero (2017), sobre el tema “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala” el estudio de la investigación enfatiza sobre el contenido de la administración estratégica, asimismo, parte desde el análisis del contexto educativo, sobre la base de los procesos de direccionamiento, el clima organizacional; además, toma como referencia a (Fred, 2004), explica que la gestión estratégica, al mismo tiempo; direccionar, planificar, ejecutar y controlar el comportamiento y las necesidades de las actividades educativas y productivas, con el propósito de evaluar y alcanzar la visión y misión organizacional.

Se han considerado para esta investigación los estudios científicos en que los autores aportan y analizan recalcando las bases fundamentales del trabajo del gestor directivo en los Institutos Superiores Tecnológicos, cumplir con el perfil idóneo que garantice la experiencia educativa y la formación académica para ejercer el cargo de director, coordinador, etc.; para ejercer los puestos estratégicos en las instituciones de educación superior, asimismo, el seguimiento y control de los procesos internos de manera competitiva y eficaz para la mejora continua de la organización para bienestar de toda la comunidad educativa.

En cuanto a las teorías y dimensiones que sostienen este trabajo de investigación abordamos dos variables de estudio: Estrategias y la Gestión Directiva.

Con respecto al procedimiento teórico que corresponde al tema de Gestión Directiva, es analizar el origen citado por Quinn (1995), explica que va en incremento los procesos de la gestión directiva, los métodos, las técnicas, los valores orientados a la comunidad educativa, existe la necesidad de conocer e identificar la parte sistemáticas de la búsqueda de información a través de textos, libros académicos para englobar los elementos o destrezas directivas dentro de la organización.

De igual manera dentro del campo de la investigación de la tesis doctoral Riffo M. (2019), hace un estudio objetivo sobre el tema “Gestión educacional y estrategias como resultados académicos en instituciones educativas” en la que establece el autor algunas características eficaces en las instituciones educativas (Raczynsky, 2008).

El liderazgo con propósito, se caracteriza por ser firme y con propósito prontamente comprometido, totalmente instruido que tiene la capacidad de comunicar el mando con los docentes y destacando sus competencias profesionales, en particular en cuanto a enseñanza-aprendizaje. (p.29)

Sobre la base del concepto de gestión respecto a la administración, dirección y gerencia por parte de Drucker (2019), el autor nos explica las funciones que deberá desempeñar el director de los institutos superiores tecnológicos, asimismo, identificar la importancia del rol que desempeña al ejercer su función en la que debe proyectar, competencia, dominio, confianza, principios, valores, dominios de conocimiento a nivel institucional en brindar confianza y garantizar en brindar un clima organizacional que se fortalezca los vínculos internos entre docentes y directores para el cumplimiento eficaz de las actividades en beneficio de la organización.

Por su parte (Drucker, 2019), lo define la gestión directiva como una gerencia que debe desempeñar con profesionalismo sus funciones principales y las actividades a desarrollar con eficiencia demostrando la calidad de sus procesos internos que se debe ofertar en las instituciones.

En ese mismo contexto en la investigación de Vara E. (2019), considera la fundamentación teórica en la definición de la gestión directiva por el autor (Chiavenato, 2008), expresa que las actividades administrativas y pedagógicas a desarrollar del gestor directivo, deberá proyectar confianza, seguridad y dominio de conocimiento para guiar en los procesos y manejo de los recursos humanos, económicos, de manera transparente en la optimización de recursos elementales para las instituciones educativas con el objetivo en dar servicio de calidad y cumplimiento administrativo.

Asimismo, Hernández (2014), manifiesta que las actividades específicas de la gestión directiva van direccionadas en el uso de técnicas, objetivos, control y desarrollo de procedimiento que determinen las acciones, dimensiones, elementos y espacios a organizar en los métodos de gestión; que deben ser direccionadas por personas competentes, verdaderos profesionales, con altas capacidades, conocimiento y actitudes para liderar los institutos superiores tecnológicos.

Se concluye que la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos, deberá ser lideradas por personas competentes, responsables, profesionales, alto conocimiento en el dominio de los procesos administrativos de ejercer de manera competitiva: planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente. En los institutos tecnológicos deberán identificar que el director cumpla con el perfil del cargo, llevar los procesos con responsabilidad, con habilidad y destrezas de las funciones a desempeñar. Asimismo, deberá brindar un servicio de calidad, demostrando siempre un liderazgo que garantice el buen ambiente laboral y respeto en las relaciones interpersonales con todos dentro y fuera de la organización.

En efecto al análisis de las actividades realizadas las políticas supranacionales (OCDE y UNESCO) aparecen tres factores (humano, gestión y profesional) que convierten a un director en un líder educativo de calidad (Valle & Martínez, 2010). Según la OCDE (Pont, Nusche, & Moorman, 2009): - El factor humano es la influencia que tiene el director con los diferentes miembros de la comunidad. Profesorado: debe motivar al profesorado, apoyarlos y orientarlos en

su práctica profesional. Alumnado: es el responsable del nivel del aprendizaje y es el representante del centro. - El factor de gestión en tanto el director es el responsable de autoadministrar y autogestionar el centro. Debe tener conocimientos sobre funciones administrativas y económicas. - El factor profesional requiere una formación basada en habilidades, estrategias y competencias que capaciten al director más allá de las competencias estrictamente pedagógicas.

Según, Martínez (2018), expresa la definición de gestión, en direccionar que se cumplan los objetivos planteados por la organización o empresa, asimismo, lo define como un administrador, que significa identificar la racionalidad social y lograr interactuar con el entorno colectivo en buscar fortalecer en mejorar las debilidades y amenazas que se presente dentro la dirección en los institutos tecnológicos.

Al mismo tiempo, Fernández-Ríos (2019), define la gestión directiva como técnicas, política de dirección, cultura, manejo de estrategia, cumplimiento de los sistemas educativos complejos que se deben desarrollar con eficacia y eficiencia para la satisfacción, crecimiento y desarrollo de los recursos humanos de las personas que conforman los institutos tecnológicos.

De igual manera, Hoz (2018), la define como la representación de los procesos eficientemente estratégicos en la conducción adecuada de los recursos humanos y materiales, los planes, tecnológicos en concordancia con la planificación, normas y tomar acciones asertivas en enfocar las prioridades en sus funciones a los docentes que conforma los institutos tecnológicos.

Asimismo, para Corredor (2018), las funciones es uno de los componentes importantes de la gestión directiva en los institutos tecnológicos, para lograr alcanzar los objetivos de la organización el director deberá contar con un proceso dinámico y eficiente como un sistema ordenado de aspectos sucesivos: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estos procesos se pueden relacionar intrínsecamente como términos gerenciales que deberán preservar en

el directivo como administrador, que lo harán merecedor o responsable de los efectos del beneficio obtenido.

Por su parte, Chiavenato (2007), indicó que las funciones de los gestores administrativos deberán demostrar dentro de las funciones a ejercer un conjunto de cualidades que lo hagan merecedor del cargo a ejercer como son la conducta, valores, procesos de crecimiento personal, que demuestre las destrezas y experiencias que logren alcanzar satisfacción en el desempeño de sus funciones en los institutos tecnológicos.

El proceso de la gestión directiva en los institutos tecnológicos, se deben manejar con profesionalismos, competitivos que son de gran aporte para el crecimiento y mejora continua de las instituciones en la calidad académica, en caracterizar los factores que son fundamentales demostrar las competencias, liderazgo, conocimiento, experiencia que implica una labor de acción antes los indicadores de calidad.

Además, Tabares (2018), sobre la definición de la gestión directiva: Por sus procesos exigentes deberán enfocarse de manejar o dominar principalmente el control del direccionamiento estratégico, el clima organizacional, la cultura y normas institucionales, sin olvidar las relaciones armoniosas con el entorno. De tal manera, facilitar la labor del director y su equipo directivos, coordinadores se organicen, desarrollen y evalúen procesos administrativos y pedagógicos generales de la institución. (p.74)

A partir de lo expuesto por el autor, es el reconocimiento de la responsabilidad que conlleva el director a través de actividades específicas de los elementos a desempeñar desde su puesto de trabajo en beneficio de la colectiva educativa. En tanto que la Administración para Tabaré (2017) establece:

Es implementar un proceso continuo y participativo que deben realizarse de manera eficiente para mantener a la instituciones en un todo integrado

desde su ambiente, en la que se evidencia el trabajo activo del directivo, con capacidades, liderazgo y conocimiento, en el cumplimiento del perfil idóneo en manejar con profesionalismo, optimismo y fortalecimiento institucional, con apoyo de elementos como son la comunicación asertiva, las acciones consolidadas que permitirán coordinar los procesos de calidad para alcanzar los objetivos planteados desde la visión, misión ante las exigencias del entorno competitivo. (p.36)

Se concluye que es importante los aportes de los autores con respecto a la gestión directiva basado en estrategias que deben ser conducidas de manera equilibrada y motivadora, la participación del director en cada proceso debe ser eficaz y con liderazgo con amplia visión y conocimiento para resaltar cada gestión y cumplimiento de las actividades, que fortalecerán a la organización, conducirá en alcanzar los objetivos planteados por la dirección en los institutos tecnológicos.

De la misma manera Álvarez (2017), señala lo siguiente: *“Una composición de objetivos por parte de la directiva, de procesos, de espacios específicos, crear visiones escritas, de cambios innovadores a la velocidad y ritmo en el desarrollo de cada proceso administrativo, de flexibilidad y de exigencia, de permisibilidad y capacidad de dirección”* (p. 93).

Ahora bien, Álvarez (2017), evidencia la importancia de ejercer el liderazgo representado en cada uno de los procesos de las funciones, pertinencia y compromiso en el ejercicio de sus cargos.

La función del directivo abarca desde formación y experiencia, dependerá de la componente humana en cumplir con sus funciones y trabajo en equipo con eficiencia, calidad, sentido de responsabilidad e interés de cumplir con los objetivos propuestos por quienes conforman la organización. (p.94)

Por su parte, Rojas y Gaspar (2017), manifiestan que *“el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”* expresan que el liderazgo en la gestión directiva se debe identificar las capacidades y competencias que deben englobar

a un líder, activo en sus acciones que fortalecerán en promover el trabajo exitoso en las instituciones educativas. (p.18).

Al mismo tiempo, Naranjo (2017), caracteriza el concepto de líder en el cual se determina, como una persona que interactúa con personas o grupos de personas, puede comunicarse de manera asertiva, demuestra empatía, es proactivo e innovador, siempre motiva la participación de trabajar en equipo, le gusta compartir sus triunfos, metas con todos sus seguidores.

Por otra parte, por Reyes (2017), enuncian que *“el liderazgo es el camino que le permite a una persona ejercer autoridad hacia las demás personas o equipo de trabajo que va acompañado de motivación, dirige sus actividades enfocados en alcanzar los objetivos propuesto en la organización”*. (p.22)

Respecto a la representación del líder, es el que se proyecta frente al equipo de trabajo con liderazgo competitivo, asertivo, humanista, conocedor de los procesos y desarrollo de las actividades, se acopla fácilmente a los desafíos de la organización con armonía que permite llevar con empatía cada una de las funciones desempeñadas en los cargos que ejercen en los institutos tecnológicos. Del mismo modo el liderazgo para ejercerlo se debe identificar mecanismos que genere una excelente comunicación y participación en la obtención de un buen trabajo en equipo que funde resultados efectivos en las instituciones educativas.

El aporte de los teóricos contribuye a encontrar alternativas a ciertas exigencias más complejas de forma y fondo de la argumentación en el contexto de la gestión directiva. Es así como Armijos (2017) con respecto a con el tema: “La gestión y liderazgo del directivo y la cultura de participación de los padres de familia” de la Universidad Nacional de Loja, tuvo como objetivo fundamental en proponer o direccionar como meta una organización en la búsqueda de una mayor competitividad (p.41).

En el presente estudio de las dimensiones e indicadores se explican a través de las siguientes teorías que facilita la comprensión al analizar algunas definiciones de diversos autores sobre el concepto de la dirección, planeación estratégica, fundamentación pedagógica y clima organizacional.

Además, la definición de dirección citado por los autores Lerner y Baker (2020), el concepto de dirección, consiste en destinar los procedimientos, mediante la participación y ayuda de los empleados, para alcanzar la productividad mediante la motivación y control. Asimismo, el autor Buchele (2020), dice que la dirección comprende el dominio interpersonal del director, con el propósito de alcanzar que los colaboradores logren alcanzar los objetivos planteados por las instituciones, bajo la supervisión, motivación y comunicación.

Por su parte, Munch (2020), es el cumplimiento de los métodos de acuerdo con el orden y objetivo organizacional, mediante el esfuerzo del grupo social a través de la comunicación, motivación y la supervisión. Y según, Valencia (2020), es el proceso que debe cumplir un líder de motivar, de realizar el trabajo en equipo de manera eficaz.

Se comprende por dirección en la ejecución de la ordenanza de la organización, se fundamenta en guiar, motivar, reconocer el esfuerzo de los subordinados; además, son procesos que el directivo debe demostrar su liderazgo en realizar el trabajo en equipo para obtener rendimiento eficaz a través de la motivación y supervisión del trabajo de todos para bien de las instituciones.

De igual manera el enfoque de la planeación estratégica lo sustenta Collado (2019), es el proceso de mejora y ejecución de técnicas para alcanzar planes y objetivos. La planificación estratégica es el camino determinado que ayuda de guía a la empresa en un periodo fijo, compuesta por objetivos y estrategias que permitirán el resultado eficiente y eficaz de lo planificado.

Según, Sánchez (2019), define que el planeamiento es una continuación de culturas, de alianzas, de habilidades y de compromisos que se ejecutan con un fin, a diferencia de una técnica que es solo un producto posible de ese proceso.

Asimismo, en su definición el autor citado por Sainz (2019), el plan estratégico, se debe entender como un proceso de inicio con revisión y aplicación de un plan e identificación de dirección que sostiene a la organización en mantener o superar su nivel competitivo dentro de un entorno cambiante, invariable y vertiginoso.

En el análisis de este artículo que el autor Touriñán (2019), la definición de la función pedagógica, ayuda a percibir la identidad, especificidad, complementariedad y diversidad. Además, se puntualiza en la analogía educativa, bajo principios de acción es construir hechos y disposiciones pedagógicas.

Por su parte, Vizcaíno (2019), con la revisión teórica se cree como el componente académico fundamental, provee sentido y alineación al hecho educativo, es aquel que propicia métodos de enseñanza y aprendizaje, reconoce el resultado de objetivos institucionales, generales y formativos para el personal académico, ofreciendo programas de capacitación y actualización al personal académico.

En conclusión, de la teoría expuesta con respecto a la función pedagógicas, se admiten y concreta el componente didáctico considerado pilar fundamental en las funciones directivas y pedagógicas que deben ser direccionadas y orientadas a nivel institucional, considerando los principios de identidad del personal académico en los institutos tecnológicos.

De igual manera, la teoría del clima organizacional citada por Quintana (2018), expresa “es el contenido axiomático que existe entre los colaboradores de la organización. Resulta oportuno especificar, que están intrínsecamente unidos al nivel de motivación de los recursos humanos, se da a conocer de modo preciso en las posesiones incentívalas del contorno organizacional” (p.7)

Asimismo, Chiang (2018), define al clima organizacional como “un vínculo de características del medio laboral, con sus emociones, comportamientos, ambiente de trabajo y a la interacción que se origina en el entorno de la organización. En esta ideología, el ambiente es el apoyo principal de una estructura” (p.14). Y se expresa que la formalidad de la organización, permite reflejar e interactuar a los colaboradores de una entidad, se relaciona con la motivación de los esfuerzos de los individuos en el ejercicio de sus cargos. Chiavenato (2009)

Ahora bien, Acero (2018), considera que el clima organizacional: Es la perceptiva de las relaciones interpersonales con las personas, la estructura, interacciones y experiencias pedagógicas de la manera se ha venido desarrollando sobre todos los aspectos del clima organizacional. Están situadas a los establecimientos, la distribución, orientados en los valores y claridad en la dirección de una sociedad con recursos colectivos y lineamientos concretos (p.96).

Se establece que el clima organizacional es sinónimo de armonía y unión en la conducción de los procesos administrativos en la obtención de la calidad de las actividades que se realizan en los institutos tecnológicos, favorece al entorno, comportamiento y la experimentación de los miembros de la organización, también satisface los procesos administrativos cuando fluye la unión de los participantes o personal de las instituciones, es importante y favorable el estado de ánimo que refleja el director ante el equipo de trabajo para contribuir logros efectivos de la organización.

La teoría de Influencia personal, suscitada por Pfeffer (1993), es una teoría primordial para la organización, considerada en este sentido la capacidad e influencia de alcanzar las actividades que se hagan con eficiencia, demostrar la habilidad sin ser exigida, sino desarrollar el poder y la capacidad necesaria para influir en aquellos de quienes dependemos. Puede ser que la influencia es entendida como el intento de afectar en los sentimientos, en el pensamiento o en las acciones de otras personas (Yukl et al. 2005; Elron y Vigoda, 2006). Por eso resulta fundamental analizarla para comprender el trabajo de las instituciones. Los docentes necesitan cosas de sus directores, coordinadores, los directivos de sus docentes y personal administrativo, y cada uno de manera inversa de acuerdo a las necesidades y cumplimiento de las actividades a realizarse en las instituciones donde laboran.

El objetivo de la organización representa un potencial de apoyo a la organización y al respecto, Ginja y Goncalves (2019), investigaron sobre el objetivo de la organización es percibido como un medio o procedimiento dinámico de actividad que debe ser desarrollada basada en el dominio y conocimiento del objetivo principal determinado por la organización; para poder alcanzar de manera efectiva los procedimientos, la organización debe saber

aprovechar o aumentar el conocimiento depende en gran medida de sus recursos humanos, la potencialización y la capacidad de los individuos.

Según Ruíz y Molina (2017), “El liderazgo se presenta como capacidad gestora, excelencia individual y ejercicio del poder para administrar una institución y guiar a un determinado grupo de personas”. La comunicación es imperativa para desempeñar con éxito las actividades de la organización, es así que debe formar parte de las habilidades del directivo, con ella puede conseguir resultados de manera más eficaz y con plena libertad de comunicar y saber escuchar activamente al personal docente y administrativo a cargo. La labor del directivo no es solo de planificar, coordinar o dirigir, sino que debe demostrar la manera y formas de comunicarse con las demás personas que refleja una conducta de respeto, conocimiento y dirección en el entorno que lo rodea. Según Menoscal y Naranjo, (2017), es necesario perfeccionar la comunicación del directivo en poder transmitir alguna idea, pensamientos o sentimiento, mostrándose confiado y seguro en mejorar la interacción de las personas, creando un ambiente de confianza y seguridad.

La teoría de la comunidad es la idea que implica mencionar tres dimensiones que dan cuenta de cómo la práctica da coherencia al desarrollo de una comunidad: la empresa colectiva, el repertorio compartido y el compromiso mutuo. Los docentes y estudiantes definen a una comunidad, el alto compromiso equitativo de los participantes, enfocados en ello consideran que la comunidad es más allá de compromiso. Esta teoría de la comunidad implica relaciones profundas alrededor de un objetivo en común (Wenger, 1998).

Según Le Boterf (2016), una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto específico, ajustando y reuniendo a un gran equipo de personas talentosas que cuenten además, con recursos personales como es: cualidades, conocimiento, recursos emocionales, saber hacer y dominio de las herramientas tecnológicas. De la misma forma, Barnett (2001), de acuerdo con esta definición, va en función a las capacidades, la formación que se consideran evidentes en diferentes tipos de trabajo. Además, va en función de promover el desarrollo de ciertos atributos: actitudes, aptitudes, conocimientos, valores, etc. (Pavié, 2011).

Al hablar de competencias profesionales, es preciso exaltar o articular los componentes de la competencia que son: conocimientos, habilidades y destrezas, experiencias laborales, actitudes y valores que deben poseer los profesionales en el campo educativo. Los directivos y docentes han considerado la importancia de la formación profesional, las experiencias laborales, asimismo, reconocer las necesidades y problemas de la realidad que se presentan en los institutos tecnológicos.

Por otra parte, Sánchez (2017), identifica las principales actividades de conocimiento basada en prácticas de investigación en la formación de profesores, a) conceptos teóricos empleados, b) las nuevas tendencias y c) investigaciones actuales en el área de interés de los investigadores en formación de profesores. El autor argumenta que las actividades de conocimiento especializado deben basarse en el desarrollo dominante de la línea de formación de los directivos y docentes: Planificación, Comunicación, Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje, Compromiso Docente, Recursos Pedagógicos TIC y Evaluación, lo cual considera importante destacar que estudiar la práctica de acciones que realizan en la dirección y aula, se debe programar un Plan de Formación Continua, plantear las necesidades de los temas y habilidades vinculante en el quehacer docentes y directivos con el propósito de integrar el conocimiento disciplinar y el pedagógico.

Según, Sulbarán (2002), “El ambiente de trabajo conceptual que genera la dirección, estará dirigido a estimular una actitud o forma positiva en la dirección de diálogos y comportamiento saludable con los colaboradores que está dispuesto a participar de manera activa a favor de cambio e innovación organizacional”. El mencionado autor, expresa la importancia del trabajo en equipo en promover un agradable ambiente laboral considerado en la organización como un principio de direccionamiento, responsabilidad e iniciativa de nuevos modelos de gestión, que facilite el desempeño de sus funciones en un ambiente comunicativo, formado por el cuerpo docente y directores dispuesto a fluir en las actividades de la institución.

Según, Calvache (2016), denomina una experiencia formativa significativa, no es una forma diferente de plantearse logros o metas en el momento de dar clases, sino girar un alto impacto de innovación y creativa que

realce una mejor la calidad de vida para toda la comunidad educativa. La experiencia debe de ir acompañada de una formación profesional, basado en lo tecnológico y científico, es significativo el desempeño del director, calificado como un papel importante dentro de la organización, está experiencia ayudará a describir el manejo de las funciones como son: realizar un diagnóstico, diseñar e implementar un plan, dar seguimiento y evaluación del plan; la eficacia del manejo y control de los procesos administrativos y académicos por los directores se verán reflejados en los resultados positivos para la institución.

El instrumento de evaluación es un modelo que requiere la fundamentación basada en los reglamentos de la educación superior, cuidando la construcción de la estructura y funcionamiento del objeto de evaluación, identificado en el campo de aplicación con basto criterio de eficiencia. (Escudero, 1998). La define como un factor estratégico que facilita el resultado de las funciones realizadas durante la gestión como director o docente de la institución, asimismo, se debe someter a estos instrumentos en la identificación a un proceso de operacionalización y contextualización los mismos que serán sometidos a los procesos evaluativos, en la requieren ser concretos con componentes mínimos para el manejo y socialización de los instrumentos aplicados a los individuos.

En igual forma, Rojas (2016), la define como *“Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en las instituciones educativas”* con el objetivo de identificar. Esta investigación abarca los a través de liderazgo los mecanismos generales, las mismas que deberán ser gestionadas por expertos que fortalezca estas entidades principales para llevar con responsabilidad todos los procesos, como plantea (Yurl, 2002). Recalca la importancia de las emociones de los directivos en poder llevar con madurez los cambios o decisiones en base al profesionalismo, valores y emociones.

Según, Sierra (2017), nos manifiesta que *“La definición de estrategia, se dice que su origen nace desde el campo militar, y desde ese tiempo de han aplicado en diversos usos, en lo administrativo, económico, religioso, político, cultural y social”*.

Al referirse del concepto de estrategia, es catalogado como un arte para dirigir, crear y desarrollar habilidades con sabiduría con el fin de obtener objetivos específicos determinados en la planeación estratégica de la organización, determinando espacios internos y externos con recursos elementales, sobre todo con valores para controlar las situaciones de las instituciones educativas. En las organizaciones es importante analizar y poder integrar a personas competitivas que traten de manera asertiva los conflictos que puedan presentarse en la organización, aplicar acciones estratégicas adecuadas para dar soluciones a la problemática que se presente.

Asimismo, para Porter (2018), la definición de *“Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”*. La estrategia para mejorar la gestión directiva en el campo laboral, los directores que deberán demostrar en los puestos de trabajos, experiencias de acuerdo al perfil, para ejercer cargos de dirección en llevar correctamente los procesos administrativos e identificar las estrategias pertinentes.

De acuerdo a la definición de Estrategia, según el diccionario Larousse Editorial (2017), estrategia significa: El arte y técnica de crear, preparar y administrar las operaciones militares. Destreza para dirigir correctamente un asunto dentro de la organización y lograr un objetivo propuesto. En síntesis, de la definición de estrategia en término de gestión, se debe centrar en los recursos humanos y material de las instituciones, sobre todo en los aspectos que fundamenta el crecimiento y desarrollo académico, la estabilidad e identidad tanto de los docentes que forman parte de la institución y los procesos de gestión en promover siempre un entorno y la consolidación de cada proceso realizado.

En tal sentido, tomando como punto teórico Stella International Foundation (2017), sobre la parte teórica de la gestión estratégica, se considera la dedicación, tiempo y esfuerzo que conlleva realizar las actividades en la que pretenden ser aburridas y tediosas, por lo que demanda de ser desarrollados de manera continua en beneficio de los procesos que requiere la organización y obtener los resultados automatizados.

Es importante recalcar que las estrategias planteadas en los objetivos de las organizaciones, y la filosofía, la cultura y el cumplimiento de las actividades, favorecen el crecimiento de los procesos administrativos y pedagógicos en los institutos tecnológicos.

Al mismo tiempo, Steiner (2018), establece como implementar un plan de estrategia necesaria para la organización, en su estudio explica proyectar los procesos internos y las adecuadas estrategias que fortalecerán el dominio y las capacidades del entorno de la organización.

Es transcendental el efecto de la parte analítica de la estrategia en función a la gestión directiva que impulsa a la planificación, desarrollo y elementos del sistema de los procesos administrativos en función a los factores de éxito a las instituciones educativas que produzcan el entorno favorable de la organización.

Asimismo, al enfocarse en la fundamentación teoría el autor Gómez (2017), propone que es un proceso al hablar de la planeación estratégicas en la conducción de decisiones, análisis, pertinentes con el propósito de valorar el ambiente de la organización, además de la parte competitiva y direccionamiento de las instituciones educativas.

De igual manera, de acuerdo a la disciplina de las estrategias, en el aporte del autor Guerra (2017), toma como referencia la aportación del autor Taylor (1980), manifiesta con respecto a las estrategias en analizar los procedimientos de las funciones administrativas y prestar atención a las tareas de desempeños empresariales.

De eso se desprende de forma particularidad como el área de la gestión estratégica, se debe resaltar el siguiente concepto:

Estrategias. Es el conjunto de gestiones que la empresa considere necesaria para enfrentar situaciones o problemáticas dentro de entorno organizacional; si se acompañan de las condiciones complementadas. En referencia a las acciones de este planteamiento activo específico, direccionados por el personal de la compañía. (p. 6)

Por su parte Tapia (2017), nos explica lo siguiente: El conocimiento determinado en el uso adecuado de las estrategias, se respaldan en la aplicación analítica en los escenarios de los puestos directivos en desarrollar de manera eficiente para la toma de decisiones acerca a nivel institucional. Al mismo tiempo, Tapia (2017), en el sustento teórico de la planificación estratégica, define como un proceso sistemático, la implementación de técnicas, conseguir objetivos planteados. Además, examina las principales vías para conseguir las metas planteadas dentro de la organización.

La ejecución efectiva de la estrategia, es sinónimo de saber el camino de cada proceso o conjunto de procedimientos para alcanzar la meta del objetivo propuesto por la organización, es fundamental para la instituciones educativas la adaptación de métodos dinámicos y accesibles, fundamentada en estrategias en base a la planificación y control de la efectividad de los procesos de la gestión directivas.

Por su parte, Juárez, S., (2015), “el clima organizacional es una cualidad a la vivencia y al compartir de manera interna crea un ambiente de una organización; que les permite a los colaboradores experimentar esa convivencia, observar los comportamientos, funciones, los valores y respeto, en particular de actitudes y característica de la institución”. Las relaciones que se experimentan por medio del clima organizacional, se define como una convivencia empresarial; se da por la percepción que generan un grupo de personas; por su parte, Chiavenato y los trabajadores consideran el clima organizacional una particularidad que permite la integración de los colaboradores y experimentar a través de la observación y convivencia el comportamiento de los miembros de la organización.

Asimismo, recalca Tapia (2017), destaca la importancia de establecer una buena planificación como base fundamental para los demás procesos administrativos, establecer en bases fundamentales los procesos administrativos y la definición analítica en la dominación de la planificación dentro de la organización como son: El análisis externo, nos señala las condiciones generales y específicas de los clientes, la competencias y los mercados que ofertan educación, que directamente e indirecta esta vinculadas con las políticas, el avance de la tecnología, la parte social, etc. El análisis interno, es determinar

las fortalezas y debilidades para dar continuidad al proceso de competencia y lograr optimizar el servicio a los clientes.

Por su parte, el autor Farro (1998), define la estrategia como manejar y aplicar dominio del conocimiento y experiencia de las acciones para cumplir con los objetivos de la organización para concretar los elementos y sistemas que direccionan las actividades o procesos administrativos, asimismo, compara la gestión directiva desde el ámbito educativo y empresarial en la que deberán cumplir con las responsabilidades de acuerdo a las funciones u objetivos de la organización en lograr alcanzar resultados eficaces.

Según, las definiciones de como manejar los procesos administrativos y desarrollar las competencias, habilidades que permitan identificar los problemas y dar solución de manera inmediata por la experiencia y conocimiento en la aplicación de estrategia para mejorar sus funciones como responsables directos de todos los procesos en base la planificación institucional. Igualmente, considerando otros aspectos teóricos de la competitividad Porter (2016), señala que sistematizar, consiste en la capacidad o el sostenimiento de la participación de los mercados externos, también en sostener e incrementar de manera equitativa la productividad y el alto nivel de vida de la población.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Según, los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), dentro del diseño metodológico el presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo en el que expresa que “es un conjunto de componentes significativo en cada proceso de la investigación, delimitación de la investigación, la recolección de datos, surgen objetivos e interrogantes de investigación y la comprobación de teorías.” (p.4).

El enfoque cuantitativo está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal; el estudio de investigación que se ejecutó fue de tipo no experimental, tomando desde el tiempo en que considera el nivel de observación a grupos específicos de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, 2013); de esta forma “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”. Según, (Hernández, Fernández y Baptista 2013).

Es descriptivo porque consiste en analizar, puntualizar y evaluar ciertos datos y particularidades de una situación específica y poder identificar los comportamientos y la relación de las variables, en la investigación de estudio se efectuaron aportes a las teorías estudiadas, el aporte teórico se basa en la experiencia como señala (Caballero, 2000); con enfoque cuantitativo, por lo que los resultados serán generalizados como señala (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

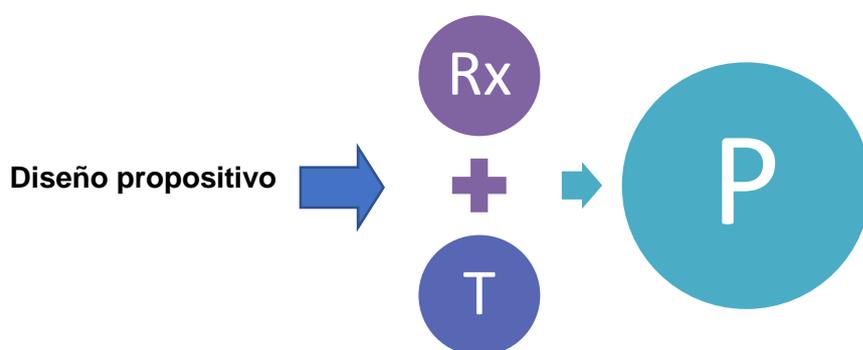
La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad dentro de la institución, se procederá con el trabajo una vez que se cuente con la información referida, luego de obtener los resultados se realizará una propuesta de un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva para superar la problemática existente y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

Es importante seguir cuidadosamente los procedimientos y las estrategias de mediación diseñadas en el proceso de investigación, ya que esto

incrementará la probabilidad de que los resultados de la misma sean exactos y significativos para otras personas. El diseño de la investigación denominado propositivo, se hace de acuerdo al tipo de investigación seleccionado, el que establece las gestiones a alcanzar en el estudio, así como las estrategias y métodos más adecuados para trabajar en equipo.

Al mismo tiempo, de plantearse el proceso más idóneo para obtener información específica, adecuada y oportuna durante la investigación de las variables que conforman el problema y el enfoque cuantitativo ayudará en el análisis al realizar el levantamiento de datos a través de las encuestas, entrevistas y observación, lo que llevará a determinar la necesidad de contar con un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva que contribuya a disminuir los desaciertos de los procesos administrativos en los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil.

Figura No.1 Esquema de Diseño de Investigación



Donde:

Rx: Estudia una determinada realidad

T: Enfoques teóricos para estudiar la mencionada realidad

P: Propuesta teórica para solucionar el problema.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Estrategias: - Definición conceptual

- Definición conceptual

Según, Sierra (2017), nos manifiesta que “La definición de estrategia, se dice que su origen nace desde el campo militar, y desde ese tiempo de han aplicado en diversos usos, en lo administrativo, económico, religioso, político, cultural y social”. p.27.

Definición operacional.

- Es la técnica o procedimiento que cuenta las Instituciones Educativas para desarrollar habilidades con los objetivos específicos y en los logros de sistemas de acciones para gestionar con éxitos los procesos administrativos en utilizar métodos participativos y factores relevantes para la comunidad educativa, logrando metas propuestas bajo las siguientes dimensiones:

Dimensiones. Dimensión Estrategias: La estrategia es parte de un proceso de crecimiento y desarrollo sostenible para la mejora continua en las organizaciones, empresas e instituciones con el propósito de alcanzar eficacia y calidad de innovación y evolución continua en un corto o largo plazo y pueda dentro de un ambiente continuamente cambiante. Sobre la base de (Porter, 2015), *“Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”*.

Dimensión Organización: Actualmente las organizaciones forman parte principal del estudio de cada proceso de la gestión en las instituciones educativas. En la que se ven directamente afectadas por factores internos y externos que intervienen directamente en su funcionamiento, en la que se identifican sus necesidades, fortalezas de las organizaciones que se deben manejar de una manera eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo.

Es necesario definir el concepto de organización, por lo cual se expresa la siguiente definición del autor Koontz (1999), está orientado a identificar, diseñar, evaluar y mantener el conjunto de actividades necesarias que los

individuos deben cumplir eficientemente las tareas principales y alcanzar los objetivos de la estructura organizacional.

Dimensión Competitividad: La competitividad está directamente relacionada e involucrada con la organización que engloba a todos los elementos humanos, personales y sobre todo los factores externos que comprende los clientes, competidores. Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Variable 2: Gestión directiva: - Definición conceptual

- Definición conceptual

Según Fernández-Ríos (2019), define la gestión directiva como técnicas, política de dirección, cultura, manejo de estrategia, cumplimiento de los sistemas educativos complejos que se deben desarrollar con eficacia y eficiencia para la satisfacción, crecimiento y desarrollo de los recursos humanos de las personas que conforman los institutos tecnológicos.

- Definición operacional.

- La variable que se presenta está organizada en cuatro dimensiones que será evaluada por un total de 33 ítems para la recolección de datos en los institutos tecnológicos de sostenimiento particular, a través de la técnica de la encuesta con índices de Likert, lo cual nos permite establecer la correlación entre las estrategias y gestión directiva, tal como lo perciben los encuestados de la muestra. La dimensión dirección consta de 9 ítems, la dimensión planeación estratégica consta de 8 ítems, la dimensión fundamentación pedagógica de 6 ítems y la dimensión clima organizacional consta de 10 ítems.

Las funciones de los gestores administrativos deberán demostrar dentro de las funciones a ejercer un conjunto o cualidades que lo hagan merecedor del cargo a ejercer como son la conducta, valores, procesos de crecimiento personal, gran desempeño con demuestre las destrezas y experiencias que logre alcanzar satisfacción a los que conforman las instituciones educativas.

Dimensiones: Dimensión Dirección:

La dirección consiste en manejar de la realización eficaz en la administración de todos los elementos necesarios en los procesos administrativos y lograr la gestión efectiva en el cumplimiento de lo planificados por la dirección en general de acuerdo a las áreas correspondientes de gestión, de acuerdo a las funciones o actividades correspondiente a las tomas de decisiones que favorezca a la organización en manejar sus recursos de forma adecuada.

Dimensión Planificación estratégica: Consiste en llenar cada uno de los procesos de forma evolutiva continua para mejoras de las instituciones, es necesario la implementación de los planes para cumplir el propósito u objetivos de la organización de una medida sostenible a largo plazo según lo planificado y aprobado en el entorno de la dirección de la empresa.

Dimensión Funciones pedagógicas: La definición de la función pedagógica, ayuda a percibir la identidad, especificidad, complementariedad y diversidad. Además, se puntualiza en la analogía educativa, bajo principios de acción es construir hechos y disposiciones pedagógicas.

Dimensión Clima organizacional: Define al clima organizacional como “un vínculo de características del medio laboral, con sus emociones, comportamientos, ambiente de trabajo y a la interacción que se origina en el entorno de la organización

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Población es el total que constituyen el fenómeno considerado, en un proceso de investigación así también se cuantificará en estudio determinado teniendo en cuenta las características. Tamayo (2012). En este caso la población está por los directivos, docentes de los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil, organizados de la siguiente manera:

Tabla N. 1
Población de estudio de estudio

Item	Cantidad	Cargo
1	45	Directivos
2	80	Docentes
Total...	125	

Fuente: Elaboración de la autora.

3.3.2. Muestra

Una muestra es una parte de una población o universo, se utiliza el muestreo como parte de la estadística que se ocupa de la selección y agrupación de elementos representativos de cierta población, con el fin de obtener inferencia, extrapolar a la población blanco con un alto grado de certeza, (Dieterich, 1996). El tipo de muestreo es no probabilístico y dentro de este este tipo de muestreo lo podemos clasificar en el tipo de muestreo intencional, el cual se encarga de la selección de los elementos con base o criterios del investigador. La muestra estará conformada por 15 directivos y 40 docentes pertenecientes a los institutos superiores tecnológicos.

Tabla N. 2: Muestra

Ítem	Cantidad	Cargo	Instrumentos
1	15	Directivos	Encuesta
2	40	Docentes	Encuesta
Total...	55		

Fuente: Elaboración de la autora.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La técnica de investigación se produce de la observación directa, método que consiste en la recolección de información, que corresponde a la obtención de datos en la población seleccionada que llegara a la ejecución de una encuesta, a través de la interrogación a los integrantes del grupo de estudio, en esta investigación se utilizará mediante el recojo de datos de manera virtual, en

la que se aplicó un cuestionario de la variables de estudio: Gestión Directiva de acuerdo lo citado por Sierra-Bravo, (2018); concluyendo con las evaluaciones en la obtención de resultados numéricos y elaborar cuadros estadísticos en alcanzar los resultados. Se levantará datos específicos en este trabajo, una tabulación y graficación para poder obtener una problemática estudiada. Según Zorrilla (1993).

La validez de los instrumentos corresponde en aprobar el contenido, construcción, análisis y criterio lógico de acuerdo a las instrucciones, experiencia, capacidad y domino de medir los ítems comprendidos; según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003). Cabe recalcar que la presente investigación va ser preciso el respaldo de la revisión, aprobación y calificación por 3 profesionales expertos en el área que mediante las asesorías y trayectoria revisará y direccionará la aplicación correcta de la matriz de validación del instrumento |de “validez de juicio de expertos o criterio de jueces”, respaldada por la Universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Piura – Perú.

Según Ebel, (1977) citado por Fuentes (1989) el término confiabilidad por el coeficiente Alfa de Cronbach de obtuvo el 0.98% de fiabilidad estadística. El proceso se cumplió con someter a prueba el cuestionario con el grupo de la muestra de estudio de 55 personas entre directores, docentes y administrativos, en los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil en el 2021. Luego a la recogida de información, se ingresaron los datos al programa estadístico SPSS versión 25.

3.5 Procedimientos:

Se aplicaron los instrumentos de evaluación por medio de la encuesta formulada por 33 items en la que deberán responder las preguntas los directores y docentes, los mismos que fueron convocados a través del correo electrónico institucional, donde se especificaba el día, hora, código de acceso y clave para ingresar a la plataforma virtual Moodle por medio de zoom y el uso de WhatsApp medios que permitieron recolectar la información de los sujetos a investigar,

mediante el link de acceso a las preguntas que deberían responder; los datos obtenidos facilitará de manera indirecta el recojo de la información por parte de los encuestados. Al mismo tiempo, se realizará el análisis correspondiente a los datos concretos identificados en la problemática de estudio. Los participantes en este trabajo de investigación se encuentran en el norte y centro de la ciudad de Guayaquil.

3.6. Método de análisis de datos:

Los datos cuantitativos serán organizados y analizado toda la información obtenida, se procede el registro en una hoja de cálculo Excel, medios electrónicos para la unidad de estudios. Los instrumentos utilizados en este estudio, son revisados y validados por profesionales en formación pedagogía y experiencias en la gestión administrativa que garantizan la confiabilidad de personas expertas en el campo de la investigación científica. De manera que es necesario elaborar un recurso para medir la eficiencia de la información de los siguientes datos: Identificación del problema, objetivos de la investigación, marco teórico, la matriz de operacionalización de las variables e instrumentos de investigación.

Por consiguiente, la elaboración del cuestionario para la entrevista, se preparó un recurso conformado por una hoja de datos en la que se identificara el problema, objetivos, marco teórico de las variables, al mismo tiempo fue revisada, validada y aprobada por los expertos para la aplicación de la encuesta para los directivos y docentes de los institutos superiores.

3.7. Aspectos éticos:

El presente trabajo de investigación se centra en aspectos éticos que se describen a continuación: El respeto de los autores de la investigación consultadas, tomados por libros físicos y trabajos colgados en la web, se aplicó las referencias de acuerdo al reconocimiento de los investigaciones consultadas y descritas de acuerdo a la línea de investigación.

La transparencia, ética y valores de los principios de los autores con respecto a los datos consultados y la autorización de los participantes fueron bajo su consentimiento, en la espera de grandes resultados de un trabajo honesto y confiables harán de ello cumplir con los objetivos de la investigación en que los beneficiados serán todos lo que conforman la colectividad educativa en los institutos superiores tecnológicos.

IV RESULTADOS

OE1. Caracterizar los factores que influyen sobre la dirección y planeación estratégica que establece los procesos administrativos en los institutos superiores tecnológicos.

Tabla 3 Descripción de los factores que influye en las relaciones interpersonales del gestor directivo, en la dimensión dirección.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
1. El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones	23	41,8%	26	47,3%	6	10,9%
2. La influencia interpersonal del Director afecta positivamente el desempeño administrativo.	0	0,0%	26	47,3%	29	52,7%
3. El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.	18	32,7%	26	47,3%	11	20,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT- Guayaquil.

En términos generales en la Tabla No.3, deja ver que el 89.1% de los docentes encuestados aseguran, que a veces o nunca el gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones; sin embargo, el 52.7% de los docentes afirman que siempre la influencia interpersonal afecta de manera positiva en el desempeño administrativo; de igual forma para el 80% de los encuestados, no es claro el desarrollo de un plan de clima laboral a institucional, quienes opinan que nunca (32,7%) y casi nunca (47,3%) trabajan con un plan sobre estos temas para los colaboradores de la institución. Estos resultados permiten concluir que en los factores de la dirección y planeación estratégica que cuenta la organización, es evidente la participación activa del director, que su comportamiento muy poco social incide comunicación interpersonal, siendo

necesario fortalecer estrategias que mejoren la influencia interpersonal, para el desempeño de sus funciones que prevalezca un clima organizacional duradero para la institución.

Tabla 4 Descripción de los factores que influye en el objetivo de la organización de las funciones del gestor directivo, en la dimensión dirección.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
4. El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.	13	23,6%	32	58,2%	10	18,2%
5. El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos	10	18,2%	35	63,6%	10	18,2%
6. En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.	3	5,5%	34	61,8%	18	32,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT- Guayaquil.

En términos generales en la Tabla No.4, los resultados indican que el 81.8% de los docentes encuestados aseguran, que a veces o nunca, el director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución; asimismo, el 81.8% de los docentes afirman que a veces o nunca, el director cumple con los propósitos y procedimientos educativos; de igual forma el 67.3% han expresado que el objetivo planteado por la institución y los procesos académico a veces o nunca se cumple con el desarrollo de los métodos. Estos resultados permiten concluir que la labor de la dirección en los institutos tecnológicos, no se está desempeñando con responsabilidad las funciones, en promover a cabalidad la socialización de los objetivos de la organización; de otro modo, el desconocimiento de los procesos educativos, influye en la productiva y bienestar laboral de la organización, por su parte, es fundamental y necesario fortalecer las estrategias de los procesos

administrativos y educativos en cumplimiento de los objetivos planificados en la institución en beneficio de la colectividad educativa.

Tabla 5 Descripción de los factores y elementos de la comunicación, en la dimensión dirección.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
7. Cuándo el directivo se comunica hacia los docentes, lo hace de manera honesta y transparente.	5	9,1%	39	70,9%	11	20,0%
8. Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.	8	14,5%	26	47,3%	21	38,2%
9. El directivo hace uso de técnicas competitivas que demandan de habilidades y manejo eficaz en la comunicación	7	12,7%	34	61,8%	14	25,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT- Guayaquil.

Analizando de manera más específica cada uno de los aspectos en la Tabla No.5, se encontró que el 80% de los docentes encuestados aseguran que a veces o nunca el director, refleja en la comunicación poca honestidad y transparencia hacia los docentes; sin embargo, el 61.8% de los docentes afirman que a veces o nunca los informes y mensajes comunicados por la autoridad educativa son directos y claros para el cumplimiento de manera eficaz con los procesos académicos; asimismo, el 74.5% han expresado que el directivo a veces o nunca hace uso de técnicas competitivas para un manejo eficaz en la comunicación con los docentes. Estos resultados permiten concluir el malestar de los docentes, de otro modo, expresan que las autoridades al comunicarse no son honestos y transparentes; no obstante, los informes y mensajes tampoco son claros y directos; asimismo, el directivo debe fluir eficazmente al comunicarse con los docentes y hacer uso de las técnicas competitivas que demanda el cargo, es necesario fortalecer estrategias que mejoren la

comunicación interna de la institución y hacer accesible la información de una forma rápida y documentada.

Tabla 6 La función de la organización, en la dimensión planeación estratégica.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
10. En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.	12	21,8%	30	54,5%	13	23,6%
11. La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo	26	47,3%	15	27,3%	14	25,5%
12. ¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos?	4	7,3%	31	56,4%	20	36,4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT- Guayaquil.

En la tabla No.6, se descubrió que el 76.3% de los docentes encuestados aseguran, en la organización el directivo se encarga a veces o nunca del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos; asimismo, el 74.6% de los docentes afirman que a veces o nunca la organización cumple con el pago puntual de los sueldos, salarios y beneficios sociales que le corresponde a los docentes y personal administrativo; de igual forma el 63.7% han expresado que el director de la institución nunca o a veces promueve el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la organización. Estos resultados permiten concluir que la función de la organización, dirigida por el gestor directivo no tiene conocimiento amplio en el comportamiento institucional en manejar la estrategia institucional y el cumplimiento del pago oportuno por gastos de salarios de docentes, siendo necesario fortalecer las estrategias para lograr los objetivos de la organización y un plan para generar el compromiso de pago de colegiatura en las fechas establecidas por la institución.

Tabla 7 Los resultados a favor de la organización, en la dimensión planeación estratégica.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
13. El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	0	0,0%	25	45,5%	30	54,5%
14. El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.	9	16,4%	28	50,9%	18	32,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT- Guayaquil.

En la Tabla No. 7, se encontró que el 54.5% directivos y docentes encuestados asegura, que el éxito de los procesos académicos siempre dependerá de la buena planificación su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional; sin embargo, el 67.3% de los directores y docentes afirman que el reconocimiento del prestigio de la calidad académica a mediano plazo, a veces o nunca corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución. Estos resultados permiten concluir que los directivos en los institutos tecnológicos, desconocen sobre la base de los procesos académicos, asimismo, del contenido y estructura de la construcción y ejecución de la planificación académica en base al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, sin embargo, la inexperiencia del manejo de los procesos administrativos, conducirán a la organización al desprestigio académico; siendo necesario fortalecer las estrategias e indicadores de la calidad educativa, por sobre todo la socialización de las estrategias, asimismo, deben ser revisadas periódicamente por los directores y docentes para garantizar el valor institucional y la obtención del prestigio académico.

Tabla 8 La convivencia educativa si la organización ha considerado a la comunidad dentro de la dimensión planeación estratégica.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
15. En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.	14	25,5%	32	58,2%	9	16,4%
16. En el instituto tecnológico, el director propicia la participación activa a todos los miembros de la Comunidad Educativa.	0	0,0%	33	60,0%	22	40,0%
17. El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.	8	14,5%	24	43,6%	23	41,8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT- Guayaquil.

En términos generales en la Tabla No.8, se encontró que el 83.7% de los docentes encuestados aseguran, que a veces o nunca el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia; asimismo, el 60% de los docentes afirman que a veces el director propicia la participación activa de la comunidad educativa; sin embargo, el 58.1% han expresado que el directivo a veces o nunca el director está preparado para manejar los conflictos que se presentan en la comunidad institucional. Estos resultados permiten concluir que el directivo no realiza los talleres de acuerdo el cronograma establecido por la institución; poco interés de actualizarse en el sistema de normas y reglamentos internos del manual de convivencia, siendo necesario fortalecer estrategias que mejoren la convivencia educativa determinado en un formato en la institución.

OE2: Identificar las competencias de las funciones pedagógicas sobre el cargo de directivo en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

Tabla 9 Las competencias directivas de la dimensión funciones pedagógicas.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
18. ¿Se crean reuniones de participación en la institución, para ejecutar y generar competencias profesionales para la preparación eficiente del equipo de trabajo administrativo?	8	14,5%	23	41,8%	24	43,6%
19. Considera usted que la competencia es un pilar de la organización para manejar el ambiente de trabajo, con respecto a la expresión y apreciación del personal que labora en la institución.	0	0,0%	33	60,0%	22	40,0%
20. ¿En la institución se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo?	8	14,5%	21	38,2%	26	47,3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT - Guayaquil.

En términos generales en la Tabla No. 9, se descubrió que el 56.3% de los docentes encuestados aseguran, que a veces o nunca se convoca a reuniones de competencias profesionales para la preparación del equipo de trabajo administrativo; sin embargo, el 60% de los docentes afirman las competencias son a veces las fortalezas en un ambiente de trabajo entre la persona que labora en la institución, asimismo, el 52.7% han expresado que la institución a veces o nunca se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo. Estos resultados permiten concluir que existe poca asistencia a las convocatorias que realiza la institución, que delimita no contar con la asistencia de los equipos de trabajo académicos y directivos en la que permitirá identificar las competencias profesionales del equipo de trabajo administrativo; no obstante, esta situación genera descontento en el ambiente de trabajo con las personas que labora en la institución, si bien en cierto, las organizaciones cuentan con objetivos competitivos para motivar el trabajo en equipo; contrariamente no se cumplen por parte del directorio, siendo necesario fortalecer las características de las competencias directivas basada en las funciones pedagógicas que cuentan los institutos tecnológicos.

Tabla 10 La actividad administrativas y académicas de la dimensión funciones pedagógicas.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
21. ¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las funciones y actividades administrativas y académicas?	16	29,1%	35	63,6%	4	7,3%
22. ¿En la institución se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo?	0	0,0%	37	67,3%	18	32,7%
23. El director de la institución conoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.	9	16,4%	19	34,5%	27	49,1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT - Guayaquil.

En la tabla No. 10 se encontró que el 92.7% de los docentes encuestados aseguran, que a veces nunca el director de la institución conduce el trabajo en equipo en el desarrollo de las funciones y actividades administrativa – académicas; sin embargo, el 67.3% de los docentes afirman que a veces se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas del trabajo en equipo; asimismo, 50.9% han expresado que el director a veces o nunca tiene conocimiento de las actividades y procesos administrativos y académicos. Estos resultados permiten concluir que los directivos muy poco conducen las actividades con conocimiento en las funciones pedagógicas, además de no cumplir con las responsabilidades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo en no fomentar los espacios de la colaboración interinstitucional, siendo necesario fortalecer estrategias que mejoren en el liderazgo, responsabilidad y adaptabilidad de los procesos.

OE3: Analizar el clima organizacional en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

Tabla 11 Descripción del ambiente de trabajo bajo la dimensión del clima organizacional.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
24. ¿En la institución se ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en todo momento en armonía?	0	0,0%	27	49,1%	28	50,9%
25. ¿El instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo pueda ejecutar sus funciones o responsabilidades?	0	0,0%	23	41,8%	32	58,2%
26. En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente como administrativo.	4	7,3%	26	47,3%	25	45,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT - Guayaquil

En términos generales, los datos de la tabla No.11, se descubrió que el 50.9% de los docentes encuestados asegura, que la institución siempre ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en armonía, asimismo, el 58.2% de los docentes afirman que siempre el instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo, sin embargo, el 54.6% han expresado que el director a veces o nunca promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo. Estos resultados permiten concluir que los institutos tecnológicos, ofrecen un ambiente agradable de trabajo y armónico para el personal docente y administrativo; asimismo, cumple con los indicadores de infraestructura, adecuación de puestos de trabajos para el personal de la organización y puedan realizar sus funciones de manera eficiente; sin embargo, se presenta la situación con respecto al directivo que no promueve un agradable ambiente de trabajo entre los colaboradores y esto genera un malestar entre el personal de la institución, siendo necesario fortalecer estrategias de mejora continua para perseverar el ambiente de trabajo en la organización, basada en la dimensión del clima laboral, incentivando al

personal directivo, docente y administrativo en el reconocimiento de su labor, apoyo en los procesos administrativos y desempeño eficiente en sus funciones.

Tabla 12 Descripción de la experiencia que cuenta el director, dimensión del clima organizacional.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
27. ¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?	13	23,6%	13	23,6%	29	52,7%
28. ¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, demostrando experiencia en sus funciones y actividades administrativas y académicas?	10	18,2%	28	50,9%	17	30,9%
29. ¿En la institución, el director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?	0	0,0%	25	45,5%	30	54,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT - Guayaquil

En la tabla No. 12, los resultados indican que el 52.7% de los directivos y docentes encuestados, aseguran que en los institutos tecnológicos se cumple con los requisitos y disposiciones de los participantes para cubrir el cargo de directivo, asimismo, el 69.1% de los docentes afirman que a veces o nunca el director conduce los trabajos en equipo en base a sus experiencia profesional; sin embargo, el 54.5% han expresado que el director siempre ejerce sus funciones con base a su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo. Es evidente entonces, en base a los resultados concluir sobre la realización del proceso de contratación para el cargo de directivo en los institutos tecnológicos, muy poco han considerado la formación y experiencia en el momento de la selección de personal, deberá cumplir con el perfil que se requiere para ocupar el puesto de trabajo como es la formación profesional acorde al cargo y experiencia, siendo necesario incluir o fortalecer estrategias que mejoren el sistema de gestión de reclutamiento y selección del personal cumpliendo con los perfiles que se requiere la institución.

Tabla 13 Características de la evaluación que se aplican a los docentes en sus actividades académicas, dimensión del clima organizacional.

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
30. En el instituto tecnológico, el director promueve la socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.	0	0,0%	42	76,4%	13	23,6%
31. ¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?	0	0,0%	32	58,2%	23	41,8%
32. ¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?	9	16,4%	29	52,7%	17	30,9%
33. ¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?	10	18,2%	33	60,0%	12	21,8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes en los ISTT - Guayaquil

En la tabla No. 13, se encontró que el 76.4% de los docentes encuestados aseguran, que a veces se promueve la socialización de los contenidos de los instrumentos de evaluación institucional; sin embargo, el 58.2% de los docentes afirman que a veces se aplican los instrumentos de evaluación sobre la metodología de enseñanza; asimismo, el 69.1% han expresado que la institución, a veces o nunca cuenta con una evaluación integral del docente; el 78.2% ha expresado que en la institución a veces o nunca desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones. Estos resultados permiten concluir que los institutos tecnológicos, deben cumplir con la socialización del proceso de evaluación docente, cumpliendo con las fechas establecidas, el docente no ha recibido orientación en la aplicación de mecanismos confiables para identificar sus fortalezas y debilidades en sus funciones, siendo necesario incluir o fortalecer estrategias que mejoren la herramienta de evaluación y sus resultados sean socializados para la toma de decisiones para el reconocimiento de sus funciones con éxito o la mejorar mediante programas de capacitación que fomenten la parte académica o pedagógicas en beneficio al docente.

Diseñar una propuesta fundamentada en un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

Tabla 14 Elementos identificados de la propuesta fundamentada.

Indicadores	N° Tabla	Elementos de la propuesta fundamentada	fi	%
Influencia interpersonal	1	Influencia interpersonal negativa del gestor directivo en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones	49	89.10%
		Inadecuado clima laboral e interpersonal a los directivos y docentes	44	80.00%
Objetivos de la organización	2	Escaso conocimiento pedagógico para potenciar la enseñanza efectiva en el contexto.	45	81.80%
		Incumplimiento de los procesos educativos en la educación superior por parte del directorio.	45	81.80%
		Escaso cumplimiento de los objetivos y procesos académicos por parte de los docentes.	37	67.30%
Comunicación	3	Escasa comunicación honesta y transparente por parte del directivo hacia los docentes.	44	80.00%
		Carente entrega de los informes y mensajes anunciados por la autoridad de la institución.	34	61.80%
		Escaso uso de técnicas competitivas que demandan habilidades y manejo eficaz en la comunicación por parte del directivo.	41	74.50%
Organización	4	Inadecuado uso de estrategias para garantizar la calidad de los procesos administrativos.	42	76.40%
		Inadecuado uso de las políticas internas en la institución en el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales.	41	74.50%
		Escasa dirección en la organización en promover el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos.	35	63.60%
Comunidad	5	Factores que dificultan el reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos.	37	67.30%
Competencias	6	Inadecuada realización de los talleres que se dictan para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.	46	83.70%
		Escasa dirección y participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa.	33	60%
		Ineficiencia del directivo para manejar los conflictos de la comunidad institucional.	32	58.20%
Funciones pedagógicas	7	Escasa participación por parte de los directivos de los institutos tecnológicos, en ejecutar y generar competencias profesionales del equipo administrativo.	31	56.40%
		Incumplimiento en las instituciones en crear objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo.	29	52.70%

	8	Escasa conducción del trabajo en equipo con respecto a las funciones y actividades administrativas y académicas.	51	92.70%
		Escaso cumplimiento en las funciones y actividades específicas en la obtención de resultados para el desarrollo del trabajo en equipo.	37	67.30%
		El director de la institución desconoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.	28	50.90%
	9	Inadecuado el ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.	30	54.50%
	10	Escasa conducción de trabajar en equipo y compartir las experiencias de sus funciones y actividades administrativas y académicas.	38	69.10%
Clima organizacional	11	Implicaciones para socializar los contenidos de los instrumentos de evaluaciones para los docentes que accederá a medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.	42	76.40%
		Escasa frecuencia en emplear los instrumentos de evaluación sobre los contenidos de metodología de enseñanza.	32	58.20%
		Inadecuado proceso de la evaluación integral a los docentes.	38	69.10%
		Implicaciones en el proceso de evaluación en fortalecer las debilidades sobre el uso de las metodologías adecuadas por parte del docente.	43	78.20%

Fuente: Cuestionario aplicado a directores y docentes

Se presenta la información más significativa en la tabla No. 14 muestra que en un rango de 50.9% a 92.7% en base a las ponderaciones de nunca o a veces, el porcentaje en todos los temas es superior al 50%, lo que implica que la percepción de los directores y docentes en referencia a la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos en lo ejercen sus funciones no están suficientemente capacitados. En referencia a las aportaciones relacionadas a la gestión directiva, es característico proponer la estrategia más adecuada con respecto a los once indicadores de la gestión directiva, basándose en una propuesta fundamentada en el diseño de un manual de estrategias que tiene como finalidad fortalecer las gestiones directivas que se detallaran de manera breve en los siguientes indicadores Influencia interpersonal, objetivos de la organización, organización, comunicación, competencias, fundamentaciones pedagógicas, clima organizacional.

Comprende trabajar en el diseño de la estrategia para alcanzar estos objetivos e identificar las necesidades de los indicadores de la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos, a partir del análisis de situaciones

contextuales, de planteamientos teóricos referidos a la gestión directiva y cumplimiento del perfil del puesto; nivel de estudio, experiencia, criterio, capacidad, actitud, valores, liderazgo. Para tal efecto se elaboró un gráfico explicativo de la propuesta que será actualizado con lo siguiente; actividad, objetivo, contenido, recursos, evaluación de entrada, evaluación de proceso, evaluación de salida, evaluación de satisfacción y logro alcanzado.

Ilustración 1

Explicativo de la propuesta.



V. DISCUSIÓN

En el proceso de análisis de los resultados de acuerdo al objetivo específico No.1: Caracterizar los factores que influyen sobre la dirección y planeación estratégica que establece los procesos administrativos en los institutos superiores tecnológicos, donde se encontró que la dimensión de dirección incide en las relaciones interpersonales con el personal administrativo, en la que manifiestan que la mayoría de los directivos no muestra un manejo óptimo en la interacción con el personal de la institución, es importante con el fin de alcanzar buenos resultados en sus funciones, representados en un 89.1% que a veces o nunca se interesan por interactuar con el personal de la institución. (Tabla No.3). Asimismo, se identificó en la misma tabla, que la influencia interpersonal del directivo, es positiva para el desempeño administrativo. (ítem 2-3 – Tabla No.3). Por último, se encontró que en las instituciones existe un malestar por parte de los directivos y docentes por el incumplimiento del plan de clima laboral e interpersonal que se debe desarrollar dentro de los procesos administrativos (80%).

Los resultados obtenidos concuerdan, con el estudio realizado por Romero (2018), quien en sus conclusiones considera que se debe exteriorizar aspectos de interacción humana fundamentados en valores, ser comunicador, motivacional y dar apertura al cambio; factores que estimulen al personal, en la aplicación y ejecución del plan de clima laboral e interpersonal.

Por otro lado, los resultados discrepan con la afirmación de Pfeffer (1993), quien sostiene que la influencia personal es una capacidad de influir en el desarrollo de las actividades con eficiencia; sin ser exigida, se necesita haber desarrollado el dominio y el conocimiento de los procesos, las mismas que se logran en la medida de ser atendidas en la aplicación de estrategias orientadas en la función directiva.

En el análisis de la Tabla No.4, se identificó la coincidencia de los encuestados que representan el 81.8% que a veces o nunca se evidencia el interés por parte del director en promover o socializar los objetivos planteados por la organización basados en acciones o factores específicos. Asimismo, se identificó y confirmo en la misma tabla, la coincidencia afirmativa por parte de los

docentes que el director debe de cumplir con las funciones y dar las orientaciones acerca de los procesos educativos y los propósitos planteados en la institución (81.8%).

Por último, se encontró que el directivo no cumple con responsabilidad y compromiso las funciones que debe desempeñar en su cargo, como es la socialización de los objetivos que deben cumplir el personal académico para alcanzar el enfoque institucional y los altos logros académicos (67.3%).

Los resultados obtenidos concuerdan con lo expresado por Drucker (2019), el autor nos explica las funciones que deberá desempeñar el director de los institutos superiores tecnológicos, asimismo, identificar la importancia del rol que desempeña al ejercer su función en la que debe proyectar, competencia, dominio, confianza, principios, valores, dominios de conocimiento a nivel institucional en brindar confianza y garantizar en brindar un clima organizacional que se fortalezca los vínculos internos entre docentes y directores para el cumplimiento eficaz de las actividades en beneficio de la organización.

Por otro lado, los resultados discrepan con Lerner y Baker (2020), que sustenta que la dirección, forma parte de la labor del director en controlar, dirigir y destinar de acuerdo a las funciones, en el manejo óptimo de los procedimientos y participación conjunta de los trabajadores para lograr alcanzar el éxito, productividad mediante el reconocimiento de la labor. Asimismo, funciones y procesos administrativos se fortalecen mediante estrategias y cumplimiento de los objetivos planificados en la institución.

En la tabla No.5, se encontró que el director muestra poco interés en el momento de comunicarse con los docentes que sus mensajes son a veces o nunca transparentes y honestos con 80%. Por su parte, en la misma tabla se evidenció que los mensajes por parte de las autoridades, no son directos y claros en el reporte de los informes para el cumplimiento de los procesos académicos. (61.8%). En último lugar, se encontró el poco uso de técnicas competitivas que fortalecerán la comunicación asertiva con los docentes (74.5%).

Los resultados obtenidos concuerdan con el artículo publicado por los autores Aguilar y Vargas (2019), "La comunicación", es un canal estratégico en la entrega de informes, mensajes y expresiones; las mismas que reflejan la

autenticidad que nace de las personas, razonables que encuentran en las relaciones humanas emocionalmente saludables, con alta autoestima; asimismo, engloba la definición. El dominio de una facultad de la persona de lograr comunicar con naturalidad sin perjuicios, ni agravios, por el respeto y amor a los demás.

Por otro lado, los resultados discrepan según Ruíz y Molina (2017), La comunicación es imperativa para desempeñar con éxito las actividades de la organización, es así que debe formar parte de las habilidades del directivo, con ella puede conseguir resultados de manera más eficaz y con plena libertad de comunicar y saber escuchar activamente al personal docente y administrativo a cargo. De tal manera se debe describir los factores de la comunicación y especificar los canales y forma de la comunicación en los institutos tecnológicos.

En la tabla No.6, correspondiente a la dimensión dirección, se ha podido determinar que el directivo en cambio desconoce el manejo estratégico que garantiza la calidad de los procesos dentro la organización. (76.3%); de la misma manera, el incumplimiento del no pago oportuno de los sueldos y salarios de los docentes y personal administrativo, crea malestar y descontento en el ambiente laboral. (74.6%). En lo que se refiere, el director no está cumpliendo con responsabilidad y compromiso las funciones que corresponde dentro institución, por lo cual el no promover la unión y trabajo en equipo debilita los objetivos propuestos por la organización. (63.7%).

Los resultados obtenidos concuerdan con Tabares (2018), sobre gestión directiva: Por sus procesos exigentes deberán enfocarse de manejar o dominar principalmente el control del direccionamiento estratégico, el clima organizacional, la cultura y normas institucionales, sin olvidar las relaciones armoniosas con el entorno. De tal manera, facilitar la labor del director y su equipo directivos, coordinadores se organicen, desarrollen y evalúen procesos administrativos y pedagógicos generales de la institución.

Por otro lado, los resultados discrepan por parte, Munch (2020), es el cumplimiento de los métodos de acuerdo con el orden y objetivo organizacional,

mediante el esfuerzo del grupo social a través de la comunicación, motivación y la supervisión. Y según, Valencia (2020), es el proceso que debe cumplir un líder de motivar, de realizar el trabajo en equipo de manera eficaz. Las mismas que se lograran en el dominio y contenido de la estrategia institucional para alcanzar los objetivos de la organización; al mismo tiempo, un plan para generar el compromiso de pago de colegiatura.

En la Tabla No. 7, se ha logrado reconocer la importancia del adecuado uso de los procesos académicos, basados en la calidad de los contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – (PEDI); que llevará a la toma de decisiones acertadas y exitosas. (54.5%); sin embargo, los docentes expresan que para lograr alcanzar la calidad académica se deben direccionar, diseñar y elaborar procesos basados en cumplimiento de estándares de la calidad para lograr el prestigio académico. (67.3%).

Los resultados obtenidos concuerdan con Ginja y Goncalves (2019), investigaron sobre el objetivo de la organización es percibido como un medio o procedimiento dinámico de actividad que debe ser desarrollada basada en el dominio y conocimiento del objetivo principal determinado por la organización; La dirección de los institutos tecnológicos, dependerá manejar los procesos académicos basados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI); aprovechar las fortalezas creadas en bienestar a la institución, con respecto al aumento del conocimiento, la potencialización y la capacidad de los individuos.

Por otro lado, los resultados discrepan, Álvarez (2017) sobre la evidencia e importancia de ejercer y manejar con estándares los procesos administrativos, pertinencia y compromiso en el ejercicio de sus cargos. La función del directivo abarca desde formación y experiencia, dependerá de la componente humana en cumplir con sus funciones y trabajo en equipo con eficiencia, calidad, sentido de responsabilidad e interés de cumplir con los objetivos propuestos por quienes conforman la organización. Es necesario manejar estrategias para socializar la ejecución de la planificación académica en base al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional; asimismo, la actualización y fortalecimiento de los indicadores de la calidad educativa para garantizar el valor institucional y la obtención del prestigio académico.

En la Tabla No.8, se ha logrado determinar que, dentro de las funciones del director, no realizar con frecuencia talleres para mejorar la relación de la colectividad sobre las normas o código de ética de la institución para la convivencia docente. (83.7%). Asimismo, se identificó en la misma tabla, que a veces el director propicia la participación activa de la comunidad educativa (60%); en igual forma, se encontró que el director no está capacitado para enfrentar los conflictos internos que se suscitan en la comunidad institucional. (58.1%).

Los resultados obtenidos concuerdan con Fernández - Ríos (2019), define la gestión directiva como técnicas, política de dirección, cultura, manejo de estrategia, cumplimiento de los sistemas educativos complejos que se deben desarrollar con eficacia y eficiencia para la satisfacción, crecimiento y desarrollo de los recursos humanos de las personas que conforman los institutos tecnológicos.

Por otro lado, los resultados discrepan por lo expresado por el autor Guerra (2017), sostiene que los procedimientos de las funciones administrativas y prestar atención a las tareas de desempeños institucional, basado en las condiciones complementadas en referencias a las acciones específica, que debe tener en cuenta la participación activa del director en todos los procesos, compartir la información con la comunidad educativa. Considerar para mejorar las estrategias como son: realizar talleres internos de actualización con los directores y docentes sistema de normas y reglamentos internos del manual de convivencia; contar con documentos técnicos institucionales para mejorar la gestión directiva.

En cuanto al objetivo específico No. 2 referente a la identificación de las competencias de las funciones pedagógicas sobre el cargo de directivo en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil; donde se encontró que la dimensión de las funciones pedagógicas determinan las competencias directivas; incide que a veces se convoca a las reuniones de participación para la identificación de competencias administrativas, representados por el 56.3%; en ese mismo sentido, a veces consideran que la competencia es un pilar de la

organización para manejar el ambiente de trabajo representados en un 60%; asimismo, se han expresado que el 52.7% que a veces o nunca la institución motiva el cumplimiento de los objetivos por medio de los equipos de trabajo. (Tabla No.9).

Los resultados obtenidos concuerdan con los autores Argos & Esquerra (2014), la definen como “un medio para mejorar la calidad de los centros educativos”. Y el liderazgo como “el punto de partida de cualquier mejora. Por tanto, recomienda fortalecer y apoyar a la dirección” Entendemos que es una función educativa vinculada a la organización, gestión y liderazgo de los centros y que se encarna en la figura del director.

Por otro lado, los resultados discrepan, que el director debe entender todas las actividades que el cumplimiento de sus funciones y procesos de la institución, evaluará el impacto de la calidad académica, basada en decisiones acertadas para la conducción de los docentes y estudiantes. Dentro de su labor es mantener la visión y misión a formalizar las ideas que proponen distinción a la institución. El director debe actuar conforme a las competencias razonablemente y de manera confiable (Buller, 2007).

En la tabla 10 donde se encontró que la dimensión de las funciones pedagógicas incide en las actividades de conocimiento específico, no obstante, surge una dificultad en la organización del trabajo en equipo, en la que debe enfrentarse y evidenciar la construcción de equipos; no es un proceso; por lo cual debe estar siempre preparado para liderar con esta dinámica. (92.7%); asimismo, se puntualiza el cumplimiento y la responsabilidad de las funciones laborales, están más relacionadas en evidenciar que a veces el director, delimita en promover el comportamiento en un equipo de trabajo, representados en un 67.3%.; al mismo tiempo, el director desconoce de las actividades, reuniones académicas para identificar o solucionar alguna problemática que se presente en el transcurso de los procesos administrativos y académicos. (50.9%).

Los resultados obtenidos concuerdan con el trabajo realizado por Sánchez (2017), en identificar las principales actividades de conocimiento

basada en prácticas de investigación en la formación de profesores, a) conceptos teóricos empleados, b) las nuevas tendencias y c) investigaciones actuales en el área de interés de los investigadores en formación de profesores. El autor argumenta que las actividades de conocimiento especializado deben basarse en el desarrollo dominante de la línea de formación de los directivos y docentes: Planificación, Comunicación, Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje, Compromiso Docente, Recursos Pedagógicos TIC y Evaluación, lo cual considera importante destacar que estudiar la práctica de acciones que realizan en la dirección y aula, se debe programar un Plan de Formación Continua, plantear las necesidades de los temas y habilidades vinculante en el quehacer docentes y directivos con el propósito de integrar el conocimiento disciplinar y el pedagógico.

Por otro lado, los resultados discrepan French y Bell (1978), argumentan que resulta necesario apoyarse en el cumplimiento de las responsabilidades específicas para fortalecer estos resultados es necesario la formación y desarrollo de equipos de trabajo, fomentar los espacios de la colaboración interinstitucional, orientados a la resolución de sus propios problemas, para mejorar el comportamiento del liderazgo, con el fin de la obtención de los resultados de acuerdo a la eficacia y la eficiencia de los procesos y actividades que se representan en las actividades ajustada a la organización. (Dunphy, 1976).

En el proceso de análisis de los resultados de acuerdo al objetivo específico No.3: Analizar el clima organizacional en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil; donde los docentes aseguraron que siempre es agradable el ambiente laboral en los institutos y se puede trabajar con tranquilidad, transparencia y armonía, representados más del 50.9%, con respecto, al mobiliario, insumos de oficinas, infraestructura y puesto de trabajos están totalmente en excelente condiciones que llevan a laborar con verdadera satisfacción, al personal docente y administrativo. (58.2%); sin embargo, la representación del 54.6% expresaron que a veces o nunca por parte del director no cumple con el proceso de incentivar o promover la armonía y trabajo en equipos en las instituciones. (Tabla No.11).

Los resultados obtenidos concuerdan con Sulbarán (2002), “El ambiente de trabajo conceptual que genera la dirección, estará dirigido a estimular una actitud o forma positiva en la dirección de diálogos y comportamiento saludable con los colaboradores que está dispuesto a participar de manera activa a favor de cambio e innovación organizacional”. El mencionado autor, expresa la importancia del trabajo en equipo en promover un agradable ambiente laboral considerado en la organización como un principio de direccionamiento, responsabilidad e iniciativa de nuevos modelos de gestión, que facilite el desempeño de sus funciones en un ambiente comunicativo, formado por el cuerpo docente y directores dispuesto a fluir en las actividades de la institución.

Por otro lado, los resultados discrepan por su parte, Juárez, S., (2015), “el clima organizacional es una cualidad a la vivencia y al compartir de manera interna crea un ambiente de una organización; que les permite a los colaboradores experimentar esa convivencia, observar los comportamientos, funciones, los valores y respeto, en particular de actitudes y característica de la institución”. Las relaciones que se experimentan por medio del clima organizacional, se puntualiza como una convivencia empresarial; basada en la dimensión del clima laboral, incentivar al personal directivo, docente y administrativo en el reconocimiento de su labor.

En la tabla 12, se encontró que la medición del indicador de experiencia en los institutos tecnológicos siempre cuenta con directores que desempeñan sus funciones y cargos de acuerdo a las experiencias adquiridas, representados por el 52.7%; en la misma tabla, se evidenció que los procesos el director no promueve la colaboración del personal, considerando que cuenta la vasta experiencia profesional con un porcentaje del 69.1%; sin embargo, cuando se trató de la selección del personal administrativo que se integró a la organización, respondieron que siempre es importante la experiencia que cuenta el director al ejercer este proceso, que fu representado con el 54.5%.

Los resultados obtenidos concuerdan con el trabajo realizado por Calvache (2016), denomina una experiencia formativa significativa, no es una forma diferente de plantearse logros o metas en el momento de dar clases, sino girar un alto impacto de innovación y creativa que realce una mejor la calidad de

vida para toda la comunidad educativa. La experiencia debe de ir acompañada de una formación profesional, basado en lo tecnológico y científico, es significativo el desempeño del director, calificado como un papel importante dentro de la organización, esta experiencia ayudará a describir el manejo de las funciones como son: realizar un diagnóstico, diseñar e implementar un plan, dar seguimiento y evaluación del plan; la eficacia del manejo y control de los procesos administrativos y académicos por los directores se verán reflejados en los resultados positivos para la institución.

Por otro lado, los resultados discrepan en tal sentido tomando como punto teórico Stella International Foundation (2017), la constancia y las cosas de hacer bien las cosas con dedicación, tiempo y esfuerzo en realizar las actividades complicadas, aburridas y tediosas y aquellas que son de satisfacción personal; todo esto demanda de ser desarrollados de manera continua en beneficio de los procesos que requiere la organización y obtener con el dominio, destrezas, habilidades de conocer y manejar con eficiencia los procesos administrativos y académicos de una organización. En lo que plantea en el individuo potenciar las cualidades, plantear nuevas formas de trabajo, fomentar la innovación, promover la motivación.

En la tabla 13, se pudo observar en los resultados sobre la percepción que tienen la mayoría de los docentes que el director no cumple en el tiempo de socializar, de acuerdo a la planificación académica el contenido en los instrumentos de evaluación docente de la institución se ubicó en un porcentaje del 76.4% que a veces o nunca se interesan cumplir con los procesos. Asimismo, se identificó en la misma tabla, que la aplicación de los instrumentos de evaluación y los procesos integrales de la evaluación está basada sobre la metodología de enseñanza y aprendizajes, deben de cumplirse para el desempeño académico. (ítem 31-32 – Tabla 11).

Por último, se encontró que en los institutos tecnológicos se han desarrollado mecanismos confiables y rigurosos para el proceso de evaluación docentes en la que se identificó las fortalezas y debilidades de los procesos académicos. (78.2%).

Los resultados obtenidos concuerdan, con el estudio realizado por Escudero, (1998). Describe al instrumento de evaluación como un factor estratégico que facilita el resultado de las funciones realizadas por el docente institución, asimismo, se debe someter a estos instrumentos en la identificación a un proceso de operacionalización y contextualización los mismos que serán sometidos a los procesos evaluativos, en la requieren ser concretos con componentes mínimos para el manejo y socialización de los instrumentos aplicados a los individuos.

Por otro lado, los resultados discrepan que evaluar la práctica docente significa convertir al profesor o profesora en centro de reflexión (...) La valoración de la práctica docente no puede entenderse como un sistema de control de la trayectoria, sino como una actuación de crítica positiva, en la que se pretende alcanzar un mayor conocimiento y control de las variables que concurren en la vida escolar, orientación, estímulo, formación y perfeccionamiento personal...” (Vasco, 1992). Se considera fundamental la información proporcionada por la evaluación, que permitirá rectificar alguna deficiencia por parte de los docentes en su desempeño o reconocer el buen desempeño de sus funciones, motivar con el incremento de remuneración o curso de capacitación parar los docentes de la institución.

VI. CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico de las encuestas aplicadas al personal docente y directivo en los institutos tecnológicos superiores, aportes valiosos en esta investigación, que expresan con sus criterios sobre la necesidad de contar con un manual de estrategias para mejorar la gestión directiva, lo que lleva a concluir que:

1. La mayoría de los directivos no tienen dominio significativo en el uso de estrategias institucionales para alcanzar los objetivos de la organización, en consecuencia, deberán enfocarse de manejar principalmente el control del direccionamiento estratégico, la cultura y normas institucionales, como se puede observar en la Tabla No.4.
2. Se necesita actualizar los conocimientos de los directivos conforme a las competencias y responsabilidades específicas para fortalecer la formación y desarrollo de equipos de trabajo, donde se manifiesta la necesidad de mejorar el comportamiento del liderazgo, según la Tabla No.11, han expresado que el director desconoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica.
3. Se requiere evidenciar las dimensiones del clima laboral y las estrategias del sistema de gestión de reclutamiento y selección del personal directivo, asimismo, mejorar el uso de los materiales para lograr la socialización del contenido e instrumentos de evaluación didáctica, tal como se puede observar en la Tabla No.13, el docente no ha recibido orientación de los elementos que ayude a identificar las fortalezas y debilidades en sus funciones académicas.
4. Es preciso diseñar una propuesta fundamentada en estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los directivos de los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil, ejecutar con más periodicidad los objetivos de la organización, el control de direccionamiento estratégico, la cultura y normas institucionales, para mejorar los procesos administrativos y académicos en las instituciones.
2. Se sugiere a los rectores, vicerrectores académicos, vicerrectores financieros, directivos y coordinadores; implementar un plan de formación continua en la actualización de conocimiento, la identificación de liderazgo, disciplina y pedagogía, para fortalecer la interacción entre los directivos y docentes.
3. Los directivos deben profundizar e integrar las estrategias sobre el clima laboral, con el fin de fomentar un buen ambiente de trabajo y determinar la competitividad del desempeño del trabajo docente.
4. Socializar a los directivos, la propuesta con otros institutos tecnológicos, comprometidos con la mejora de la gestión directiva, para promover alianzas estratégicas y trabajar en conjunto para beneficiar al personal administrativo y docente.
5. Se recomienda a los promotores, rectores, directores y coordinadores de áreas se implemente una cultura de aprovechamiento donde se ejecute y valide la propuesta que ayudara a direccionar y desarrollar los trabajos y actividades con eficiencia para incrementar el nivel de excelencia administrativa y académica.

VIII. PROPUESTA

MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS DE GUAYAQUIL”

8.1 DATOS GENERALES:

- 8.1.1 Institución** : Institutos Superiores Tecnológicos
- 8.1.2 Institución** : Instituto Superior Tecnológico
- 8.1.3 Denominación** : Manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil.
- 8.1.4 Población** : Educación superior
- 8.1.5 Responsable** : MSc. Karina Isabel Martínez Conforme
- 8.1.6 Duración** : Periodo Académico del 2022- 2026

8.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a establecer los procedimientos e instructivos para desarrollar un proceso exitoso de la gestión directiva, con un diseño sencillo que predomine un clima organizacional duradero para la institución, llevando a cabo con éxito los procedimientos administrativos y las exigencias de la calidad educativa que amerita, al mismo tiempo es evidente la importancia de fortalecer las competencias, los canales de comunicación, la cultura organizacional, la infraestructura de la institución y los recursos, por sobre todo aprovechar la base de conocimiento, la innovación que facilita la ejecución del trabajo.

El propósito es concientizar a los directivos de los institutos superiores tecnológicos y proporcionar un instrumento especializado en los elementos y factores que aporten a contribuir sobre el dominio y control de estrategias para mejorar los procesos de gestión directiva, en la actualidad se ha evidenciado errores e incumplimiento en los procesos o funciones asignadas a los directores, asimismo, se requieren de manera vertiginosa a los directivos en actualizar los conocimientos, principalmente en el direccionamiento estratégico, control y

normas institucionales.

8.3 FUNDAMENTACIÓN

8.3.1 Fundamento teórico

La Estrategia puede ser considerada una perspectiva, una posición, un plan y un modelo, son términos correctos al referirse a ella. En concreto, según Fred Nichols “es una compleja red de pensamientos, ideas, recuerdos, percepciones, expectativas y experiencias que proporcionan orientación general a las acciones específicas para llegar a donde se anhela”.

De acuerdo al autor Alfred DuPont Chandler Jr (2016), reconoce el término estrategia la define como: la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

De otro lado la Estrategia se determina en gran medida por la creatividad, es la capacidad de vislumbrar las posibles ventajas competitivas sobre la competencia de la dirección, también requiere de un análisis de los posibles hechos del entorno que impactan de manera positiva la acción de la organización a sus clientes.

8.3.2 Fundamento filosófico

Por su parte, el autor expresa Feixas, Lagos, Fernández y Sabaté (2016) realizaron un estudio que tuvo por objetivo revisar las aportaciones más significativas de la literatura actual acerca de los estudios científicos sobre efectividad, impacto y transferencia de los programas de desarrollo directivo sobre las tendencias investigativas sobre el tema. En primer lugar, definimos estos conceptos; en segundo lugar, exponemos los principales modelos de evaluación de la efectividad, el impacto y la transferencia de la formación docente y, finalmente, examinamos las tendencias internacionales, aproximándonos al estudio de la influencia del desarrollo directivo en los contextos o en las comunidades pedagógicas.

Para referirse a las estrategias el directivo resulta pertinente considerar la posición de Zambrano (2015), cuando al referirse a las competencias que

debe poseer el director plantea tres preguntas fundamentales: ¿Qué sé?, ¿Cómo comunico lo que sé? Y ¿Cómo me transformo con lo que sé?, así mismo afirma que las competencias directivas surgen en el tiempo en que el educador está en la práctica del estudio, la comunicación y la transformación.

8.3.3 Enfoques metodológicos

Así también haciendo énfasis al trabajo metodológico de la labor de investigación, se llevará a cabo por medio de estilos de aprendizaje a partir de ocho dimensiones de las estrategias como son: Establecer los objetivos a corto plazo; el ámbito competitivo de la empresa; conseguir una ventaja sostenible; definir las tareas directivas; Un patrón de decisiones coherente; unificador e integrador; un medio para desarrollar las competencias esenciales de la organización; una manera de definir las tareas directivas, basados en el desarrollo de actividades de los docentes y la gestión de los directivos en la obtención de resultados de la calidad de administrativa y académica que adquieran los docentes y personal administrativo del reconocimiento por medio de la gestión de la acreditación de los ente reguladores de la educación superior del estado ecuatoriano a los institutos superiores tecnológicos, en la presentación de evidencias y seguimiento de los procesos de evaluación, el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.

8.3.4 Fundamento psicopedagógico

En el ámbito de la educación, la gestión directiva es estimar el valor de la magnitud del concepto de estrategia desde la empresa privada; es habitual que se hable de la estrategia educativa para definir a todas las actividades y actuaciones que se organizan con el claro objetivo de poder lograr alcanzar los objetivos que se han marcado. Rentería and Quintero (2019), expresa que *“La estrategia en las instituciones educativas se concibe como acciones organizativas, administrativas, sociales y culturales para mejorar los niveles de convivencia y administración educativa”*.(p.16)

8.3.5 Fundamento legal

Se comprende desde el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como la laboral y organizacional lo cual implica acumulación de conocimiento, competencias y habilidades (Bontis, 2000), citado por Rodríguez-Ponce et al. (2014).

LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, LOES (2018). - En el Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior. - Son funciones del Sistema de Educación Superior:

a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia;

b) Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura;

c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística;

d) Fortalecer el ejercicio y desarrollo de la docencia y la investigación científica en todos los niveles y modalidades del sistema;

e) Evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del Sistema de Educación Superior, sus programas y carreras, y garantizar independencia y ética en el proceso; el respeto a la autonomía universitaria responsable;

f) Garantizar el cogobierno en las instituciones universitarias y politécnicas;

g) Promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución; i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema;

h) Garantizar las facilidades y condiciones necesarias para que las personas con discapacidad puedan ejercer el derecho a desarrollar actividad, potencialidades y habilidades;

i) Promover mecanismos asociativos con otras instituciones de educación superior, así como con unidades académicas de otros países, para el estudio, análisis, investigación y planteamiento de soluciones de problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales;

j) Promover y fortalecer el desarrollo de las lenguas, culturas y sabidurías ancestrales de los pueblos y nacionalidades del Ecuador en el marco de la interculturalidad;

k) Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;

8.4 OBJETIVOS

8.4.1 Objetivo general

Implementar un sistema de gestión orientada a las estrategias institucionales, y que genere procesos administrativos y académicos apropiados para lograr el fortalecimiento de las competencias en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

8.4.2 Objetivos específicos

8.4.2.1 Establecer nuevas estrategias de gestión para mejorar el proceso administrativo y académico.

8.4.2.2 Brindar herramientas y elementos estratégicos que garanticen el seguimiento y monitorio de un liderazgo de competencias en el cargo de directivo en los institutos superiores tecnológicos de Guayaquil.

8.4.2.3 Fomentar un clima de respeto y confianza entre todos los integrantes como pilares de una buena armonía laboral.

8.5 ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Problemática detectada	Actividad	Objetivo	Temporalidad
Influencia interpersonal negativa del gestor directivo en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones	Talleres de capacitación dirigido a rectores, decanas, directores de Unidades Académicas y docentes.	Generar cohesión y adaptación entre el directivo y docente de las instituciones con el fin de compartir las labores de manera armoniosa.	Se desarrolla en cada período Académico.
Inadecuado clima laboral e interpersonal a los directivos y docentes			
Escaso conocimiento pedagógico para potenciar la enseñanza efectiva en el contexto.			
Incumplimiento de los procesos educativos en la educación superior por parte del directorio.	Participación activa de los planes, proyectos al personal docente.	Diseñar estrategias de manera articulada y coherente de la misión y visión de la institución.	Se desarrolla en cada período Académico.
Escaso cumplimiento de los objetivos y procesos académicos por parte de los docentes.			
Escasa comunicación honesta y transparente por parte del directivo hacia los docentes.	Cursos continuos para el uso de herramientas de comunicación.	Formular grupos estratégicos y sistemáticos de la información interna y externa de la institución.	Se desarrolla en cada período Académico.
Carente entrega de los informes y mensajes anunciados por la autoridad de la institución.			
Escaso uso de técnicas competitivas que demandan habilidades y manejo eficaz en la comunicación por parte del directivo.			
Inadecuado uso de estrategias para garantizar la calidad de los procesos	Orientación al personal	Crear canales de comunicación de forma	Se desarrolla en el primer período Académico.

<p>administrativos.</p> <p>Inadecuado uso de las políticas internas en la institución en el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales.</p> <p>Escasa dirección en la organización en promover el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Factores que dificultan el reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos.</p>	<p>administrativo y docente de los institutos tecnológicos cerca de los productos de gestión usado en la elaboración de los indicadores de calidad.</p>	<p>estratégica, con el propósito de que el docente se sienta consolidado con la institución.</p>	
<p>Inadecuada realización de los talleres que se dictan para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.</p> <p>Escasa dirección y participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa.</p> <p>Ineficiencia del directivo para manejar los conflictos de la comunidad institucional.</p> <p>Incumplimiento en las instituciones en crear objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo.</p>	<p>Desarrollar talleres sobre los indicadores de calidad, ética y valores.</p>	<p>Diagnosticar a través de un estudio el conocimiento que posee los docentes y personal administrativo con relación a la gestión de calidad.</p>	<p>Se desarrolla en cada período Académico.</p>
<p>Escasa conducción del trabajo en equipo con respecto a las funciones y actividades administrativas y académicas.</p> <p>Escaso cumplimiento en las funciones y actividades específicas en la obtención de resultados para el desarrollo del trabajo en equipo.</p> <p>El director de la institución desconoce de las</p>	<p>Participación activa de los planes, proyectos al personal docente.</p>	<p>Crean un plan estratégico en el cumplimiento de los objetivos de los institutos.</p>	<p>Se desarrolla en cada período Académico.</p> <p>Se desarrolla en el primer</p>

actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.	Desarrollo de auditoria interna de control, basado en el cumplimiento de cronogramas de actividades administrativas y académicas	Fomentar la participación a las actividades académicas y administrativas; y evitar resistencia al cambio.	y segundo período Académico.
Inadecuado el ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.			
Escasa conducción de trabajar en equipo y compartir las experiencias de sus funciones y actividades administrativas y académicas.			
Implicaciones para socializar los contenidos de los instrumentos de evaluaciones para los docentes que accederá a medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.	El desarrollo de un programa de inducción para los directivos y profesores, la implementación del portafolio docente como herramienta para promover la gestión en la dirección, la gestión en el aula y la gestión de contenidos para incorporar en la actualización del reglamento, normativa y estatutos.	Cumplir con los objetivos propuestos creando en la comunidad educativa, actualización de conocimientos de los procesos administrativos y académicos.	Se desarrolla en el primer y segundo período Académico.
Escasa frecuencia en emplear los instrumentos de evaluación sobre los contenidos de metodología de enseñanza.			
Inadecuado proceso de la evaluación integral a los docentes.			
Implicaciones en el proceso de evaluación en fortalecer las debilidades sobre el uso de las metodologías adecuadas por parte del docente.			

8.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA EJECUCIÓN:

Se debe considerar los nuevos estudios de factibilidad y capacitaciones para todos los directivos y docentes como parte fundamental del sistema educativo. Los talleres, capacitaciones, diálogos críticos deberán estar orientada a la obtención de resultados a largo, mediano y corto plazo. Con cada uno de los procesos estratégicos gerenciales activos en cada las debilidades revisadas en la mejora de los procesos, es importantes fortalecer las competencias y la competitividad de las habilidades en cada gestor directivo para cumplir con la calidad de los procesos en los institutos superiores tecnológicos.

La aplicación y reconocimiento de los procesos de manera eficiente provoca llevar con éxitos los objetivos planteados en el desarrollo de las actividades participativas, como lo proponen en el “Manual de estrategias para mejorar la gestión directiva en los institutos superiores tecnológicos de la ciudad de Guayaquil” a efectuarse en cada periodo académico ordinario y extraordinario.

8.7 METODOLOGÍA

La metodología desarrollada se basará en el análisis crítico reflexivo de la organización de las actividades, se procedió a la investigación de los elementos de la propuesta fundamentada, sobre los procesos académicos y administrativos de la Institución; de la misma manera, se consideraron las dimensiones de la gestión directiva en las institutos tecnológicos, se basa en las siguientes estrategias como son: Talleres de capacitación dirigido a rectores, decanas, directores de Unidades Académicas y docentes; La comunicación organizacional; Desarrollo de auditoria interna de control, basado en el cumplimiento de cronogramas de actividades administrativas y académicas; El desarrollo de un programa de inducción para los directivos y profesores, la implementación del portafolio docente como herramienta para promover la gestión en la dirección, la gestión en el aula y la gestión de contenidos para incorporar en la actualización del reglamento, normativa y estatutos.

Asimismo, las diligencias programadas serán socializadas y dialogadas con el propósito de cumplir con el cronograma de actividades administrativas y académicas en el segundo periodo académico 2021 – 2022; primer y segundo periodo académico 2002 – 2023. Las mismas que se desarrollaran, a través de

- Trabajo en equipo
- Trabajo en pares
- Selección e interpretación de la información disponible
- Lluvia de ideas
- Capacitaciones
- Experimentación
- Actividades lúdicas

8.9 EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso sistemático de la gestión en conseguir información de todo el proceso administrativos y académicos en dirección a los criterios de evaluación del manual de estrategias gerenciales, en la obtención de resultados mediante la acción instructiva, con el objetivo de emitir un juicio crítico basados en los experiencias y cambios logrados, según su adecuación a unos criterios previamente establecidos y así reflexionar sobre lo encontrado para mejorarlo o potenciarlo.

- Evaluación de entrada
- Evaluación de proceso
- Evaluación de salida
- Evaluación de satisfacción

8.10 CRONOGRAMA

En el presente trabajo de investigación cuenta con un cronograma de actividades, a su vez simplifica las tareas a realizarse en la que se determina el tiempo y espacio en el que cumplirá en los procesos académicos y administrativos.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PLAN												
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Período académico 2022-2023										
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
Estrategia 1 Jornada de trabajo sobre los talleres de capacitación y actualización de conocimiento.	1. Inicio: Diagnosticar la estrategia aplicada.	X										
	2. Planificación del calendario de actividades		X	X								
	3. Ejecución de actividades.		X	X	X	X	X	X				
	4. Evidencia de la Gestión Administrativa		X	X	X	X	X	X	X			
	5. Evaluación de actividades		X	X	X	X	X	X	X			
Estrategia 2 Jornada de trabajo sobre la selección y contratación de expertos en los procesos de calidad en la educación superior"	1. Inicio: Diagnosticar la estrategia aplicada.	X										
	2. Planificación del calendario de actividades		X	X								
	3. Ejecución de actividades.		X	X	X	X	X	X				
	4. Evidencia de los Directores		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5. Evaluación de actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 3 Jornada de trabajo sobre la inducción del taller de "Indicadores de calidad en la educación superior"	1. Inicio: Diagnosticar la estrategia aplicada.	X	X	X								
	2. Planificación del calendario de actividades				X	X	X	X				
	3. Ejecución de actividades.							X	X	X	X	
	4. Evidencia de la Gestión Administrativa							X	X	X	X	X
	5. Evaluación de actividades							X	X	X	X	X
Estrategia 4 Jornada de trabajo de participación interna de manera activa con todos los directores, coordinadores y docentes en la distribución por área de trabajo en la revisión y ajustes de la revisión de indicadores de calidad.	1. Inicio: Diagnosticar la estrategia aplicada.	X	X	X	X							
	2. Planificación del calendario de actividades	X	X	X	X							
	3. Ejecución de actividades.				X	X	X	X	X	X	X	
	4. Evidencia de la Gestión Administrativa				X	X	X	X	X	X	X	X
	5. Evaluación de actividades				X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 5 Jornada de trabajo de participación activa en la designación de actividades en los componentes de la calidad de la educación en los que inciden los procesos administrativos	1. Inicio: Diagnosticar la estrategia aplicada.	X	X	X	X							
	2. Planificación del calendario de actividades	X	X	X	X							
	3. Ejecución de actividades.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	4. Evidencia de la Gestión Administrativa		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5. Evaluación de actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 6 Jornada de trabajo acción y revisión del cumplimiento de los procesos de indicadores de calidad en conjunto con la gestión directiva en las instituciones.	1. Inicio: Diagnosticar la estrategia aplicada.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	2. Planificación del calendario de actividades	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	3. Ejecución de actividades.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	4. Evidencia de la Gestión Administrativa		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5. Evaluación de actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado: Karina Isabel Martínez Conforme

9 PRESUPUESTO PARA SU EJECUCIÓN

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Precio total
Recursos Humanos				
Técnico informático	Horas	4	10	40
Asesor académico externo	Horas	5	150	750
Equipos de oficinas y bienes duraderos				
Impresora	Unidad	1	320	320
Materiales e insumos				
Pendrive - USB	Unidad	1	10	10
Libro de investigación científica	Unidad	1	20	20
Asesorías especializadas y servicios.				
Especialista estadístico para procesamiento y análisis de datos	Horas	8	150	1.200
Gastos operativos				
Movilidad para coordinaciones	Unidad	30	8	240
Costo de publicación de artículo en revistas indizadas	Unidad	1	1250	1250
TOTAL...				3.830

Elaborado: Karina Martínez C.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Acero, R. (2018). La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional. *Revista Digital Espacios*, 4.
- Albarracín, J. M. (2018). *La Gestión Directiva de la Organizaciones Educativas*. Colombia.
- Alvarez. (2017). *El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Caracas, Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.
- Alvarez, M. (2017). *El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Caracas, Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.
- Armijos, F. C. (2017). *La Gestión y Liderazgo del Directivo*. Loja.
- Baker, J. L. (2020). Concepto de Direccion. <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 1.
- Bisquerra. (1992). *El Portafolio docente, como estrategia formativa y de desarrollo profesional*. Mexico : Educar.
- Bontis. (2000). *Organización y decisión, autopoiesis y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos. .
- Buchele, R. B. (2020). Concepto de Direccion . <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 2.
- Calvache, H. (2016). Experiencias Pedagógicas significativas. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 129.
- Chandler, A. D. (2016). *Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis de la organizacional* . Bogotá.
- Chiang, M. (2018). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* . Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano*. Mexico.
- Collado, L. (2019). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. En D. G. Estratégico. Lima.
- Corredor. (2018). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Cuéllar, L. Z. (2020). *LINEAMIENTOS PARA LA ENSEÑANZA INTERDISCIPLINAR EN UN PROGRAMA DE PREGRADO*. Madrid.

- Drucker. (2019).
- Escudero. (1998). *Calidad de la educación: entre la seducción y las sospechas*. Madrid:
Comunicación presentada en el V Congreso Interuniversitario de Organización de.
- Espinar, R. (1993). *Trayectorias académicas: mecanismos de acceso, permanencia y promoción*. . Caribe: Perfiles Educativos, XXXI.
- Farro, F. (1998). *Decisiones estrategicas*. Barranquilla - Colombia: Universidad del Norte.
- Feixas, L. F. (2016). *El Portafolio docente, como estrategia formativa y de desarrollo*. España:
Analíticos de Políticas Educativas.
- Fernández-Ríos. (2019). *La responsabilidad y estrategias de los procesos administrativos*.
Bogotá - Colombia.
- Fred. (2004). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estrategicos*.
Lima.
- Ginja, H. y. (2019). *Linking knowledge management, organizational learning and memory*.
Journal of Innovation & Knowledge, 5(20); 140-149. Estados Unidos:
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>.
- Gomez, H. S. (2017). *Planeación y Gerencia estrategica*. Bogotá - Colombia : Décima Edición
- Guerra, J. M. (2017). *Decisiones Estrategicas*. Barranquilla - Colombia : Universidad el Norte.
- Hernández. (2014). México.
- Hoz, L. (2018). *Dirección escolar y calidad educativa*. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Jácome, A. (2018). *Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud*. Quito: Instituto Fiscal de Educación Especial de Quito Ecuador.
- Juárez, J. (2015). *ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA UN AMBIENTE LABORAL SALUDABLE*. Colombia.
- Larousse Editorial. (2017). *diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia*. Obtenido de diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia:
diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia

- Leandro Sepúlveda & María José Valdebenito. (2019). *Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo*. Perú:
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>.
- LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR. (2018). *Reglament de Régimen Academico*.
Quito: Registro Oficial .
- López, I. D. (2019). *El rol de la gestión directiva en los resultados educativos*. Carchi -
Ecuador: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>.
- López, J. M. (2019). EL SIGNIFICADO DE LA FUNCIÓN PEDAGÓGICA Y. *Revista española de pedagogía*, 2.
- Lozada, P. E. (2018). *Gestión Escolar bajo el modelo de calidad total y propuesta de un plan de mejora de las instituciones educativas del nivel del Distrito de Bellavista*. Piura.
- Martínez. (2018).
- Martinez, D. S. (2019). *Planeamiento Estrategico de la Educación*. Argentina: Editorial Sanchez Martinez - Brujas.
- Menoscal, K. &. (2017). Las técnicas coaching en la comunicación asertiva. *Diseño de una guía didáctica*. Guayaquil, 22.
- Munch, L. (2020). Definicion de direccion . <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 3.
- Naranjo, G. (2017). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá, Colombia.
- Naturalich, B. M. (2019). *estión directiva y competencia administrativa según los docentes de los CETPROS Públicos de Huaura*. Perú.
- Ochoa, M. E. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas. *Revista Killkana Sociales*, 2.
- Ordóñez, J. (2020). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior:
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 4.
- Perez, A. C. (2016). *La gestión directiva y su relación con el desempeño*. Jaén, Cajamarca – Perú.
- Pfeffer, J. (1993). *Power in organizations*. California: Stanford Univ. Press, 2009.

- Porter, M. (2016). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Santo Domingo: Universidad INTEC.
- Porter, M. E. (25 de Septiembre de 2018). <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>.
- Quinn. (1995). *Gestión directiva*. Colombia.
- Quintana. (12 de 10 de 2018). *Centro de Desarrollo gerencial*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>
- Quintero, R. a. (2019). *El taller como estrategia didáctica en las instituciones educativas*. Bogotá: Universidad de la Salle Bogotá.
- Raczynsky. (2008). *Claves para una educación de calidad*. Buenos Aires.
- Ramírez, G. (2016). *Gestión del Talento Humano en el proceso de transformación del instituto de tecnología*. Barcelona: Ediciones Aljibe.
- Reyes, R. (2017). *El proceso y liderazgo*. Colombia.
- Rojas. (2016). *ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA TRANSFORMAR LA*. Bogotá.
- Rojas y Gaspar, (. (2017). *El liderazgo*. España.
- Romero. (2015). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Venezuela: Rogya.
- Romero, E. (2017). *La gestión estratégica y su influencia institucional*. Argentina.
- Ruíz, V. &. (2017). *El liderazgo directivo en el clima organizacional*. Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25371/1/Molina%20-%20Ruiz.pdf>.
- Sainz, F. (2019). *Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España.
- Sánchez, M. (2017). A review of research trends in mathematics teacher education. *SEIEM*, 129-145.
- Sierra, E. R. (2017). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>.
- Sierra, M. M. (2018). La educación superior tecnología y la empleabilidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 3.
- Steiner, G. (2018). *“Planeación estratégica”*. México: 23ª. Reimpresión, Cecsá.

- Sulbarán, J. P. (2002). El rol de la gerencia en el proceso de cambio . *Revista de Economía No.14,*, 193-206.
- Tabare, M. (2017). *Administración Estratégica*. España.
- Tabares. (2018). *Programa Evaluación de la Calidad de la Educación*. México.
- Tapia, J. (2017). *Liderazgo y Estrategia*. México .
- Taylor. (1980). *Fundamentos de la Administración* .
- Valencia, J. R. (2020). Concepto de Direccion . <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 3.
- Vizcaíno, A. D. (2019). El docente y sus funciones pedagógicas en la educación a distancia. *Iberoamericano de calidad en educación a distancia*, 8.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice. Learning, Meaning and Identity. *Cambridge*, 58.
- Yurl, G. (2002). *Heaton, Heather. Leadership in organizations*. Mexico: Dunnette MD.
- Zambrano. (2015). *Perfiles y competencias docentes requeridos en el contexto actual* . Habana: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía.

REFERENCIAS

- Acero, R. (2018). La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional. *Revista Digital Espacios*, 4.
- Albarracín, J. M. (2018). *La Gestión Directiva de la Organizaciones Educativas*. Colombia.
- Alvarez. (2017). *El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Caracas, Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.
- Alvarez, M. (2017). *El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Caracas, Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.
- Armijos, F. C. (2017). *La Gestión y Liderazgo del Directivo*. Loja.
- Baker, J. L. (2020). Concepto de Direccion. <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 1.
- Bisquerra. (1992). *El Portafolio docente, como estrategia formativa y de desarrollo profesional*. Mexico : Educar.
- Bontis. (2000). *Organización y decisión, autopoiesis y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos. .
- Buchele, R. B. (2020). Concepto de Direccion . <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 2.
- Calvache, H. (2016). Experiencias Pedagógicas significativas. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 129.
- Chandler, A. D. (2016). *Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis de la organizacional* . Bogotá.
- Chiang, M. (2018). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* . Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano*. Mexico.
- Collado, L. (2019). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. En D. G. Estratégico. Lima.
- Corredor. (2018). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Cuéllar, L. Z. (2020). *LINEAMIENTOS PARA LA ENSEÑANZA INTERDISCIPLINAR EN UN PROGRAMA DE PREGRADO*. Madrid.

- Drucker. (2019).
- Escudero. (1998). *Calidad de la educación: entre la seducción y las sospechas*. Madrid:
Comunicación presentada en el V Congreso Interuniversitario de Organización de.
- Espinar, R. (1993). *Trayectorias académicas: mecanismos de acceso, permanencia y promoción*. Caribe: Perfiles Educativos, XXXI.
- Farro, F. (1998). *Decisiones estrategicas*. Barranquilla - Colombia: Universidad del Norte.
- Feixas, L. F. (2016). *El Portafolio docente, como estrategia formativa y de desarrollo*. España:
Analíticos de Políticas Educativas.
- Fernández-Ríos. (2019). *La responsabilidad y estrategias de los procesos administrativos*.
Bogotá - Colombia.
- Fred. (2004). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estrategicos*.
Lima.
- Ginja, H. y. (2019). *Linking knowledge management, organizational learning and memory*.
Journal of Innovation & Knowledge, 5(20); 140-149. Estados Unidos:
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>.
- Gomez, H. S. (2017). *Planeación y Gerencia estrategica*. Bogotá - Colombia : Décima Edición
- Guerra, J. M. (2017). *Decisiones Estrategicas*. Barranquilla - Colombia : Universidad el Norte.
- Hernández. (2014). México.
- Hoz, L. (2018). *Dirección escolar y calidad educativa*. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Jácome, A. (2018). *Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud*. Quito: Instituto Fiscal de Educación Especial de Quito Ecuador.
- Juárez, J. (2015). *ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA UN AMBIENTE LABORAL SALUDABLE*. Colombia.
- Larousse Editorial. (2017). *diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia*. Obtenido de diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia:
diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia

- Leandro Sepúlveda & María José Valdebenito. (2019). *Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo*. Perú:
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>.
- LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR. (2018). *Reglament de Régimen Academico*.
 Quito: Registro Oficial .
- López, I. D. (2019). *El rol de la gestión directiva en los resultados educativos*. Carchi -
 Ecuador: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>.
- López, J. M. (2019). EL SIGNIFICADO DE LA FUNCIÓN PEDAGÓGICA Y. *Revista española de pedagogía*, 2.
- Lozada, P. E. (2018). *Gestión Escolar bajo el modelo de calidad total y propuesta de un plan de mejora de las instituciones educativas del nivel del Distrito de Bellavista*. Piura.
- Martínez. (2018).
- Martinez, D. S. (2019). *Planeamiento Estrategico de la Educación*. Argentina: Editorial Sanchez Martinez - Brujas.
- Menoscal, K. &. (2017). Las técnicas coaching en la comunicación asertiva. *Diseño de una guía didáctica*. Guayaquil, 22.
- Munch, L. (2020). Definicion de direccion . <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 3.
- Naranjo, G. (2017). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá, Colombia.
- Naturalich, B. M. (2019). *estión directiva y competencia administrativa según los docentes de los CETPROS Públicos de Huaura*. Perú.
- Ochoa, M. E. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas. *Revista Killkana Sociales*, 2.
- Ordóñez, J. (2020). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 4.
- Perez, A. C. (2016). *La gestión directiva y su relación con el desempeño*. Jaén, Cajamarca – Perú.
- Pfeffer, J. (1993). *Power in organizations*. California: Stanford Univ. Press, 2009.

- Porter, M. (2016). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Santo Domingo: Universidad INTEC.
- Porter, M. E. (25 de Septiembre de 2018). <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>.
- Quinn. (1995). *Gestión directiva*. Colombia.
- Quintana. (12 de 10 de 2018). *Centro de Desarrollo gerencial*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>
- Quintero, R. a. (2019). *El taller como estrategia didáctica en las instituciones educativas*. Bogotá: Universidad de la Salle Bogotá.
- Raczynsky. (2008). *Claves para una educación de calidad*. Buenos Aires.
- Ramírez, G. (2016). *Gestión del Talento Humano en el proceso de transformación del instituto de tecnología*. Barcelona: Ediciones Aljibe.
- Reyes, R. (2017). *El proceso y liderazgo*. Colombia.
- Rojas. (2016). *ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA TRANSFORMAR LA*. Bogotá.
- Rojas y Gaspar, (. (2017). *El liderazgo*. España.
- Romero. (2015). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Venezuela: Roga.
- Romero, E. (2017). *La gestión estratégica y su influencia institucional*. Argentina.
- Ruíz, V. &. (2017). *El liderazgo directivo en el clima organizacional*. Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25371/1/Molina%20-%20Ruiz.pdf>.
- Sainz, F. (2019). *Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España.
- Sánchez, M. (2017). A review of research trends in mathematics teacher education. *SEIEM*, 129-145.
- Sierra, E. R. (2017). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>.
- Sierra, M. M. (2018). La educación superior tecnología y la empleabilidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 3.
- Steiner, G. (2018). *“Planeación estratégica”*. México: 23ª. Reimpresión, Cecsá.

- Sulbarán, J. P. (2002). El rol de la gerencia en el proceso de cambio . *Revista de Economía* No.14,, 193-206.
- Tabare, M. (2017). *Administración Estratégica*. España.
- Tabares. (2018). *Programa Evaluación de la Calidad de la Educación*. México.
- Tapia, J. (2017). *Liderazgo y Estrategia*. México .
- Taylor. (1980). *Fundamentos de la Administración* .
- Valencia, J. R. (2020). Concepto de Direccion . <http://fcaenlinea.unam.mx/>, 3.
- Vizcaíno, A. D. (2019). El docente y sus funciones pedagógicas en la educación a distancia. *Iberoamericano de calidad en educación a distancia*, 8.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice. Learning, Meaning and Identity. *Cambridge*, 58.
- Yurl, G. (2002). *Heaton, Heather. Leadership in organizations*. Mexico: Dunnette MD.
- Zambrano. (2015). *Perfiles y competencias docentes requeridos en el contexto actual* . Habana: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía.

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TÍTULO DEL PROYECTO: Estrategias para mejorar las Gestión directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil.

AUTORA: Martínez Conforme, Karina Isabel

VARIABLE DE ESTUDIO: Gestión directiva

VARIABLES DE ESTUDIOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable dependiente Gestión Directiva	La gestión se puede entender como un método de actividades específicas y organizadas mediante operaciones y técnicas idóneas para lograr un objetivo determinado que pueden ser alcanzados por profesionales entrenados, personas, instituciones o empresas, públicas o privadas. Hernández (2016).	Es la capacidad de una institución conformada por personal calificado para definir, alcanzar y evaluar los objetivos estratégicos relacionados al entorno de la organización. En la aplicación adecuada de los recursos, la comunicación, la motivación, direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional, los bienes y servicios, relacionado a los objetivos de la planeación para alcanzar	Dirección.	Influencia interpersonal Objetivo de la organización. Comunicación	
			Planeación estratégica.	Organización Resultados esperados a largo, mediano y corto plazo. Comunidad	
			Funciones pedagógicas	Competencias. Actividad con conocimiento especializado.	
				Ambiente de trabajo Experiencias Instrumentos de evaluación	

		el éxito institucional y la mejora continua.	Clima organizacional.		
Variable independiente Estrategias	Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos". Pérez (2018)	Estrategia es un proceso que se enfoca en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante e innovación, se debe aprovechar las oportunidades de evaluar los riesgos en función de los objetivos de la organización y metas propuestas.	Estrategias	Técnicas Dinámicas Trabajo en equipo.	
			Organización	Recursos humanos Normas Entorno	
			Competitividad.	Indicadores externos Tecnología Innovación	

Fuente: Elaboración de la autora.

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estrategias para mejorar la Gestión Directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, 2021

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN	
				1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
GESTIÓN DIRECTIVA: Es la capacidad del personal encargado de la dirección para definir, alcanzar y evaluar los objetivos relacionados al entorno de la organización. Una acertada gestión directiva consiste en la aplicación adecuada de los recursos, la comunicación, la motivación, el direccionamiento estratégico, la cultura y clima organizacional, los bienes y	Dirección De acuerdo con Romero (2016) consiste en la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que sus subordinados ayuden en el logro de los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.	Influencia interpersonal	1	El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones.														
			2	La influencia interpersonal del Director afecta positivamente el desempeño administrativo.														
			3	El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.														
		Objetivos de la organización	4	El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.														
			5	El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos.														
			6	En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.														

servicios, relacionados a los objetivos institucionales, y que permitirán mejorar la función pedagógica y, por ende, alcanzar el éxito institucional. Hernández (2014)		Comunicación	7	Cuándo el directivo se comunica hacia los docentes, lo hace de manera honesta y transparente.																		
			8	Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.																		
			9	El directivo hace uso de técnicas competitivas que demandan de habilidades y manejo eficaz en la comunicación.																		
	Planeación Estratégica Desde la concepción de Arraz (2015) "la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla".	Organización	10	En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.																		
			11	La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo.																		
			12	¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos?																		
		Resultados esperados a largo, mediano y corto plazo.	13	El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.																		
			14	El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.																		
		Comunidad	15	En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.																		
			17	El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.																		

esta dimensión cuando se habla del clima es referente al ambiente de trabajo, considerando la expresión, experiencia y apreciación del personal que es evaluado durante el tiempo que labora en la institución educativa.			ejecutar sus funciones o responsabilidades?																	
	26		En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.																	
	Experiencia s	27		¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?																
		28		¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las experiencias en sus funciones y actividades administrativas y académicas?																
		29		¿En la institución, el Director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?																
	Instrumento de evaluación	30		En el instituto tecnológico, el director promueve la socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.																
		31		¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?																
		32		¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?																
		33		¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?																

Encuesta para docente

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por objetivo obtener información importante para un trabajo de investigación, relacionado con la propuesta de un manual de estrategias gerenciales, por lo cual agradezco de antemano su participación de manera anónima, respondiendo a cada uno de los enunciados o interrogantes que e plantean.

La valoración de cada uno de los enunciados, los asignará marcando el recuadro correspondiente con una (X); de acuerdo a l nivel de la frecuencia con que se cumplen cada ítem.

Marcar la respuesta con un “X” que crea conveniente.

1: Nunca	2: Casi nunca	3: Siempre
----------	---------------	------------

GENERALIDADES:

Título: _____ **Otro título obtenido:**

Estudios de posgrado: Maestría () Doctorado ()

Segunda especialidad:

Especializaciones: Si () No ()

No.	ITEMS	1	2	3
Dimensión 1: Dirección				
1	El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones.			
2	La influencia interpersonal del Director afecta positivamente el desempeño administrativo.			
3	El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.			
4	El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.			
5	El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos.			
6	En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.			
7	Cuándo el directivo se comunica hacia los docentes, lo hace de manera honesta y transparente.			

8	Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.			
9	El directivo hace uso de técnicas competitivas que demandan de habilidades y manejo eficaz en la comunicación.			
Dimensión 2: Planeación Estratégica				
10	En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.			
11	La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo.			
12	¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos?			
13	El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.			
14	El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.			
15	En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.			
16	El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.			
Dimensión 3: Funciones pedagógicas				
17	¿Se crean reuniones de participación en la institución, para ejecutar y generar competencias profesionales para la preparación eficiente del equipo de trabajo administrativo?			
18	Considera usted que la competencia es un pilar de la organización para manejar el ambiente de trabajo, con respecto a la expresión y apreciación del personal que labora en la institución.			
19	¿En la institución se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo?			
20	¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las funciones y actividades administrativas y académicas?			

21	¿En la institución se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo?			
22	El director de la institución conoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.			
Dimensión 4: Clima Organizacional				
23	¿En la institución ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en todo momento en armonía?			
24	¿El instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo pueda ejecutar sus funciones o responsabilidades?			
25	En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.			
26	¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?			
27	¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las experiencias en sus funciones y actividades administrativas y académicas?			
28	¿En la institución, el Director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?			
29	En el instituto tecnológico, el director promueve la socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.			
30	¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?			
31	¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?			
32	¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?			

¡Gracias por su aporte!

Anexo 9: Matriz de confiabilidad

Tabla 15: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	87,5
	Excluido ^a	1	12,5
	Total	8	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Elaborado: Karina I. Martínez Conforme

Tabla 16: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,987	32

Elaborado: Karina I. Martínez Conforme

Anexo 10: Matriz de validación

TÍTULO DE LA TESIS: Estrategias para mejorar la Gestión Directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, 2021.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN				
				1. Nunca	2. A veces	3. Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
GESTIÓN DIRECTIVA: Es la capacidad del personal encargado de la dirección	Dirección De acuerdo con Romero (2016) consiste en la influencia interpersonal del administrador,	Influencia interpersonal	1	El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones.				X		X		X		X		
			2	La influencia interpersonal del Director afecta				X		X		X		X		

<p>para definir, alcanzar y evaluar los objetivos estratégicos relacionados al entorno de la organización. Una acertada digestión directiva consiste en la aplicación adecuada de los recursos, la comunicación, la motivación, el direccionamiento estratégico, la cultura y clima organizacional, los bienes y servicios,</p>	<p>a través de la cual logra que sus subordinados ayuden en el logro de los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.</p>			positivamente el desempeño administrativo.														
		3	El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.				x		x		x		x					
		Objetivos de la organización	4	El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.				x		x		x		x				
		5	El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos.				x		x		x		x					
		6	En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.				x		x		x		x					

relacionados a los objetivos institucionales, y que permitirán mejorar la función pedagógica y, por ende, alcanzar el éxito institucional. Hernández (2014)		Comunicación	7	Cuándo el directivo se comunica hacia los docentes, lo hace de manera honesta y transparente.				x		x		x		x		
			8	Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.				x		x		x		x		
	Planeación Estratégica Desde la concepción de Arraz (2015) “la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano	Organización		10	En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.				x		x		x		x	
				11	La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo.				x		x		x		x	
				12						x		x		x		x
				¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos												

y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”.			propuestos?														
	Resultados esperados a largo, mediano y corto plazo.	13	El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.				x		x		x		x				
		14	El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.				x		x		x		x				
	Comunidad	15	En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.				x		x		x		x				
16		En el instituto tecnológico, el director propicia la participación activa a				x		x		x		x					

			todos los miembros de la Comunidad Educativa.													
			17	El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.				x		x		x		x		
	Funciones pedagógicas Benítez (2015). Es el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una actividad específica, con fundamento en conocimiento especializado, que permite establecer hechos y generar		18	¿Se crean reuniones de participación en la institución, para ejecutar y generar competencias profesionales para la preparación eficiente del equipo de trabajo administrativo?				x		x		x		x		
		Competencias	19	Considera usted que la competencia es un pilar de la organización para manejar el ambiente de trabajo, con respecto a la expresión y apreciación del personal que labora en la institución.												
			19	¿En la institución se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en					x		x		x		x	

	decisiones.		20	equipo?													
		Actividad con conocimiento especializado	21	¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las funciones y actividades administrativas y académicas?				x		x		x		x			
			22	¿En la institución se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo?				x		x		x		x			
			23	El director de la institución conoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.				x		x		x		x			

<p>Clima organizacional I Fernández (2017). Se entiende por esta dimensión cuando se habla del clima es referente al ambiente de trabajo, considerando la expresión, experiencia y apreciación del personal que es evaluado durante el tiempo que labora en la institución educativa.</p>	<p>Ambiente de trabajo</p>	<p>24</p> <p>¿En la institución ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en todo momento en armonía?</p>				x		x		x		x		
		<p>25</p> <p>¿El instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo pueda ejecutar sus funciones o responsabilidades?</p>				x		x		x		x		
		<p>26</p> <p>En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.</p>				x		x		x		x		
	<p>Experiencias</p>	<p>27</p> <p>¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?</p>				x		x		x		x		
		<p>28</p> <p>¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las</p>				x		x		x		x		

				experiencias en sus funciones y actividades administrativas y académicas?												
		Instrumento de evaluación	29	¿En la institución, el Director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?			x		x		x		x			
	30		En el instituto tecnológico, el director promueve la socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.			x		x		x		x				
	31															
			32	¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?			x		x		x		x			

			33	¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?				x		x		x		x	
				¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?				x		x		x		x	



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Cuestionario para mejorar la Gestión Directiva”

OBJETIVO: “Elaboración de un manual de estrategias para mejorar la Gestión Directiva”.

DIRIGIDO A: Directores y docentes de los Institutos Superiores Tecnológicos.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: FLORES ZAPATA GUILLERMO BAYARDO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN: 25 AÑOS

VALORACIÓN:

Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estrategias para mejorar la Gestión Directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, 2021.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN					
				1. Nunca	2. A veces	3. Siempre	RELA CIÓN ENTR E LA VARIA BLE Y LA DIME NSIÓN		RELA CIÓN ENTR E LA DIME NSIÓN Y EL INDIC ADOR		RELA CIÓN ENTR E EL INDIC ADOR Y EL ITEM		RELA CIÓN ENTR E EL ITEM Y LA OPCI ÓN DE RESP UEST A		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN DIRECTIVA: Es la capacidad del personal encargado de la dirección para definir, alcanzar y evaluar los	Dirección De acuerdo con Romero (2016) consiste en la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que sus	Influencia interpersonal	1	El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones.				X		X		X			
			2	La influencia interpersonal del Director afecta positivamente el desempeño administrativo.				X		X		X		X	

objetivos estratégicos relacionados al entorno de la organización. Una acertada digestión directiva consiste en la aplicación adecuada de los recursos, la comunicación, la motivación, el direccionamiento estratégico, la cultura y clima organizacional, los bienes y servicios, relacionados a los objetivos institucionales	subordinados ayuden en el logro de los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.		3	El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.				x		x		x		x				
		Objetivos de la organización	4	El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.				x		x		x		x				
			5	El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos.				x		x		x		x				
			6	En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.				x		x		x		x				
			Comunicación	7	Cuándo el directivo se comunica hacia los docentes, lo hace de manera honesta y				x		x		x		x			

s, y que permitirán mejorar la función pedagógica y, por ende, alcanzar el éxito institucional. Hernández (2014)				transparente.													
			8	Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.				x		x			x			x	
	Planeación Estratégica Desde la concepción de Arraz (2015) “la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su	Organización	10	En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.				x		x			x			x	
			11	La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo.				x		x			x			x	
12			¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos?				x		x			x			x		

organización y de la comunidad en que se desarrolla”.	Resultados esperados a largo, mediano y corto plazo.	13	El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.				x		x		x		x	
		14	El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.				x		x		x		x	
	Comunidad	15	En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.				x		x		x		x	
		16	En el instituto tecnológico, el director propicia la participación activa a todos los miembros de la Comunidad Educativa.				x		x		x		x	

			17	El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.				x		x		x		x					
	Funciones pedagógicas Benítez (2015). Es el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una actividad específica, con fundamento en conocimiento especializado, que permite establecer hechos y generar decisiones.	Competencias	18	¿Se crean reuniones de participación en la institución, para ejecutar y generar competencias profesionales para la preparación eficiente del equipo de trabajo administrativo?				x		x		x		x					
19			Considera usted que la competencia es un pilar de la organización para manejar el ambiente de trabajo, con respecto a la expresión y apreciación del personal que labora en la institución.				x		x		x		x						
20			¿En la institución se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo?				x		x		x		x						

			22	¿En la institución se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo?				x		x		x		x		
			23	El director de la institución conoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.				x		x		x		x		
	Clima organizacional I Fernández (2017). Se entiende por esta dimensión cuando se habla del clima es referente al	Ambiente de trabajo	24	¿En la institución ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en todo momento en armonía?				x		x		x		x		
			25	¿El instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo pueda ejecutar sus funciones o responsabilidades?				x		x		x		x		

ambiente de trabajo, considerando la expresión, experiencia y apreciación del personal que es evaluado durante el tiempo que labora en la institución educativa.		26	En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.				x		x		x		x	
	Experiencias	27	¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?				x		x		x		x	
		28	¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las experiencias en sus funciones y actividades administrativas y académicas?				x		x		x		x	
	Instrumento de evaluación	29	¿En la institución, el Director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?				x		x		x		x	

			30	En el instituto tecnológico, el director promueve la socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.				x		x		x		x	
			31	¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?				x		x		x		x	
			32	¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?				x		x		x		x	
			33	¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?				x		x		x		x	



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Cuestionario para mejorar la Gestión Directiva”

OBJETIVO: “Elaboración de un manual de estrategias para mejorar la Gestión Directiva”.

DIRIGIDO A: Directores y docentes de los Institutos Superiores Tecnológicos.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: QUINTANA JEDERMANN HUGO MAURICIO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN: 15 AÑOS

VALORACIÓN:

Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estrategias para mejorar la Gestión Directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, 2021.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE REPUESTA			OBSERVACIÓN RECOMENDACIÓN Y/O								
				1. Nunca	2. A veces	3. Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN DIRECTIVA: Es la capacidad del personal encargado de la dirección para definir, alcanzar y evaluar los objetivos estratégicos relacionados al entorno de	Dirección De acuerdo con Romero (2016) consiste en la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que sus subordinados ayuden en el logro de los objetivos de la	Influencia interpersonal	1	El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones.				X		X		X		X	
			2	La influencia interpersonal del Director afecta positivamente el desempeño administrativo.				X		X		X		X	
			3	El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.				X		X		X		X	

la organización. Una acertada digestión directiva consiste en la aplicación adecuada de los recursos, la comunicación, la motivación, el direccionamiento estratégico, la cultura y clima organizacional, los bienes y servicios, relacionados a los objetivos institucionales, y que permitirán mejorar la función pedagógica y, por ende, alcanzar el	organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.	Objetivos de la organización	4	El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.				x		x		x		x		
			5	El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos.				x		x		x		x		
			6	En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.				x		x		x		x		
	Planeación Estratégica Desde la concepción de Arraz (2015)	Organización	Comunicación	7	Cuándo el directivo se comunica hacia los docentes, lo hace de manera honesta y transparente.				x		x		x		x	
			8	Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.				x		x		x		x		
			10	En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.				x		x		x		x		

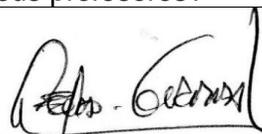
<p>éxito institucional. Hernández (2014)</p> <p>“la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”.</p>	<p>11</p> <p>12</p>	<p>La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo.</p>				x		x		x		x			
		<p>¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos?</p>													
		<p>13</p> <p>El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.</p>					x		x		x		x		
		<p>14</p> <p>El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.</p>					x		x		x		x		
		<p>15</p> <p>En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la</p>					x		x		x		x		
		<p>Resultados esperados a largo, mediano y corto plazo.</p>													
		<p>Comunidad</p>													

				comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.												
			16	En el instituto tecnológico, el director propicia la participación activa a todos los miembros de la Comunidad Educativa.				x		x		x		x		
			17	El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.				x		x		x		x		
	Funciones pedagógicas Benítez (2015). Es el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una actividad específica, con fundamento en conocimiento	Competencias	18	¿Se crean reuniones de participación en la institución, para ejecutar y generar competencias profesionales para la preparación eficiente del equipo de trabajo administrativo?				x		x		x		x		
								x		x		x		x		
					19	Considera usted que la competencia es un pilar de la organización para manejar el ambiente de trabajo, con respecto a la expresión y apreciación del personal que labora en la institución.										

	especializado, que permite establecer hechos y generar decisiones.		20	¿En la institución se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo?												
			22	¿En la institución se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo?				x		x		x		x		
			23	El director de la institución conoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.				x		x		x		x		
	Clima organizacional Fernández (2017). Se entiende por esta dimensión cuando se habla del clima es referente al ambiente de	Ambiente de trabajo	24	¿En la institución ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en todo momento en armonía?				x		x		x		x		
			25	¿El instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo pueda				x		x		x		x		

trabajo, considerando la expresión, experiencia y apreciación del personal que es evaluado durante el tiempo que labora en la institución educativa.			ejecutar sus funciones o responsabilidades?												
		26	En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.				x		x		x		x		
	Experiencias	27	¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?				x		x		x		x		
		28	¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las experiencias en sus funciones y actividades administrativas y académicas?				x		x		x		x		
		29	¿En la institución, el Director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?				x		x		x		x		
Instrumento de evaluación	30	En el instituto tecnológico, el director promueve la				x		x		x		x			

				socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.													
			31	¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?			x		x		x		x				
			32	¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?			x		X		X		X				
			33	¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?			x		x		x		x				



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Cuestionario para mejorar la Gestión Directiva”

OBJETIVO: “Elaboración de un manual de estrategias para mejorar la Gestión Directiva”.

DIRIGIDO A: Directores y docentes de los Institutos Superiores Tecnológicos.

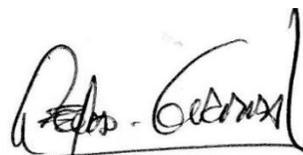
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: GRUNAUER ROBALINO GUILLERMO RICARDO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGOGICAS

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN: 16 AÑOS

VALORACIÓN:

Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estrategias para mejorar la Gestión Directiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, 2021.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE RESPUESTA			OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN								
				1. Nunca	2. A veces	3. Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN DIRECTIVA: Es la capacidad del personal encargado de la dirección para definir, alcanzar y	Dirección De acuerdo con Romero (2016) consiste en la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que	Influencia interpersonal	1	El gestor directivo muestra influencia interpersonal en su relación con el personal administrativo, para alcanzar óptimos resultados en sus funciones.				X		X		X		X	
			2	La influencia interpersonal del Director afecta positivamente el				X		X		X		X	

<p>evaluar los objetivos estratégicos relacionados al entorno de la organización. Una acertada gestión directiva consiste en la aplicación adecuada de los recursos, la comunicación, la motivación, el direccionamiento estratégico, la cultura y clima organizacional, los bienes y servicios, relacionados a los objetivos</p>	<p>sus subordinados ayuden en el logro de los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.</p>			desempeño administrativo.															
		3	El instituto tecnológico ha desarrollado un plan de clima laboral e interpersonal a sus directivos y docentes.				x		x		x		x						
		Objetivos de la organización	4	El director promueve la socialización de los objetivos de la organización con el personal de la institución.				x		x		x		x					
		5	El director cumple con los procedimientos y tiene claridad acerca de los propósitos de los procesos educativos.				x		x		x		x						
		6	En el desarrollo del objetivo planteado, se cumple con los procesos académicos y los resultados deseados por los docentes.				x		x		x		x						
Comunic	7	Cuándo el directivo se comunica hacia los				x		x		x		x							

institucionales, y que permitirán mejorar la función pedagógica y, por ende, alcanzar el éxito institucional. Hernández (2014)		ación		docentes, lo hace de manera honesta y transparente.												
		8		Los informes y mensajes comunicados por la autoridad institucional son directos y claros.			x		x		x		x			
	Planeación Estratégica Desde la concepción de Arraz (2015) "la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su	Organización	10		En la organización, el directivo se encarga del manejo estratégico para garantizar la calidad de los procesos administrativos.			x		x		x		x		
			11		La organización promueve el cumplimiento del pago oportuno de las remuneraciones y los beneficios sociales que le corresponden a los docentes y personal administrativo.			x		x		x		x		
12			¿El Director de la organización promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos?			x		x		x		x				

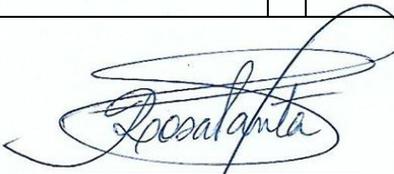
personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”.	Resultados esperados a largo, mediano y corto plazo.	13	El éxito de los procesos académicos dependerá de la buena planificación y su inclusión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.				x		x		x		x	
		14	El reconocimiento y prestigio de la calidad académica a mediano plazo, corresponde a la función y cumplimiento de los procesos administrativos por parte del director de la institución.				x		x		x		x	
	Comunidad	15	En el instituto tecnológico, el director realiza talleres para dar a conocer a la comunidad educativa las normas o Código de ética de la institución para el mejoramiento de la convivencia.				x		x		x		x	
		16	En el instituto tecnológico, el director propicia la participación activa a todos los miembros de la				x		x		x		x	

				Comunidad Educativa.														
			17	El directivo se encuentra capacitado para manejar los conflictos de la comunidad institucional.				x		x		x		x				
	Funciones pedagógicas Benítez (2015). Es el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una actividad específica, con fundamento en conocimiento especializado, que permite establecer hechos y generar decisiones.	Competencias	18	¿Se crean reuniones de participación en la institución, para ejecutar y generar competencias profesionales para la preparación eficiente del equipo de trabajo administrativo?				x		x		x		x				
19			Considera usted que la competencia es un pilar de la organización para manejar el ambiente de trabajo, con respecto a la expresión y apreciación del personal que labora en la institución.					x		x		x		x				
20			¿En la institución se crean objetivos competitivos que motiva el trabajo en equipo?						x		x		x		x			

			22	¿En la institución se promueve el cumplimiento y responsabilidad de funciones y actividades específicas que darán buenos resultados en el desarrollo del trabajo en equipo?				x		x		x		x		
			23	El director de la institución conoce de las actividades y los procesos de gestión directiva y académica en los espacios de la colaboración interinstitucional.				x		x		x		x		
	Clima organizacional I Fernández (2017). Se entiende por esta dimensión cuando se	Ambiente de trabajo	24	¿En la institución ofrece un ambiente agradable que se puede trabajar en todo momento en armonía?				x		x		x		x		
			25	¿El instituto tecnológico cuenta con puestos de trabajos ambientados y adecuados para que el personal docente y administrativo pueda ejecutar sus funciones o				x		x		x		x		

habla del clima es referente al ambiente de trabajo, considerando la expresión, experiencia y apreciación del personal que es evaluado durante el tiempo que labora en la institución educativa.			responsabilidades?															
		26	En el instituto, el directivo promueve el clima laboral y buen ambiente de trabajo interno tanto para el personal docente y administrativo.				x		x		x		x					
		Experiencias	27	¿En la institución, el director cumple con el perfil y experiencia en el cargo que ese está desempeñando?				x		x		x		x				
		28	¿En la institución, el director conduce los trabajos en equipo, con respecto a las experiencias en sus funciones y actividades administrativas y académicas?				x		x		x		x					
	Instrumento de evaluación	29	¿En la institución, el Director ejerce sus funciones con base en su experiencia en el proceso de selección del personal administrativo que cumplan con el perfil en formación académica y experiencia?				x		x		x		x					

			30	En el instituto tecnológico, el director promueve la socialización del contenido de los instrumentos de evaluación docente, para medir la eficacia del desarrollo de las funciones académicas.				x		x		x		x		
			31	¿Con que frecuencia se aplican los instrumentos de evaluación sobre su metodología de enseñanza?				x		x		x		x		
			32	¿Tiene la institución un proceso de evaluación integral del docente?				x		x		x		x		
			33	¿En la institución, el director desarrolla mecanismos confiables y evaluaciones rigurosas para identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores?				x		x		x		x		


 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Cuestionario para mejorar la Gestión Directiva”

OBJETIVO: “Elaboración de un manual de estrategias para mejorar la Gestión Directiva”.

DIRIGIDO A: Directores y docentes de los Institutos Superiores Tecnológicos.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: PANTA SALAZAR ROSA ISABEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA EN EDUCACIÓN

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN: 5 Años

VALORACIÓN:

Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
X				



FIRMA DEL EVALUADOR