



*Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez*

*Design of a managerial management model to improve decision making in the U. E. F. Sarah Flor Jiménez*

*Desenho de um modelo de gestão gerencial para melhorar a tomada de decisão na U. E. F. Sarah Flor Jiménez*

Mariuxi Karina Anchundia-Arboleda <sup>I</sup>  
[mariuxi.anchundia@educacion.gob.ec](mailto:mariuxi.anchundia@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-3729-1617>

Karla Geomaira Martínez-Contreras <sup>II</sup>  
[geomaira.martinez@educacion.gob.ec](mailto:geomaira.martinez@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-3888-721X>

Karina de Fátima Martínez-Contreras <sup>III</sup>  
[karinaf.martinez@educacion.gob.ec](mailto:karinaf.martinez@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0354-5105>

Lorena Senobia Franco-Briones <sup>IV</sup>  
[senobia.franco@educacion.gob.ec](mailto:senobia.franco@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0354-5105>

**Correspondencia:** [mariuxi.anchundia@educacion.gob.ec](mailto:mariuxi.anchundia@educacion.gob.ec)

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

\***Recibido:** 30 de enero de 2022 \***Aceptado:** 18 de febrero de 2022 \* **Publicado:** 07 marzo de 2022

- I. Magister en Educación Informática, Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialización de Informática Educativa, Profesora de Segunda Enseñanza en la Especialización de Informática Educativa, Ministerio de Educación, Ecuador.
- II. Ingeniera Agroindustrial, Ministerio de Educación, Ecuador.
- III. Magister en Educación Informática, Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialización de Informática Educativa, Profesora de Segunda Enseñanza en la Especialización de Informática Educativa, Ministerio de Educación, Ecuador.
- IV. Magister en Educación Mención en Enseñanza de la Lengua y Literatura, Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Computación, Profesora de Segunda Enseñanza en la Especialización de Computación, Ingeniera Comercial, Ministerio de Educación, Ecuador.

## Resumen

Resulta complejo gerenciar actividades educativas y lograr enfrentar los retos que esto conlleva, asumiendo que la educación tiene un rol protagónico en toda sociedad. En Ecuador, la Unidad Educativa Fiscal Sarah Flor Jimenez, cuenta con un Rector, un Vicerrector, un Inspector general y un Subinspector general como parte del equipo de gestión directiva. Al establecer el proceso de toma de decisiones que desarrolla este equipo directivo se pudo detectar una realización poco efectiva en la toma de decisiones. Esta problemática condujo la presente investigación la cual tuvo por objetivo diseñar un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez. Fue realizada bajo el paradigma de investigación cualitativa, mediante un estudio documental con diseño bibliográfico. Como resultados se diseñó de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la citada institución, basado en seis elementos estructurales. Como conclusión se destaca que un ambiente educativo adecuado, con una comunicación efectiva, es fundamental en la generación de comunidades profesionales cuyo desempeño sea exitoso; además la estructura horizontal de gobierno favorece una acertada y oportuna toma de decisiones.

**Palabras clave:** modelo de gestión; gestión directiva; toma de decisiones.

## Abstract

It is complex to manage educational activities and manage to face the challenges that this entails, assuming that education has a leading role in every society. In Ecuador, the Sarah Flor Jimenez Fiscal Education Unit has a Rector, a Vice-Rector, an Inspector General and a Deputy Inspector General as part of the directive management team. By establishing the decision-making process developed by this management team, it was possible to detect an ineffective implementation in decision-making. This problem led the present investigation which aimed to design a managerial management model to improve decision-making in the U. E. F. Sarah Flor Jiménez. It was carried out under the qualitative research paradigm, through a documentary study with bibliographic design. As a result, a directive management model was designed to improve decision-making in the aforementioned institution, based on six structural elements. In conclusion, it is highlighted that an adequate educational environment, with effective communication, is fundamental in the generation of professional communities whose performance is successful; In addition, the horizontal governance structure favors correct and timely decision-making.

**Keywords:** management model; directive management; decision making.

## Resumo

É complexo gerir as atividades educativas e conseguir enfrentar os desafios que isso acarreta, assumindo que a educação tem um papel preponderante em todas as sociedades. No Equador, a Unidade Educacional Fiscal Sarah Flor Jimenez tem um Reitor, um Vice-Reitor, um Inspetor Geral e um Subinspetor Geral como parte da equipe de gestão. Ao estabelecer o processo decisório desenvolvido por essa equipe gestora, foi possível detectar um processo decisório ineficaz. Este problema motivou a presente investigação que teve como objetivo projetar um modelo de gestão gerencial para melhorar a tomada de decisão na U. E. F. Sarah Flor Jiménez. Foi realizado sob o paradigma da pesquisa qualitativa, por meio de um estudo documental com delineamento bibliográfico. Como resultado, foi elaborado um modelo de gestão gerencial para melhorar a tomada de decisão na referida instituição, baseado em seis elementos estruturais. Em conclusão, destaca-se que um ambiente educacional adequado, com comunicação efetiva, é fundamental na geração de comunidades profissionais cuja atuação seja bem-sucedida; Além disso, a estrutura horizontal de governo favorece a tomada de decisões correta e oportuna.

**Palavras-chave:** modelo de gestão; gestão executiva; tomando uma decisão.

## Introducción

Resulta complejo gerenciar las actividades educativas y lograr enfrentar los retos que esto conlleva, asumiendo que la educación tiene un rol protagónico en la transformación de toda sociedad. En este sentido, se tiene que también las instituciones educativas son complejas, puesto que están integradas por un grupo de personas que tienen roles diferentes, orientadas hacia objetivos y metas comunes, por lo tanto, conocer, dirigir, organizar y supervisar, exige una cantidad de saberes y habilidades que en el quehacer cotidiano se convierten en la llave al éxito. Dentro de estas habilidades se encuentran el liderazgo, la planeación y la comunicación asertiva enfocada a la organización escolar, siendo un conjunto clave de destrezas porque a través de ellas se logra encaminar a la comunidad en el desarrollo de un trabajo colaborativo y armónico. (Herrera, 2019) En Ecuador, el Ministerio de Educación establece en el Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, específicamente en sus artículos 44, 45 y 46 las atribuciones del equipo

directivo de las instituciones educativas, los cuales son los lineamientos que explican la gestión que estos deben desempeñar.

En el caso particular de esta investigación la Unidad Educativa Fiscal Sarah Flor Jimenez, cuenta con un Rector, un Vicerrector, un Inspector general y un Subinspector general como parte del equipo de gestión directiva por ser una unidad educativa o Colegios de Bachillerato con doble jornada y más de quinientos estudiantes, según el artículo 43 relativo a los Cargos directivos para instituciones fiscales. Ahora bien, entre algunas de las 21 atribuciones del Rector, se encuentran las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes. (Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador, 2017, p.15)

Como se puede notar en estas dos atribuciones principales, se destacan palabras o frases como: cumplir, hacer cumplir, dirigir y controlar, participar y proponer, lo que muestra la complejidad de las tareas a desarrollar y una dualidad entre el hacer como individuo que forma parte de un equipo de trabajo y el gestionar el hacer del resto del equipo. Con relación a la evaluación en general, esto es, tanto institucional, como los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y de los docentes, se tiene que las atribuciones del Rector son las siguientes:

9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes. (Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador, 2017, p.15)

Estas tres atribuciones develan otro grupo de palabras o frases tales como: dirigir, elaborar e implementar, fomentar, autorizar y controlar, aplicar, aprobar, dirigir y orientar, prácticamente todas enfocadas hacia mecanismos autoritarios, igualmente sucede con respecto a la planificación y la comunicación, donde se tienen las atribuciones siguientes:

13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores; 14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica; 15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos; ...; 17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles. (Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador, 2017, p.15-16)

En cuanto al Vicerrector, el citado reglamento establece once atribuciones en su artículo 45, donde se evidencian, al igual que el Rector, aspectos relacionados con la gerencia, planificación, evaluación y comunicación; sin embargo, el numeral 9 hace referencia a un nuevo aspecto que no se evidencia explícitamente dentro de las atribuciones del Rector; y establece lo siguiente: “9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional” (Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador, 2017, p.15-16)

De igual forma, en el artículo 46 se presentan las atribuciones del Inspector general, quien es el responsable del talento humano, además de cumplir otras diez atribuciones que al igual que el Rector y Vicerrector, giran en torno a la planificación, supervisión de docentes y estudiantes, organización y registro de documentos, gestión del clima organizacional y el cumplimiento de los estándares de calidad educativa. (Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador, 2017)

Todo este panorama hace notar que la función de los equipos directivos se torna cada vez más compleja, no sólo por la gran cantidad de atribuciones y tareas, sino también porque el nivel de exigencia requerido, el cual se realiza de forma progresiva, esto hace que sea necesario e importante que el directivo, en este caso, el Rector, Vicerrector, Inspector general o Subinspector general,

cuenta con conocimientos, competencia y aptitudes para ejecutar y llevar a cabo su función con eficiencia (Vázquez, Liesa & Bernal, 2016). Ahora, al emplear el concepto de gestión, Cruzata y Rodríguez (2016) explican lo siguiente:

La gestión se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (p. 3).

Además, otra investigación tal como la de Miranda (2016, p.23), hace referencia al concepto de gestión directiva como:

Una categoría donde confluyen diferentes conceptos que la delimitan, caracterizan y sustentan desde el quehacer de los directivos docentes, siendo ésta un campo de acción que comprende las tareas académicas, administrativas y financieras, de gestión de la comunidad y trabajo convivencial que orientan las prácticas pedagógicas y contribuyen en la dirección de todos los aspectos de la vida institucional.

Por su parte James y William (2008) refieren sobre la gestión directiva que:

Es la forma en que los directivos de una organización la dirigen y sostienen, al determinar y poner en acción su misión, visión, valores, así como concebir un lugar apropiado para mejorar su ocupación, rapidez y aprendizaje organizacional; referido a los colaboradores, favorecer un lugar propicio y ético y mantener una constante comunicación con ellos, creando una dirección dinámica para ejecutar y mejorar el cumplimiento de los objetivos. (p.247)

La gestión directiva también es definida por Llanos (2017), como una misión orientadora, debido a que es la encargada de orientar, coordinar y ejecutar los procesos institucionales, de tal forma que la institución educativa busque continuamente el mejoramiento de los procesos educativos en su conjunto, para lo cual son necesarios un conjunto de tareas planificadas, de forma sistemática y participativas, con propósitos, metas y objetivos muy bien definidos y compartidos. Para esto es necesario un gran sentido de compromiso y liderazgo por parte de los directivos de la institución.

La gestión escolar según expresa Tutivén (2018), debe ejercerse desde las necesidades y expectativas de la sociedad, su entorno, el conocimiento que los ciudadanos posean, además debemos ser innovadores y estar en constante actividad de formación y aprendizaje.

Es importante entender y considerar que la eficacia de todo sistema, en este caso del educativo, que implique liderazgo y planificación estratégica depende en gran medida de la estructura organizacional, del establecimiento claro de la autoridad, la responsabilidad, líneas de

comunicación y reglas de trabajo entre los participantes en cada nivel de la organización. También es cierto que el despliegue eficaz de las estrategias de participación depende y da forma a la estructura organizacional. (James y William, 2008)

Así en la gestión directiva se reúnen una serie de funciones y responsabilidades, desde la articulación de los recursos, la consecución de unos objetivos específicos, la creación de oportunidades de mejora y de canales de comunicación, el establecimiento del trabajo cooperativo y tiempos de trabajo, la negociación y mediación de conflictos entre otros. Por ello en el equipo directivo recae la tarea de orientar al establecimiento educativo, necesitando entonces: conocimiento y práctica, asumir retos al dinamizar los procesos escolares, evitar caer en obstáculos como ejercer una simple administración de la institución y tener clara su responsabilidad con la educación de calidad. (Herrera, 2019)

Ahora bien, el acto directivo más importante consiste en la toma de decisiones, porque de eso dependen los resultados obtenidos. Desde esta perspectiva, cualquier acción destinada a mejorar la toma de decisiones, influirá de forma determinante en los resultados de las instituciones. Sin embargo, los directivos no siempre dedican el tiempo suficiente a ver cómo se realiza esa decisión, cuáles son los sesgos principales y cómo mejorarlos. Tampoco a trabajar en la manera de mejorar las decisiones tomadas en equipo.

La toma de decisiones en las instituciones educativas permite un espacio de participación, donde los directivos son los responsables de impulsar las directrices emanadas del ente rector a través del comportamiento organizacional, con el fin de lograr alcanzar las metas educativas proyectadas en la visión institucional. (Pérez, 2016)

Al establecer el proceso de toma de decisiones que desarrolla el equipo directivo de la Unidad Educativa Fiscal Sarah Flor Jiménez se pudo detectar una realización poco efectiva en la programación del trabajo en equipo, en el diálogo, orientación participación en el planteamiento y evaluación de alternativas ante situaciones de conflicto, puesto que estas se fundamentan en la intuición lógica para instaurar el curso de la acción y elección de alternativas.

Una acción importante para promover la mejora de los procesos de tomas de decisión de los equipos de dirección escolar es visibilizar los criterios para identificar prácticas directivas innovadoras, que puedan ser utilizados al momento de emprender este tipo de intervenciones a nivel local, regional o nacional. (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2020). La problemática planteada

permitió desarrollar el presente artículo, el cual tuvo por objetivo diseñar un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez.

## **Metodología**

Se desarrolló bajo el paradigma de investigación cualitativa, esta “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987, p.7) y posee características definidas que como las describen los mismos Taylor y Bogdan son: su carácter es inductivo, es decir, luego de explorar y describir fenómenos se llega a la construcción de perspectivas teóricas, fundamentándose en sí mismo; se estudia al escenario y a las personas con una perspectiva holística, donde no se consideran como variables que puedan ser o no controladas, por el contrario se busca reconstruir realidades y a partir de allí tener una postura crítica de lo que está sucediendo.

Se realizó mediante un estudio documental con diseño bibliográfico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) para lograr el objetivo diseñar un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez. En cuanto a su nivel es exploratoria porque se dedicó al estudio de aspectos de una realidad que no ha sido develada a profundidad, por tanto, aportará datos para dirigirse a otras investigaciones que continuarán la generación del conocimiento sobre el tema. Es un estudio teórico, donde la información surgió de otras investigaciones publicadas en distintos medios, es decir de fuentes de información secundarias. (Del Cid; Méndez y Franco, 2007)

El proceso de investigación seguido y la gestión del conocimiento científico, para lograr el objetivo propuesto, la clasifican como tecnológica, debido a que se genera una invención, en este caso: un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones, la cual surgió de una necesidad práctica del grupo social de la U. E. F. Sarah Flor Jiménez, en esta el conocimiento es concebido como un acto de invención o de diseño (Yáñez, 2018)

La recolección de la información necesaria se realizó a través de fuentes secundarias, tipo documentales escritas o disponibles en la web, realizando una búsqueda mediante Google Académico, usando las palabras clave: modelo de gestión, gestión directiva y toma de decisiones, luego se seleccionaron y analizaron libros, tesis completas y artículos de investigación indexados en Dialnet, latindex, SciELO o Scopus, que hubiesen sido publicadas entre 2016 y 2021. Entre las



técnicas se eligió la técnica del análisis de contenido, según Tinto (2013), esta consiste en analizar un contenido y estudiarlo de un material previamente seleccionado.

## **Resultados**

Antes de dar inicio a la presentación de los elementos de estructura, es necesario partir de la definición de modelo asumida. Al respecto, se concibe como modelo la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno con miras a su mejor entendimiento (Ortíz, Reales y Rubio, 2014).

Se parte de la importancia concedida a la gestión directiva en el Ecuador, la cual se establece con la influencia medible sobre los resultados de aprendizaje, aunado a factores organizacionales como son las gestiones pedagógicas, el clima escolar, y del hecho de que la fundamentación principal es el liderazgo ejercido sobre el centro educativo, la ejecución del trabajo en equipo y el desarrollo de las actividades con la comunidad estudiantil; todo dirigido a la obtención de resultados de calidad satisfactorios. (López y López, 2019).

## **Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez.**

El modelo teórico de gestión directiva aquí diseñado tiene como finalidad sistematizar, automatizar y formalizar los procesos realizados en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez por parte del equipo directivo (Rector, Vicerrector, Inspector general y Subinspector general) para asegurar la consecución de la calidad educativa la cual apoya el acatamiento de planes y currículos educativos en pro de la comunidad.

El modelo diseñado tomo elementos del modelo socio-crítico, el cual está relacionado con la organización directiva y la formación de un equipo docente motivado por un clima laboral basado en buenas relaciones interpersonales, con un manejo de liderazgo adecuado, siendo orientadores del proceso, comprometido a desarrollar su trabajo por el bienestar de la comunidad estudiantil y en beneficio de la sociedad en general. (Terlato, 2019)

Con base en esta fundamentación se presenta gráficamente, en la figura 1, el modelo diseñado, este se fundamenta en seis elementos estructurales tales como:

- El Comité de participación educativa.
- Un Gobierno horizontal.

- Estrategias de comunicación efectivas.
- La Integración de sectores productivos.
- El Clima institucional.
- El Seguimiento y Evaluación

**Figura 1.** Modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez



Fuente: elaboración propia (2021)

### **El Comité de participación educativa**

Este comité estará integrado por representantes de actores fundamentales de la institución, esto es, directivos, docentes y estudiantes, esta representación puede ser por un determinado porcentaje de acuerdo al número de personas que conforman cada grupo y su función principal será aportar ideas para la toma de decisiones. Estará apoyado en los principios de la reflexión colectiva y la inteligencia colectiva, la primera persigue la cooperación intelectual con cada miembro de un grupo para poder tomar una decisión más acertada, mientras que la inteligencia colectiva consiste en unir sinérgicamente prácticas y comportamientos de los miembros de un grupo para lograr la interacción de sus competencias, experiencias, creencias, sensibilidades empáticas, y así poder enfrentar problemas y tomar decisiones. (Cailteux, et al., 2018)

### **Gobierno horizontal**

Los sistemas organizacionales jerárquicos funcionan adecuadamente en los contextos simples, pero tienen dificultades para hacerlo en ambientes complejos (Terlato, 2019), tal como el sistema educativo, por tanto en este modelo se propone el gobierno horizontal, el cual constituye aquel tipo de gobierno que no obedece a una estructura jerárquica, sino en el cual cada elemento influye y es influido por otro sin importar su posición. El sistema no busca un centro, se auto-organiza. (Insa-Alba, 2015).

Este gobierno horizontal está estrechamente vinculado al Comité de participación educativa. Los sistemas horizontales de poder distribuido y colaborativos alimentan la inteligencia colectiva. Los integrantes tratan de lograr la unanimidad, a partir de presiones endogrupales tratando de anular un juicio crítico. Los modelos horizontales, gestionados a partir de la colaboración y la distribución equitativa del poder, han servido para desarrollar empresas e instituciones exitosas capaces de demostrar importantes resultados de gestión y una interesante capacidad de respuesta para adaptarse a los actuales contextos. (Terlato, 2019)

### **Estrategias de comunicación efectivas**

Se propone que estas deben guiar las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución, permite compartir y socializar el conocimiento que se genera. Además, pondera, los mecanismos más adecuados para informar a la comunidad educativa e involucrarla en el trabajo de autoevaluación. (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, s/f)

Para lograr una comunicación efectiva, el gestor directivo debe estar al tanto de las cualidades de las personas a las que se lo quiera enviar, en este caso los docentes y estudiantes, para así formular el mensaje de la forma más acertada posible. El mensaje formulado por el emisor no debe ser solo racional ni solo emocional, sino combinar ambas dimensiones. De esta forma, a quienes no los conmuevan los elementos emocionales pueden convencerlos los racionales y viceversa.

La calidad de la relación que se desea mantener con otras personas va directamente relacionada con la calidad de la comunicación, es por ello que el gestor directivo debe generar una comunicación efectiva con su equipo de trabajo, a fin de poder mantener una adecuada relación y así generar un desarrollo positivo entre las partes implicadas. (Traverso, Williams y Palacios, 2017)

### **La Integración de sectores productivos**

Esta determina las políticas y acciones implementadas por la institución educativa para facilitar el intercambio con instituciones del sector productivo del Ecuador con la finalidad de proveer la integración de ayudas y/o servicios que ayuden en la adecuada toma de decisiones.

### **El Clima institucional**

La percepción del clima organizacional es clave para el desarrollo óptimo y el éxito de cualquier tipo de organización. (Chiavenato, 2001). El concepto de clima organizacional está estrechamente relacionado con el ambiente donde se convive y se desarrollan las diversas actividades cotidianas. La diferencia sutil entre clima organizacional y ambiente, radica fundamentalmente en que comúnmente se habla de clima, en contextos laborales o institucionales (Chiavenato, 2001; Arias y Arias, 2014).

Investigaciones han demostrado que cuando un ambiente es agradable, los participantes de una organización se motivan desde su propio compromiso y sensación de confort, de esta manera, la tarea de los gestores educativos en la motivación es muy importante, ellos son los promotores en potencia del clima organizacional, son quienes pueden generar acciones para lograr que los docentes se motiven y participen en las actividades y toma de decisiones. (Arias y Arias, 2014; Hargreaves y Fullan, 2014; Ruiz et al., 2015; Aldridge y Fraser (2016) y Sun, 2016)

Parte de las funciones del liderazgo es generar un clima de altas expectativas, considerando entregar reconocimientos o estímulos materiales cuando se cumplan metas y se desarrollen actividades exitosas. Estudios como el de Arias y Arias (2014) señalan que la entrega de reconocimiento es un componente motivacional esperado por los participantes y aporta activamente al ambiente. Por lo anterior, es que se considera tan relevante que los docentes de un establecimiento se motiven y estén comprometidos, porque ellos son claves en el desarrollo de todo tipo de habilidades en los estudiantes y esto a su vez, aporta al clima organizacional.

### **Seguimiento y Evaluación**

En este modelo se considera la evaluación y el seguimiento como un proceso sistemático y permanente en la institución educativa que se realiza a partir de información organizada. El análisis y la apropiación de los resultados de la misma ubican la toma de decisiones en la institución. (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, s/f). La evaluación y seguimiento velarán por el

cumplimiento de manera permanente con los estándares de calidad educativa definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, conforme lo plantea el artículo 14 del Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Además este elemento del Modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez, tiene la finalidad de proveer a dicha institución de una retroalimentación pertinente y permanente dirigida a una eficiente y oportuna toma de decisiones.

## Conclusiones

Se concluye con el diseño de un Modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez, el cual está estructurado por seis elementos, a saber: El Comité de participación educativa, un Gobierno horizontal, estrategias de comunicación efectivas, la Integración de sectores productivos, el Clima institucional, el Seguimiento y Evaluación, destacando que un ambiente educativo adecuado, con una comunicación efectiva, es fundamental en la generación de comunidades profesionales cuyo desempeño sea exitoso; además la estructura horizontal de gobierno favorece una acertada y oportuna toma de decisiones.

## Recomendaciones

Entre las recomendaciones se presentan las siguientes:

- Aplicar el Modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez y evaluar sus resultados y de esta forma poder hacer los ajustes pertinentes para su implementación.
- Realizar investigaciones en otras instituciones educativas ecuatorianas donde se evidencie la posible vinculación entre gestión directiva y toma de decisiones.

## Referencias

1. Aldridge, J.M. y Fraser, B.J. (2016). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, 19(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10984-015-9198-x>
2. Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia y trabajo*, 51(1), 185-191.

3. CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (02 de marzo de 2020). *¿Qué papel tienen los directivos escolares en la mejora del aprendizaje?* <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/03/que-papel-tienen-los-directivos-escolares-en-la-mejora-del-aprendizaje/>
4. Cailteux, C.; De Harlez, R.; Chibane, C. y Bronckart, V. (2018). *Optimisez votre travail d'équipe*. Paris, France: La Bibliothèque du Manager.
5. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Derechos Humanos*. Quinta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
6. Cruzata, A. y Rodríguez, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista de Gobierno y Gestión Pública*, 3(10), 1-10. <http://www.revistagobiomydegestionpublica.com/index.php/REVIGGP/article/view/31/47>
7. Del Cid, A.; Méndez, R. y Franco, R. (2007). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.
8. Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador. (2017). *Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Codificación No Oficial)*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf>
9. Hargreaves, A., y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Morata.
10. Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
11. Herrera, Y. (2019). *Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED*. [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1606>.
12. Insa-Alba, J. (12 noviembre, 2015). *Manual para el pasado. No future? Qué hemos hecho con la cultura*. Espacio Rizoma. Homeopatía para la cultura local y sus redes. <https://paisajetransversal.org/2015/11/espacio-rizoma-homeopatia-para-la-cultura-local-y-sus-redes/>
13. James R. y William M. (2008). *Administración y control de calidad del servicio al cliente*. 7ma. Edición. Cengage Learning Editores: México.

14. Llanos, R. (2017). *Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco- 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10642>
15. López, I., & López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 1-13. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>
16. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (s/f). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Disponible en [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)
17. Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-28. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562).
18. Ortíz, A.; Reales, J, y Rubio, B. (2014). Ontología y episteme de los modelos pedagógicos. *Revista Educación en Ingeniería*, 9(18) 23-34.
19. Pérez, W. (2016). Toma de decisiones directivas en el fortalecimiento del comportamiento organizacional en las escuelas de primaria parroquia Marcelino Briceño. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (noviembre 2016)*. En línea: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/11/direccion.html><http://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1611direccion>
20. Ruiz, M., Moreno, J., y Vera, J. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación auto-determinada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8(2), 68-75.
21. Sun, R. (2016). Student Misbehavior in Hong Kong: The Predictive Role of Positive Youth Development and School Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 1-17.
22. Taylor S., y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
23. Terlato, A. (2019). *Modelos de gobierno de tipo horizontal, una perspectiva frente a los sistemas jerárquicos clásicos*. Serie Documentos de Trabajo, No. 692, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/203832/1/1663476144.pdf>

24. Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Revista Provincia*, 29, 135-173.
25. Traverso, P.; Williams, B. y Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como Elemento de éxito en los negocios*. Samborondón – Ecuador: Ecotec.
26. Tutivén, S. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6376/1/T2717-MGE-Tutiven-La%20gestion.pdf>.
27. Vázquez, S.; Liesa, M. & Bernal, J. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles educativos*, 38(151), 158-174. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982016000100158&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000100158&lng=es&tlng=es).
28. Yáñez, P. (2018). Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Revista Espacios*, 39, 18-29.