



Septiembre 2019 - ISSN: 2254-7630

## CONTRIBUCIÓN AL ESTUDIO DE FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN TRES UNIDADES EDUCATIVAS DEL SUR DE MANABÍ.

**Maribel C. Vásquez (1),**

**Zoe L. Rodríguez (2),**

**Oreste La O León (3),**

**Mariana Cantos (4)**

Ing. Maribel Celi Vásquez Paucar Mg. Dc, Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", km 1 ½ vía a Noboa, Campus Los Ángeles, Jipijapa, Manabí, Ecuador, Correo – e: maribelceli@yahoo.com<sup>1</sup> Estudiante de Doctorado en Administración y Gestión Empresarial

Ing. Zoe Luisa Rodríguez Cotilla: PhD, Universidad de La Habana Cuba, calle L número 353, entre 21 y 23, El Vedado, La Habana, Correo – e: zoe@fec.uh.cu<sup>2</sup> Tutora Académico – Docente

Ing. Oreste La O León. PhD. Docente de la Facultad Agropecuaria y de Recursos Renovables. Universidad Nacional de Loja. Ciudad Universitaria Guillermo Falconí - Loja – Ecuador Correo-e: oreste.lao@unl.edu.ec<sup>3</sup>. Docente-Investigador

Ing. Mariana de Lourdes Cantos Figueroa. PhD, Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", km 1 ½ vía a Noboa, Campus Los Ángeles, Jipijapa, Manabí, Ecuador, Correo – e: mariana.cantos@unesum.edu.ec<sup>4</sup> Docente - Investigador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maribel C. Vásquez, Zoe L. Rodríguez, Oreste La O León y Mariana Cantos (2019): "Contribución al estudio de factores que afectan la gestión organizacional en tres unidades educativas del sur de Manabí", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/09/factores-gestion-organizacional.html>

### Resumen

La necesidad de una educación humanista, inclusiva y solidaria responde a los retos del siglo XXI y considera las capacidades a partir de los criterios sobre competencias profesionales y transformaciones gerenciales en el sistema educacional de la sociedad ecuatoriana actual, de acuerdo a ésta necesidad es significativo tener en cuenta la importancia de contar con un modelo organizacional adecuado a las necesidades de cada institución que permita mejorar en la coordinación y optimización de todo el personal, con el único fin de desarrollar como institución. El ambiente laboral, es un elemento preponderante que ayuda a establecer la causa del comportamiento, procura separar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad, eficiencia y eficacia. El mismo permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita preclaramente los tiempos del antes, ahora y en el futuro mediante la retroalimentación continua del

<sup>1</sup>Ing. Maribel Celi Vásquez Paucar PhD. Mg. Dc, en Educación, Mención Gestión en Desarrollo del Currículo. Docente de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Estatal del Sur de Manabí - Ecuador

<sup>2</sup>Ing. Zoe Luisa Rodríguez Cotilla PhD en Administración de empresas, Profesora Titular de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana - Cuba

<sup>3</sup>Ing. Oreste La O León. PhD. En Ciencias Veterinarias, Docente de la Facultad Agropecuaria y de Recursos Renovables. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.

<sup>4</sup>Ing. Mariana de Lourdes Cantos Figueroa Mg. Dc, Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", km 1 ½ vía a Noboa, Campus Los Ángeles, Jipijapa, Manabí, Ecuador,

resultado esperados y los logrados por ello se condujo una investigación cuyo objetivo es: Diagnosticar elementos que afectan la productividad laboral en el factor trabajo de tres unidades educativas del Distrito 13D03 del Sur de Manabí (Quince de Octubre, Alejo Lascano y Manuel Inocencio Parrales y Guale). Se empleó el análisis multivariado conglomerado y factorial para los análisis de la información del claustro docente y conglomerados para los trabajadores de servicio. El comportamiento de la disimilaridad para los docentes, en las diferentes unidades educativas demostró que la unidad Inocencio Parrales y Guale mantuvo 78,56 % en las respuestas de los docentes, resultados, diferentes a las Unidades Alejo Lascano (30,23 %) y Quince de Octubre. Este comportamiento se corresponde con los grupos creados al hacer un análisis de conglomerados, donde el grupo 1 estuvo conformado por Alejo Lascano y Quince de Octubre y el grupo 2 sólo lo conformó Parrales y Guale, sin embargo, El comportamiento de la disimilaridad en trabajadores de servicio en las unidades educativas demostró que la unidad Alejo Lascano mantuvo 5.33 % en las respuestas, resultados, diferentes a las Unidades Inocencio Parrales y Guale (2.95 %) y Quince de Octubre (4.33 %). Este comportamiento también se corresponde con los grupos creados al hacer un análisis de conglomerados, donde el grupo 1 estuvo conformado por Parrales y Guale y Quince de Octubre y el grupo 2 sólo lo conformó Alejo Lascano. El método de componentes principales para los docentes mostró que el comportamiento de la varianza fue explicado con dos componentes; en el primer componente, las variables de mayor importancia están relacionadas con los indicadores de baja calidad y explicaron el 68.52 % de la variabilidad, el segundo componente o factor estuvo relacionado con los indicadores de alta calidad y explicó el 31.47%. Se concluye que, no se aplica adecuadamente el modelo de Gestión Organizacional del Ministerio de Educación del Ecuador, en consecuencia, se tiene una productividad deficiente, así como, que el análisis multivariado utilizado estratégicamente, es un método eficaz para evaluar la variabilidad en la gestión organizacional en todos sus ámbitos y su mejora en unidades educativas. Se reafirma, que la educación es importante para el desarrollo socioeconómico, y los gobiernos destinan recursos, pero no son suficientes para alcanzar la máxima productividad, sin embargo, se aprecia que el estado ecuatoriano en la última etapa, implementó un trabajo que beneficia a las masas, pero que se requiere proponer y validar modelos que permita una mejora del talento humano.

**Palabras claves:** Componentes – multivariados – gestión – organización - capital humano – unidades educativas.

Clasificación JEL (Journal of Economic Literature) J.- Economía laboral y demográfica; J2.- Reparto del tiempo, comportamiento en el trabajo y determinación y creación de empleo; capital humano. J24.- Capital Humano, cualificación, productividad laboral. Wikipedia I.P. Original 186.101.39.2  
Clasificación UNESCO 531109.- Organización y dirección de empresas – organización de la producción

### Summary

The need for a humanist, inclusive and supportive education responds to the challenges of the 21st century and considers the capacities based on the criteria on professional competencies and managerial transformations in the educational system of the current Ecuadorian society, therefore an investigation was conducted whose objective es: Diagnose elements that affect labor productivity in the labor factor of three educational units of District 13D03 of the South of Manabí (Fifteen of October, Alejo Lascano and Manuel Inocencio Parrales y Guale). Conglomerate and factorial multivariate analysis was used to analyze the information of the teaching staff and conglomerates for service workers. The behavior of dissimilarity for teachers, in the different educational units showed that the Inocencio Parrales and Guale unit maintained 78.56% in the teachers' responses, results, different from the Alejo Lascano Units (30.23%) and Fifteen October. This behavior corresponds to the groups created when doing a cluster analysis, where group 1 was made up of Alejo Lascano and Quince de Octubre and group 2 was only made up of Parrales and Guale, however, the behavior of dissimilarity in workers of service in the educational units showed that the Alejo Lascano unit maintained 5.33% in the responses, results, different from the Inocencio Parrales and Guale (2.95%) and Quince de Octubre (4.33%) Units. This behavior also corresponds to the groups created when doing a cluster analysis, where group 1 was made up of Parrales and Guale and Quince de Octubre and group 2 was only formed by Alejo Lascano. The principal component method for teachers showed that the behavior of the variance was explained with two components; In the first component,

the most important variables are related to low quality indicators and explained 68.52% of the variability, the second component or factor was related to high quality indicators and explained 31.47%. It is concluded that, the Organizational Management model of the Ministry of Education of Ecuador is not properly applied, consequently there is a poor productivity, as well as that the multivariate analysis used strategically is an effective method to evaluate the variability in organizational management in all its fields and its improvement in educational units. It is reaffirmed that education is important for socio-economic development, and governments allocate resources, but they are not enough to achieve maximum productivity, however, it is appreciated that the Ecuadorian state in the last stage, implemented a work that benefits the masses, but it is necessary to propose and validate models that allow an improvement in human talent.

Keywords: Components - multivariate - management - organization - human talent - educational units

JEL classification (Journal of Economic Literature) J. - Labor and demographic economics; J2.- Distribution of time, behavior at work and determination and creation of employment; human capital. J24. - Human Capital, qualification, labor productivity. Wikipedia I.P. Original 186.101.39.2  
UNESCO Classification 531109. - Organization and management of companies - organization of production

## 1. INTRODUCCIÓN

La educación es lo más importante para el desarrollo de un país. Salvador (2012) afirma: *“Actualmente, las exigencias del mundo globalizado obligan a todas las organizaciones privadas y públicas a cumplir estándares mundiales de calidad”* (p.307). En este sentido, en general a nivel mundial, América Latina y en particular en el Ecuador, existen entidades educativas cuyo rol es educar a niños y jóvenes, quienes representan el futuro de las naciones, con proyecciones y alcances establecidos como metas a lograr a corto mediano o largo plazo. UNESCO (2017) declara:

La lucha por una educación inclusiva y de calidad se basa en el derecho de todos y todas a recibir una educación que promueva el aprendizaje durante toda la vida. Un sistema educativo es de calidad cuando presta atención a los grupos marginados y vulnerables y procura desarrollar su potencial (p. 1).

En estos establecimientos se encuentran laborando un gran número de profesionales, mismos que demuestran su capacidad intelectual y entregan toda su sapiencia con el ánimo de lograr mejoras para la humanidad. En las tres últimas décadas, los trabajadores se han convertido en el recurso más importante en las organizaciones debido al rol que desempeñan, tanto en los resultados productivos o de servicios, como en sus aportes en las innovaciones y en el desarrollo global de la gestión de organizaciones García (2014).

La gestión en las organizaciones es la encargada de lograr que el talento humano que labora en ellas se sienta motivado, con fuerzas y que apliquen sus conocimientos para interactuar en todas las áreas, consiguiendo así el rendimiento laboral deseado.

Quispe, Rodríguez, Arellano y Ayaviri (2017), afirman que:

En el año 2008 el Ministerio de Educación aplicó pruebas diagnósticas a nivel nacional a docentes y estudiantes de la educación fiscal, en donde se evidenció un exiguo nivel de rendimiento, también que las políticas educativas del Ministerio de Educación estaban descontextualizadas de la realidad educativa del país y que modelos pedagógicos impuestos no habían respondido a la necesidad local y nacional (p. 23).

Por lo expuesto, se presenta esta investigación cuyo objetivo es **diagnosticar elementos que afectan la productividad laboral en el factor trabajo de tres unidades educativas del Distrito 13D03 del Sur de Manabí (Quince de Octubre, Alejo Lascano y Manuel Inocencio Parrales y Guale)**

### 1.1. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Gestión Organizacional y/o Administración en las organizaciones es la parte neutral para su desarrollo y logro de visión, metas y objetivos.

Sobre ellas hay autores que manifiestan que son diferentes y otros autores se refieren a las dos ciencias como una sola, bajo estos criterios se citan nombres y enunciados que permitirán claridad para su aplicación.

En la historia de la humanidad la administración de actividades realizadas por la fuerza laboral ha sido fundamental. Mayo (1832) era de la opinión que: El concepto del hombre social movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Weber (1909) presenta la teoría burocrática de la administración donde la eficacia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permite funcionar con la exactitud y precisión de una máquina creada con un fin único y específico, además indica que la empresa es un sistema cerrado, que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento, impersonalidad en las relaciones y reforzando la división del trabajo.

Fayol (1925), en su teoría clásica de la administración, señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda la organización humana, identificó cinco reglas o deberes de la administración como son: planeación, organización, dirección, coordinación y control (P.1).

Posteriormente se habla sobre la evolución de la administración hacia la calidad total y la excelencia según (Greiner, 1990), es que a cada momento histórico de la organización corresponde un estilo de gestión y liderazgo definidos, por tanto no es posible decir que determinada corriente administrativa es superior a otra, por otra parte en cada época se ha creado la forma de administración más adecuada al entorno social y organizacional prevaleciente

En este sentido Parker (2005) describe: *“La administración es aquella en la que, los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural”*

Munch (2010) afirma: La administración es actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “Administrar es hacer algo a través de otros”.

(Edith Cardenas Ramirez, Francisco Hernandez Mendoza, Mercedes Garcia Gonzalez, Gabriela Montero, Maria Evelia Garcia, Martha Patricia Garcia, 2012) “La administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. Es una actividad humana cuyo objetivo es coordinar los recursos de una organización para alcanzar de forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”

Por otra parte los autores de textos que tratan sobre Gestión, como Dupuy y Rolland (1992), gestión es: *“La forma en que una institución ve en perspectiva las prácticas organizativas, es decir el conjunto de actividades y decisiones que se tienen en una empresa o en términos más generales en una organización”*

Rubio (2008) *“Sostiene que la gestión es aquella que se apoya y funciona a través de personas i por lo general con equipos de trabajo para poder lograr resultados”* (p. 12).

Según León (2011), La Gestión empresarial se clasifica en:

Análisis Estratégico, Gestión Organizacional o Proceso Administrativo, Gestión de la Tecnología de Información, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Ambiental , Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución (P.1).

Para Vilcarromero (2013), “Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y ejecutar la gestión del personal.

Koont (2004), enfoca que “La gestión organizacional a nivel mundial es el proceso de diseñar formas de organización y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcancen sus objetivos seleccionados” en la actualidad se está dando gran nivel a la gestión en las organizaciones por constituirse en una de las actividades primordiales dentro de las organizaciones.

En este contexto, Edith (2012), describe: *“La gestión organizacional, permite a todo profesionalista, desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de la organización de manera exitosa”*

Según Santos (2013), “La gestión de organizaciones ha sido definida como la parte central de la empresa por ser considerado como el motor que mueve todos los sistemas” (p. 30).

Trujillo (2015), ha definido a la gestión organizacional como: “El constructo que comprende todo lo relativo al diseño, orquestación, coordinación, ejecución y control del conjunto de acciones, decisiones y esfuerzos que lleva a cabo una organización para dar cumplimiento a su razón de ser” (p. 40).

Por lo que se concluye que la administración es el proceso de regularizar y optimizar recursos para lograr objetivos y la gestión organizacional corresponde a las acciones que desarrollan los seres humanos para alcanzar los objetivos, bajo este contexto, Laborda (2009) realiza una precisión terminológica en relación a los términos. En primer lugar Gestión, acción y efecto de buscar con eficiencia por medio de técnicas y arte el beneficio de las organizaciones y administración acción y efecto de dirigir, es decir que los dos términos pueden utilizarse como sinónimos. (p.26)

**Cuadro conceptual comparativo N° 1**

Palabras claves	Administración	Gestión	Gestión Organizacional	Semejanzas
Concepto de Administración, Gestión y Gestión Organizacional, según autores	Taylor (1832) <i>Arte de hacer las cosas mediante personas</i>	Dupuy y Roland (1992), <i>Forma en que una institución ve en perspectiva las prácticas organizativas, es decir el conjunto de actividades y decisiones que se tienen en una empresa o en términos más generales en una organización</i>	Koont (2004), <i>Proceso de diseñar formas de organización y mantener un ambiente en el cual las individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados</i>	
	Weber (1909) presenta la teoría burocrática de la administración donde la eficacia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permite funcionar con la exactitud y precisión de una máquina creada con un fin único y específico.	Rubio (2008) <i>Sostiene que la gestión es aquella que se apega y funciona a través de personas i por lo general con equipos de trabajo para poder lograr resultados).</i>	Edith (2012), <i>La gestión organizacional, permite a todo profesionalista, desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de la organización de manera exitosa</i>	Trabajan con el talento humano
	Greiner, 1990, A cada momento histórico de la organización corresponde un estilo de gestión y liderazgo definidos, por tanto no es posible decir que determinada corriente administrativa es superior a otra, por otra parte en cada época se ha creado la forma de administración más adecuada al entorno social y organizacional prevaleciente		Santos (2013), <i>La gestión de organizaciones ha sido definida como la parte central de la empresa por ser considerado como el motor que mueve todos los sistemas</i>	Promueven la eficacia, la eficiencia y la efectividad
	Fayol (1922), La teoría administrativa se puede aplicar a toda la organización humana, identifico cinco reglas o deberes de la administración como son: planeación, organización, dirección, coordinación y control	Para Vilcarromero (2013), “Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y ejecutar la gestión del personal.	Trujillo (2015), <i>Constructo que comprende todo lo relativo al diseño, orquestación, coordinación, ejecución y control del conjunto de acciones, decisiones y esfuerzos que lleva a cabo una organización para dar cumplimiento a su razón de ser” (p. 40).</i>	Son el motor de una organización
	Parker (2005) <i>Obreros y patronos compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural</i>	Vilcarromero (2013), “Acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y ejecutar la gestión del personal.	Edith (2012), <i>Permita a todo profesionalista, desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de la organización de manera exitosa”</i>	Aplican el proceso administrativo

Elaboración propia  
Año: 2019

### 1.1.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Beltrán (2000) define que un indicador de gestión es la relación entre variables cualitativas y cuantitativas que permiten observar la situación y las tendencias del cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencia esperadas, además menciona que pueden ser valores, unidas, índices y series estadísticas que agregan valor cuando se presentan agrupadas. (Mujica, 2009 p.5), siendo los indicadores aquellos que se presentan de acuerdo a las dimensiones establecidas y sus componentes.

Jorge Prieto (2017) afirma que en el enfoque sistémico de un indicador de gestión se encuentran: Funciones, procesos, estructura, desempeño y clientes y que pueden presentarse en forma de índice o de razón, proporciones, coeficientes, porcentajes, comparación con una variable del periodo anterior. Para ello basada en el instrumento de control y teniendo como premisa la eficiencia, la



eficacia y la efectividad se clasifican en: Indicadores de eficiencia.- Mide la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento o utilización en el proceso.

Indicadores de eficacia.- Miden la relación entre los productos y servicios generados en un periodo de tiempo y el valor esperado del sistema.

Indicadores de efectividad.- Constituyen la suma de los resultados obtenidos de la eficiencia y la eficacia.

Indicadores de gestión empresarial global:

Rentabilidad total de la empresa

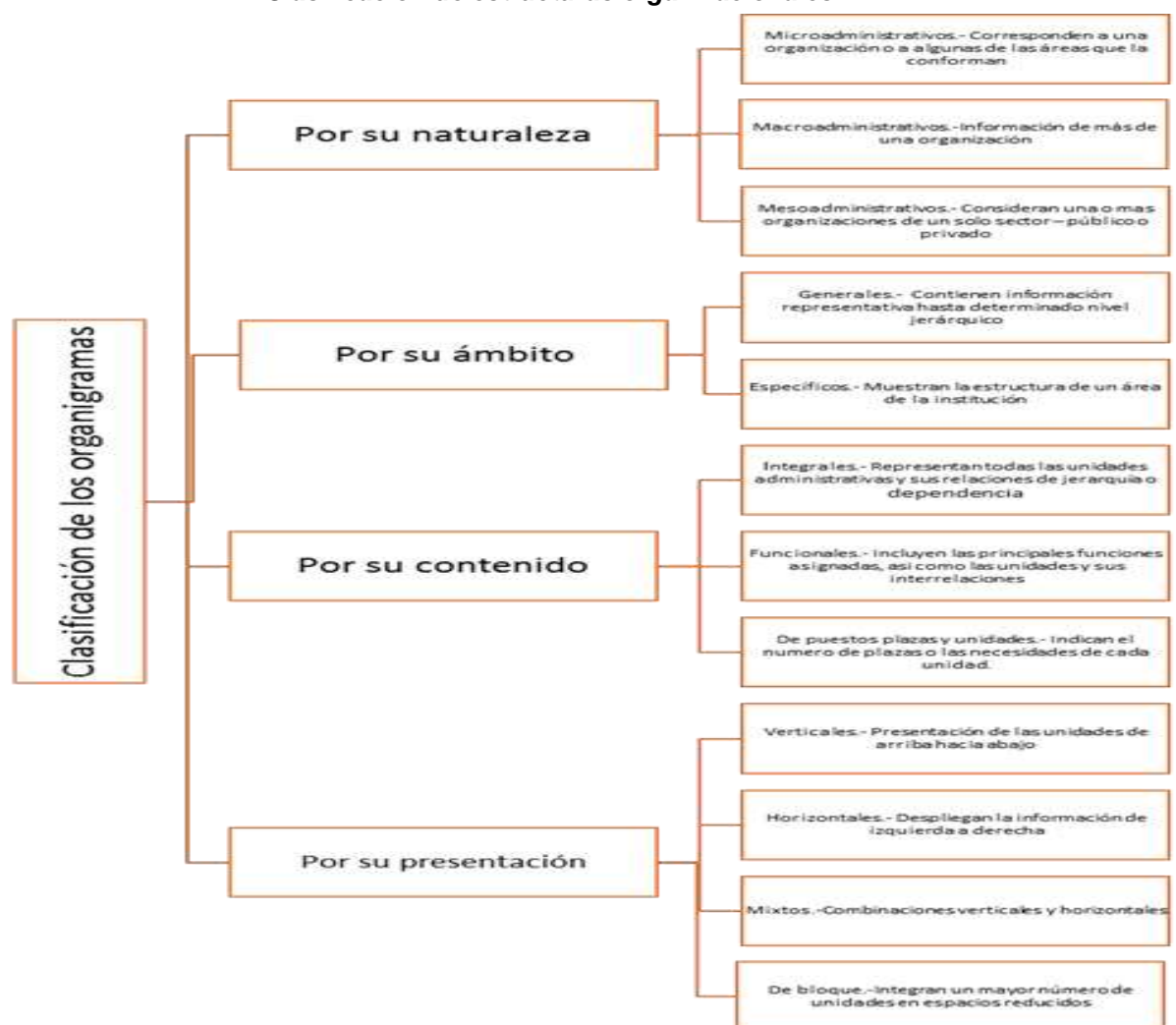
1.- Índice de crecimiento empresarial

2.- Indicadores de gestión por áreas funcionales. (p.171 – 172)

En las conceptualizaciones descritas, los dos autores Mujica 2009 y Prieto 2017, certifican que los indicadores de gestión sirven para medir en que porcentaje los trabajadores realizan sus trabajos.

**Estructuras organizacionales.-** División ordenada y sistemática de unidades de trabajo (Franklin, 2014, p.99-105)

**Figura Nº 1**  
**Clasificación de estructuras organizacionales**



Elaboración propia

Año: 2019

Fuente: Libro Organización de empresas 2014

Elio Raphael (2009), la estructura organizacional es la actividad global de una empresa que debe subdividirse en tareas menores. La elección del criterio de división no es casual, sino que responde a una específica necesidad de la empresa en un momento determinado de su existencia, a sus objetivos y a las características concretas de su dimensión interna y externa, para ello se encuentran los siguientes tipos ideales. (P.199)

**Figura N° 2**  
**Clasificación de estructuras organizacionales**



Elaboración propia

Año: 2019

Fuente: Libro fundamentos de Gestión empresarial 2009

Como se puede notar para Elio 2009 y Franklin 2014 la estructura organizacional se relaciona con la división del trabajo. Sin embargo nos preguntamos. Cual es el mejor diseño a aplicar en una organización? No hay diseño ideal y por el hecho de existir innumerables modelos, las entidades adaptan a su estructura organizacional lo que les sirve de cada uno y estos tienen interacción con la visión, estrategias, objetivos y metas a cumplir, puesto que lo que es bueno para una, puede no serlo para la otra, consecuentemente se debe analizar a profundidad hacia donde se quiere llevar a la institución.

### 1.1.2. MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Los modelos de Gestión aparecen por la necesidad de cada organización. Del rio (2016): indica. Para la administración racional, los modelos de gestión organizacional son aquellas estructuras que suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos, se definen como administración racional y estratégica de las organizaciones, son una herramienta de gran importancia en convertir una verdad absoluta en una verdad relativa, convirtiéndose de esta manera en un apoyo diagramático de todas aquellas respuestas que la ciencia trata de dar. En tal sentido se conciben diferentes modelos de gestión organizacional clasificados de acuerdo al énfasis que estos hacen sobre los recursos y el talento con que cuenta la organización, tales como: El Modelo Administrativo, Modelo de la dinámica organizacional, Modelo de los procesos motivacionales, Modelo situacional sobre el liderazgo, Modelo para la toma de decisiones y Modelo del proceso de comunicación (p.5). Cada uno de ellos enmarcado en lograr que la organización crezca en todos los niveles.

Cantos (2017), en su libro: La gestión organizacional y el rendimiento del talento en las empresas afirma:

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento. La gestión del talento humano, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propias (p.4).

Gullo, 2015 en su libro Gestión Organizacional hace referencia a el modelo de Gestión Taylorista – Fordista, el que aparece hacia fines del siglo XIX en los países de mayor desarrollo industrial, la tarea inicial fue cronometrar los procesos productivos, medir minuciosamente cada tarea y experimentar de modo tal que los tiempos de producción pudieran acortarse. Para ello era

imprescindible simplificar el trabajo, fraccionarlo de modo que se atacara de lleno lo que para Taylor era un problema fundamental: “la pereza” del trabajador. La cadena de montaje de Ford, fue quizás uno de los primeros mecanismos industriales diseñados conscientemente para alcanzar el objetivo múltiple de: racionalizar el proceso de trabajo, intensificar la productividad, abaratar el costo final de los productos, simplificar las tareas para que cualquiera pueda realizarlas y disciplinar a la fuerza de trabajo, esto concluyó con la tarea iniciada por Taylor. (p.72)

Con el incesante estudio de los modelos de gestión que se generan por el cambio dinámico en las organizaciones se detallaran características de diferentes modelos de gestión.

**Modelo occidental de organización - burocracia.-** Es producto académico de Max Weber es producto de poner en práctica los principios de la división del trabajo industrial mediante la cadena de montaje.

**Modelo Japonés – Modelo Deming.-** Nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas.

Se pretende que cada organización realice una auto-evaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellas, y mejore y transforme ella misma a lo largo de dicha senda.

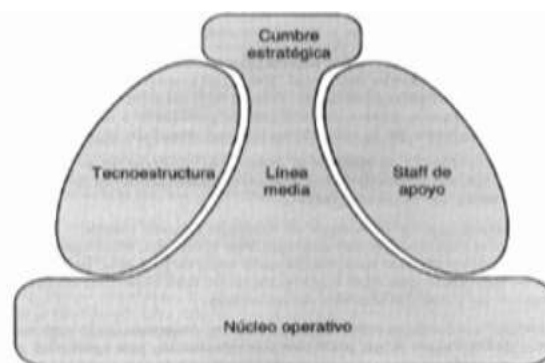
Este modelo fue aceptado y aplicado en todo el mundo con diferentes resultados, no todos buenos, porque algo obstaculiza el adecuado funcionamiento de un modelo que ha sido exitoso en los países en que originó. En América latina no ha sido exitosa su aplicación y este se atribuye entre otras causas a la raza, al subdesarrollo, a la falta de educación y al modo de liderazgo. El modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización: Políticas y objetivos, Organización, Flujo de Información y su utilización, Estandarización, Educación y su diseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos), Aseguramiento de la Calidad, Gestión y control, Mejora, Resultados y Planes para el futuro. (Rodríguez, 2010. P. 14 – 21)

#### 1.1.2.1. Nuevos modelos de gestión empresarial para el siglo XXI

De acuerdo a la evolución de la administración, la gestión también cambia con el que hacer de las organizaciones, por ello en este apartado se mencionan los nuevos modelos de gestión organizacional.

Garrido (2017), menciona que dentro de los modelos de Gestión se encuentra el modelo de Mitzberg, el que describe las estructuras y organización de las empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización, la estructura en cinco niveles jerárquicos (p.1).

**Figura Nº 3  
MODELO DE MITZBERG**



Por su parte Bujan (2018), menciona que una Organización plana (también conocida como organización horizontal) se refiere a una estructura organizativa, con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. La idea es que los trabajadores bien entrenados serán más productivos cuando estén más directamente involucrados en la toma de decisiones, y no supervisados de cerca por muchas capas de gestión (P.1)



### 1.1.3. MODELOS PSICOLÓGICOS COMO ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Los modelos psicológicos se presentan como estrategia para que el capital humano, rinda de manera favorable para la institución. Comunitaria (2016), menciona que el modelo fue inicialmente desarrollado por Julián Rapador en los últimos años de la década del setenta. Su interés estaba dirigido a construir las bases teóricas de la naciente Psicología Comunitaria. El Psicólogo norteamericano plantea la necesidad de entender tres componente básicos: “El desarrollo de recursos, la acción política y la ciencia social” (p.1).

**Modelo del empoderamiento.-** El empowerment o **empoderamiento**. Es una estrategia gerencial que nos ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo “el capital humano”. La capacitación y la educación son los factores claves. (Eslava 2012, p.10)

**Figura Nº 4**  
**Modelo del empoderamiento**



**Modelo de la reingeniería.-** También es conocida como la reingeniería de procesos de negocios. Es el pensamiento nuevo, el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional. (Hammer 1994. P.1)

**Figura Nº 5**  
**Modelo de Reingeniería**



Otro modelo empresarial es:

**Desarrollo a escala humana**, para Elizalde (2014), el modelo postula que la economía convencional incurre en un error fundamental; Predica que las necesidades humanas son crecientes e ilimitadas, además explica la confusión, que no son las necesidades, si no los bienes económicos y satisfactores de los que se espera la satisfacción. (P.1)

**Figura N° 6**  
**Modelo Desarrollo a escala humana**



## 1.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL

García (2002), en su libro lecciones de economía política del capitalismo menciona que la productividad es la eficiencia del trabajo, su rendimiento, la medida en que un trabajo se convierte en una cantidad de bienes, la capacidad del obrero de producir en una unidad de tiempo dado, mayor o menor cantidad de valores de uso. La productividad varía constantemente, constituyéndose esta variación en un proceso estable y esencial, aunque lógicamente puede bajo determinadas circunstancias variar de manera negativa o decreciente (p.51).

La productividad laboral se la puede definir como la relación existente entre la producción de bienes y servicios con las cantidades de insumos, trabajo y capital utilizado (Garza, 2006 p.13)

Productividad es la relación – resultado e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar forma siguiente:

- 1.- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
- 2.- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción
- 3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen varias clases de insumos como son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, el conocimiento y en especial, en la administración. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. (Cabrera, 2013 p.17)

Para el Sistema de Producción de Productividad Laboral (2009), En términos económicos, la productividad reduce los costos de producción y eleva la rentabilidad de las inversiones. En términos generales, el incremento de la productividad “Puede contribuir a aumentar los ingresos y reducir la pobreza, generando así un círculo virtuoso. En efecto, al aumento de la productividad reduce los costos de producción y aumenta rentabilidad de las inversiones; una parte se convierte en ingresos para los propietarios de las empresas y los inversionistas, y otra parte se convierte en aumentos salariales” (p.8)

Koopmans (citada en Gabini y Salessi, 2016), afirma que “El rendimiento laboral (RL) es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento organizacional. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros” (p. 32)

### 1.2.1 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Velázquez (2016), refiere que: La productividad se ha convertido en el principal problema de la mayoría de las empresas, puesto que existen muchas situaciones internas que afectan el rendimiento de los empleados y que muy pocos se han detenido a solucionarlas, en esta ocasión se enlistan algunos factores que afectan la productividad laboral:

- 1.- Jornadas Laborales largas
- 2.- Falta de capacidad laboral
- 3.- Actividades multitareas

4.- Periodos de descanso cortos

5.- Malas condiciones laborales (p. 1)

Word Meter (2012) en su libro ladrones del tiempo, describe detalladamente elementos del porque no se logra la productividad laboral, existen dos tipos internos y externos.

Externos.-Son conjunto de circunstancia que exceden la capacidad de control del individuo, entre ellos se encuentran: e-mail o correo electrónico, el teléfono, servicios de mensajería instantánea, reuniones de trabajo, interrupciones.

Internos.- Los más significativos son: Hábitos multitareas, Precaria planificación, carencia de objetivos, falta de motivación, procrastinación, dificultad para dar una réplica negativa (p.4)

## **1.2.2 EDUCACIÓN Y DESARROLLO EN EL ECUADOR**

El nivel educativo de los habitantes de cada país, es la mejor carta de presentación para representar una nación, es el legado, por el que los gobernantes y la sociedad deben trabajar conjuntamente para tener como resultado el desarrollo socioeconómico. Este avance se consigue dinamizando los factores productivos y aprovechando las relaciones sociales de la producción en horizontes nacionales e internacionales, considerando la diversidad de conocimientos que poseen en cada área de operación.

Los países enfrentan una de las épocas más interesantes, inciertas y complejas; la globalización invita a las naciones a aprovechar oportunidades trascendentales, pero también retos y dificultades. Se presenta como un supuesto entorno homogeneizador; sin embargo, los pueblos tienen diferentes puntos de partida para su inserción en ella. Como expresión objetiva del desarrollo capitalista, impone una lógica en un mundo caracterizado por la heterogeneidad.

Las diferencias en la base económica influyen en la expresión de superestructuras múltiples, entre las cuales se encuentra las instituciones educativas; consecuentemente existen notables diferencias entre los niveles y calidad de la educación en los países más desarrollados y los subdesarrollados. No obstante, se debe destacar que además de ello en tales niveles de desigualdad educativa influyen los modelos socioeconómicos de los países en particular.

Con la globalización, se impone un patrón educativo y cultural. Tal como plantea CEPAL, (2002:317) "La aparición de nuevas ramas en la industria cultural y el incesante avance de las tecnologías de información y comunicación alteran de manera sustancial el desarrollo de las capacidades intelectuales de los escolares y su acceso al saber. A medida que se incorporan los medios audiovisuales e interactivos se empiezan a privilegiar más las capacidades de aprendizaje que los conocimientos adquiridos."

La importancia de la educación, no solo desde el punto de vista económico, si no también de justicia social, ha sido señalado también por la CEPAL, cuando manifiesta que "...la educación es un medio privilegiado para asegurar el dinamismo productivo con equidad social, y también para fortalecer democracias basadas en el ejercicio ampliado y sin exclusiones de la ciudadanía" (CEPAL, 1992b y 2000a CEPAL, 2012). Además, la educación constituye el principal instrumento en los esfuerzos por reducir desigualdades y la mejor vía para superar la reproducción intergeneracional de la pobreza. Tener educación permite acceder a trabajos de calidad, participar en las redes por las que circula el conocimiento, integrarse a la revolución de la información y escapar del círculo vicioso de la pobreza. La educación también es la base para repensar críticamente la realidad, idear nuevos proyectos colectivos, aprender a vivir en un mundo multicultural, y formar y ejercer la ciudadanía, en particular en la actual sociedad del conocimiento (CEPAL, 2000a); (CEPAL, 2002:308), cambios que se visualizan con notables mejoras desde las bases sociales, provocando la tecnificación de importantes procesos que permiten el avance en la educación.

El Banco Mundial, (2017), expone que "La educación conlleva beneficios considerables y sistemáticos en materia de ingresos, y contrarresta el aumento de la desigualdad. En el caso de las personas, promueve el empleo, los ingresos, la salud y la reducción de la pobreza. En el caso de las sociedades, contribuye al desarrollo económico a largo plazo, promueve la innovación, fortalece las instituciones y fomenta la cohesión social". Por otra parte, el mundo cuenta con una nueva y recién estrenada Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, aprobada por la comunidad internacional en septiembre de 2015 y cuyo objetivo es erradicar la pobreza de aquí a 2030 mediante 17 objetivos de desarrollo sostenible. Estos fueron aprobados por unanimidad por los 193 estados miembros de las

Naciones Unidas, que son los principales responsables de cumplirlos. La educación se recoge en un objetivo – el objetivo de Desarrollo Sostenible 4 –, consistente en “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, pero es fundamental para el logro de todos los demás objetivos de desarrollo sostenible (UNESCO, 2017:5).

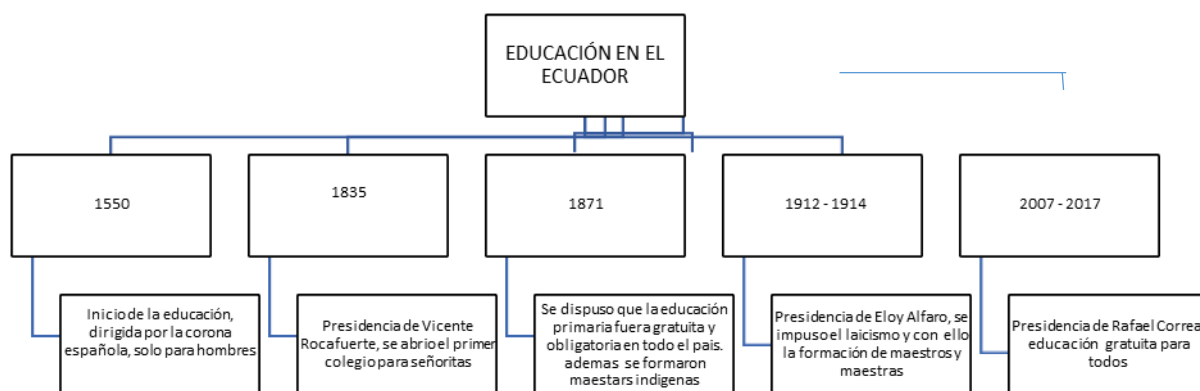
Con las afirmaciones de la CEPAL, UNESCO y Banco Mundial sobre educación a nivel mundial, queda demostrado que en la mayoría de los países existe un avance en el proceso educativo; pero que, a pesar de los compromisos establecidos falta mucho por hacer y se debe incursionar en el verdadero cambio socioeconómico, teniendo siempre presente, que los países deben contar con un modelo económico propio, construido de acuerdo a sus prioridades, y reestructurados cada vez que se requiera un cambio. Sin embargo, a pesar de los cambios en los modelos, en lo que va de la historia de la educación es evidente que la calidad educativa es deficiente, debido a la centralización de la misma; por citar ejemplos hasta hace pocos años, el Ministerio de Educación en el Ecuador, era el que se encargaba de reclutar, seleccionar y finalmente emplear a los maestros de manera directa, sin concursos públicos de méritos y oposición, así como destinar y utilizar presupuestos para la creación o reconstrucción de infraestructura, administración de sueldos y salarios, compra de textos educativos, adquisición y distribución de materiales para el aula, así como la solución de conflictos laborales.

La no satisfactoria calidad de la educación, se origina por los inescrupulosos funcionarios de turno, y por situaciones de protección, familiaridad o política, permiten que en las entidades educativas ingresen profesionales no capacitados en áreas pedagógicas o sin el más mínimo interés de enseñar, únicamente ingresan a impartir clases porque no consiguen trabajo en otros sectores de la sociedad. Esta acción trae como consecuencia alumnos con limitados conocimientos académicos, graduados sin cumplir a cabalidad con los objetivos planificados en las actividades asignadas, y si no logran hacerlo en el medio en el que viven difícilmente podrán insertarse a nivel nacional e internacional.

Históricamente, el comportamiento de la educación desempeñó un papel decisivo en el modo de vida de los ciudadanos de Ecuador, así como su situación socioeconómica, generalmente en detrimento de las mayorías. Lo cual se vio esencialmente transformado con la Revolución Ciudadana.

#### Gráfico N°7

Evolución histórica de la educación en el Ecuador



Fuente: autora del documento

Fecha: 18 de noviembre del 2018

En el nuevo contexto determinado a partir del 2007, se proclamó que la educación será un servicio público, en sus niveles pre primarios, primarios y secundarios. “Para ello el estado asigna de forma progresiva recursos públicos del presupuesto general para la educación inicial básica y el bachillerato, con incrementos anuales de al menos el cero punto cinco por ciento del producto interior bruto hasta alcanzar un mínimo del seis por ciento del producto interior bruto”, (Asamblea, 2008: 134).

En Ecuador se realizaron reformas a la constitución que fueron acompañadas por la elaboración del plan estratégico nacional, plan Nacional del Buen Vivir, así como otros importantes, documentos que

describen los objetivos, metas estratégicas y políticas a ejecutar en un período establecido. “El fin del Socialismo del Buen Vivir es defender y fortalecer la sociedad, el trabajo y la vida en todas sus formas. El primer paso es resolver el acceso a bienes, oportunidades y condiciones que garanticen – al individuo, a la colectividad y a las generaciones futuras– una vida digna sin perjudicar a la naturaleza. El Buen Vivir es una práctica diaria”. Para ello se debe construir un estado plurinacional y popular que proteja los intereses de las mayorías, con capacidad de gobernar y modificar la dominación capitalista, y construir una organización popular que impida el dominio de los intereses particulares (SEMLADES, 2013:16-17).

La educación ecuatoriana, por muchos años fue considerada como uno de los eslabones sociales no importantes para el desarrollo. Los administradores del periodo en curso destinaban insignificantes recursos para su inversión, porque no consideraban necesario educar a los ciudadanos, pretendían perennizarse en el poder y contar con una sociedad analfabeta que no contara con conocimientos para reclamar sus derechos y tener mejor calidad de vida.

Posteriormente se fue incrementado el presupuesto para las entidades educativas, pero aun así no cubría un salario digno para quienes estaban al frente de tan noble labor; esta acción daba como resultado, paralización de los maestros exigiendo mejora de los salones de clases, de la infraestructura, de los sueldos y salarios, que se les considerará el análisis y aplicación del escalafón docente, además existe un porcentaje de padres de familia inconformes con los conocimientos que adquieren sus hijos, por esa razón, estos padres, optaban por enviarlos a las entidades de educación privada; lo que desmerecía aún más la calidad de la educación pública.

Sin embargo, en medio de la inestabilidad política de los años 2000-2005, varias organizaciones nacionales e internacionales y el sector privado cubrían algunas de las necesidades del sistema educativo. Por ejemplo, organismos internacionales como UNICEF y UNESCO tuvieron un rol relevante en apoyar la creación y el funcionamiento de veedurías ciudadanas encargadas de vigilar el cumplimiento del derecho a la educación y de la asignación presupuestaria para el sector. En el año 2013, Ecuador participó en la prueba regional de aprendizajes TERCE de UNESCO/OREALC. Los resultados muestran que los logros de aprendizaje de Ecuador han mejorado en comparación con los resultados de SERCE, significativamente, y es uno de los países en América Latina que más ha avanzado (UNESCO, 2015:3-16).

Por su parte los diferentes ministerios, seguían ejecutando sus políticas obsoletas, que solo beneficiaban a unos cuantos, y no consideraban que se debían relacionar con el sector educación, es decir cada uno de ellos era una isla en sus labores, porque no existe cultura de trabajo en equipo, cada quien pretende ganar prestigio personal.

Desde el año 2007 el expresidente de la República, Rafael Correa Delgado, por medio de su proyecto de campaña presenta la propuesta del cambio radical para la educación, y se pone en marcha cambiando el currículo, ofertando educación a todos los entes sociales, donde no existe discriminación de etnias, ni clases sociales, considerando a Ecuador una patria libre y soberana que brinda igualdad de oportunidades para sus ciudadanos.

El presidente de la República Ecuatoriana, para implementar sus objetivos, junto a la asamblea nacional en pleno, aprueba el plan nacional del Buen Vivir, la reforma a la constitución y la planificación estratégica institucional, que dentro de su texto expresa “El Socialismo del Buen Vivir cuestiona el patrón de acumulación hegemónico, es decir, la forma neoliberal de producir, crecer y distribuir. Proponemos la transición hacia una sociedad en la que la vida sea el bien supremo. Implica una democracia profunda con participación popular permanente en la vida pública del país. Se identifica con la consecución del bien común y la felicidad individual, alejados de la acumulación y el consumo excesivo” (SEMLADES, 2013: 17).

Ya aprobados los documentos rectores, el gobierno ecuatoriano, por medio del ministerio de educación intercultural, destina recursos para la educación de niños y jóvenes, invierte en talento humano, tecnología e infraestructura, con ello pretende iniciar una revolución para lograr una población culta y educada, que tribute al cambio socioeconómico del país, mediante la generación de proyectos productivos para forjar fuentes de trabajo que direccionen hacia la generación de productos nuevos con calidad y precios justos, sirvan para el consumo nacional e internacional, mejorando de esta manera la balanza comercial y dinamizando en primera instancia la economía de

Ecuador y el intercambio comercial con los países vecinos.

Los objetivos estratégicos que presenta el plan, tienen como meta: la reforma curricular, la renovación del talento humano y la rendición de cuentas. Esta propuesta se ejecuta, por el compromiso que “En el año 2005 Ecuador y 147 países firmaron la Declaración del Milenio, en donde se establecen el conjunto de Metas de Desarrollo del Milenio (MDG) a lograrse hasta el año 2015, entre las cuales se destacan en el campo de la educación el asegurar que todos los niños y niñas del mundo completen la educación primaria, se logre un acceso igualitario de niños y niñas en todos los niveles de educación y se elimine la desigualdad, enfocando esfuerzos en paridad de género en educación primaria y secundaria”(Ministerio,2016).

En este contexto, la planificación nacional ha sido una preocupación importante y uno de los ejes centrales de ejecución de las políticas del estado ecuatoriano en los últimos años. “La actual Constitución en el Art. 280 indica que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del estado y la inversión y la asignación de recursos públicos. De esta manera se han planteado los Planes 2007-2009, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, donde se han plasmado los principales objetivos de desarrollo del país, que han dado mucha relevancia al desarrollo social de la población” (Díaz, 2016), y establecen políticas, en todos los niveles de estado.

El gobierno de turno, resultante de ese impulso transformador, ha sido calificado como de “revolución ciudadana”. Analizar las propuestas educativas en este período (2007-2011) implica no solo considerar aquellas planteadas desde el gobierno, sino también otras que reflejan determinados intereses de clase y permitieran comprender el grado de avance real en los cambios educativos y los impactos iniciales de los mismos (Isch, 2011:373, 391), sin embargo los cambios continúan latentes, y olvidan a una educación dinámica, por la influencia de los cambios internacionales y de la globalización.

Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución, los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible. (constitución de la república del Ecuador, art.1 pagina 9, 2008)

Por lo expuesto se concluye, que la Educación en Ecuador ha alcanzado transformación, y que después de vivir en un mundo de analfabetismo, de pobreza intelectual, de falta de atención, de inexistencia de gestión en la parte educativa, desde el año 2008 se ha vivido un cambio para beneficio de todos, por gozar de una educación inclusiva, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, y que invita a conectarse con el mundo exterior para obtener nuevos y mayores conocimientos que tributan al desarrollo del país, y estos logros se derivan de la gestión incansable de quienes verdaderamente se suman al desarrollo social.

En ese marco, el Ecuador se ha dividido en nueve zonas de Planificación, tal como se expresa en la figura adjunta (Agenda Zonal- Zona 4- Pacífico, Senplades / 1a edición, 2015, páginas 11 y 12)



## Ecuador división en Zonas

### Gráfico N°8



En el año 2017 el Econ. Correa expresa en su rendición de cuentas 2017-2017 que con la convicción de que la educación es un derecho de todas las personas y un deber ineludible del Estado, Ecuador acogió las aspiraciones de transformación de la educación y planteó como objetivo construir un sistema educativo como función pública. El sector educación registró una inversión promedio por año cuatro veces mayor a la registrada entre 2000 y 2006. En el periodo 2007 – 2016 alcanzó 24.176 MMUSD en gasto corriente y de inversión, destinados al fortalecimiento del sistema educativo, de este modo fue posible promover el acceso, la gratuidad y permanencia en el sistema educativo. Se crearon los programas “Hilando el desarrollo”, para la entrega gratuita de uniformes escolares; “Alimentación Escolar”, encargado de dotar de desayuno a los estudiantes; y, entre 2009 y 2017, el programa “Nueva Infraestructura Educativa”, destinado a construir y equipar los establecimientos educativos. Los logros destacados fueron:

- Universalización de la Educación Básica con un 96,23%
- Para el 2006, se encontraban instaladas y equipadas 70 unidades Educativas del Milenio.
- Sistema de Evaluación Educativa, bajo estándares internacionales, como las evaluaciones PISA.

Paralelamente se creó el Sistema de Evaluación (2009), que evalúa la gestión del Mineduc y sus

dependencias, el desempeño de los docentes y estudiantes y el currículo Nacional. El país mide sistemáticamente las diferentes dimensiones de la calidad educativa y utiliza esta información para establecer políticas de mejora continua de los aprendizajes. (Informe a la Nación, 2017p.149). Cumplimiento de esta manera con una excelente gestión pública en beneficio de los ecuatorianos. 134).

### **1.2.2.1. UNIDADES EDUCATIVAS ECUATORIANAS**

Con la ejecución del plan decenal, Ecuador a nivel Nacional aplicó políticas de mejoramiento para la educación, lo que tiene relación con la descentralización y desconcentración de poderes gobernantes, además inició procesos de unificación en los establecimientos educativos, cambios en lo pedagógico y administrativos, estas entidades de educación que anteriormente tenían su accionar de acuerdo a la edad de los educandos (Jardín de Infantes para niños y niñas de tres a cinco años, Escuelas primarias para niños y niñas comprendidos desde 6 a 12 años y Colegios diurnos y nocturnos de 13 años en adelante) han tomado el nombre de Unidades Educativas y Unidades Educativas del Milenio, las que tienen su campo de acción y aglutinan en su dirección a los tres niveles educativos antes mencionados. El estado en su afán de cumplir con la ciudadanía, realiza una gestión pública diferente a la antes llevada, de esta manera incorpora nueva fuerza laboral mediante concurso público de mérito y oposición, así como fortalece al personal existente, dota a las unidades educativas de Infraestructura mejorada, tecnología de punta, equipos tecnológicos, equipos de laboratorios, equipamiento de aulas, reubicación de maestros de acuerdo al escalafón, oportunidad de ocupar cargos directivos.

Las unidades educativas y unidades educativas del milenio, se diferencia porque las primeras fueron agrupadas para tener un mejor control en las gestiones organizacionales y en el quehacer pedagógico, seleccionando para ello la escuela o colegio con mayor capacidad de espacio físico y de infraestructura; y las segundas en su mayor parte fueron construidas en sectores cercano al sector urbano y rural escogido por sus características de generar desarrollo, el Ministerio de Educación consideró criterios y factores de ubicación, que se mencionan a continuación:

- Ser un sector históricamente olvidado.
- Satisfacer la solicitud estudiantil urbana y rural.
- Mejorar la calidad académica y las condiciones locales.
- Población con un alto nivel de pobreza.
- Deficiente ofrecimiento de servicios educativos.
- Resultados académicos en las pruebas nacionales (Pruebas SER BACHILLER) con bajo rendimiento.

Cada unidad educativa del milenio, ha sido creada dependiendo de la capacidad de estudiantes y las jornadas de funcionamiento tales como:

Capacidad de 1.140 estudiantes por jornada.- 2 Bloques de 12 aulas: incluye baterías sanitarias, rampa y escalera de acceso; bloque de laboratorios de tecnología e idiomas (2 aulas); bloque de administración: incluye rectorado, vicerrectorado, sala de reuniones, archivo, colecturía, secretaría, recepción y 4 baños; bloque sala de uso múltiple – comedor, bloque de bar, bloque vestidor – bodega, bloque cuarto de máquinas, patio cívico, 2 canchas de uso múltiple, una cancha de fútbol, portal de acceso, áreas exteriores para educación inicial, educación general básica y bachillerato, parqueaderos, planta de tratamiento de agua, planta de tratamiento de aguas servidas y biblioteca.

Capacidad de 570 estudiantes por jornada.- 2 Bloques de 8 aulas: incluye baterías sanitarias, rampa y escalera de acceso, bloque de laboratorios de Física y Química (2 aulas), bloque de laboratorios de tecnología e idiomas (2 aulas), bloque de administración: incluye rectorado, vicerrectorado, sala de reuniones, archivo, colecturía, secretaría, recepción y 4 baños, bloque sala de uso múltiple – comedor, bloque de bar, bloque vestidor – bodega, bloque cuarto de máquinas, patio cívico, 1 cancha de uso múltiple, 1 cancha de fútbol, portal de acceso, áreas exteriores para educación inicial, educación general básica y bachillerato, parqueaderos, planta de tratamiento de agua, planta de tratamiento de aguas servidas y biblioteca. (Plan Decenal de Educación 2012)

El ministerio de educación a través del gobierno ha realizado esta inversión para brindar a directivos, docentes, administrativos, personal de servicio, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, un ambiente y clima laboral satisfactorio para trabajar en armonía y lograr, calidad en la

educación, puesto que la calidad educativa se alcanza mediante el trabajo combinado de las fuerzas productivas, dentro de estas, se encuentra el hombre, como fuerza laboral preparada en todos sus ámbitos; con sentido de pertenencia para con la entidad, gestionando sin parar el cumplimiento de lo que requiere la entidad.

A pesar de los cambios generados las unidades educativas presentan índices de deserción estudiantil en los diferentes niveles, tales como:

- Tasa de asistencia de educación básica es de 91,61%. A nivel de distrito, los cinco con menor tasa registrada son: 13D05 - 90,43%, 13D07 - 89,90%, 13D08 - 85,95%, 13D09 - el 89,41% y el 13D10 - 88,75%.
- Tasa neta de asistencia al bachillerato es de 49,87%, valor inferior a la media nacional que corresponde a 53,86%. Las cinco unidades territoriales distritales con tasa más baja son: 13D04 - 42,00%, el 13D05 - 42,08%, 13D08 - 26,08%, 13D09 - 34,61% y el 13D10 - 35,11%.

Lo que demuestra que la población aun no visualiza a la educación como motor de desarrollo, por su parte el Ministerio de Educación (MinEdu), órgano rector de la educación a nivel nacional, ha incorporado en sus principales documentos, la evaluación interna, la autoevaluación, la coevaluación y la evaluación externa, para ser aplicada al personal que labora en las unidades educativas, así como para asesores, auditores educativos y estudiantes, acciones que permitan detectar errores, falencias o debilidades a corregir de forma inmediata para continuar con el anhelado cambio.

En el ámbito administrativo y de gestión pública, las Unidades Educativas se encuentran administradas por Distritos y circuitos, estos órganos de estado tienen su accionar de acuerdo a los procesos que presenta el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, tal como sigue:

#### **Nivel Distrital.**

##### **Proceso Gobernante**

- Direccionamiento Estratégico

##### **Procesos Sustantivos**

- Administración Escolar
- Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación
- Unidad Distrital de Atención Ciudadana

##### **Procesos Adjettivos de Asesoría**

- Gestión de Planificación
- Gestión Estratégica
- Gestión de Asesoría Jurídica

##### **Procesos Adjettivos de Apoyo**

- Gestión Administrativa y Financiera
  - Unidad Distrital Administrativa
  - Unidad Distrital Financiera
  - Unidad Distrital de Talento Humano

La Unidad de Dirección Distrital 13D03 –Jipijapa y Puerto López está conformada por el número de entidades educativas que se describen en el cuadro adjunto;

#### **Número de Unidades Educativas**

**Cuadro Nº 2**

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS/SOSTENIMIENTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>FISCALES</b>	<b>145</b>
<b>PARTICULARES</b>	<b>14</b>
<b>FISCOMISIONALES</b>	<b>2</b>
<b>MUNICIPALES</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>

**Fuente: Unidades Distritales de Planificación y Talento Humano  
22/01/2018; 15:45**

Consecuentemente las Unidades Administrativas Circuitales tienen su accionar mediante las unidades educativas públicas, particulares y fiscomisionales que se rigen por las funciones de planificación, coordinación, gestión y control, por medio de un consejo académico y, para la gestión de los recursos y la ejecución presupuestaria de los servicios públicos, sus procesos para accionar

son:

### Procesos Sustantivos

**Consejo Académico.-** Tendrá no menos de tres y no más de siete miembros nombrados por los directores y rectores de las Instituciones Educativas del Circuito.

### Atribuciones y responsabilidades:

- Vigilar el cumplimiento de políticas y estándares educativos en el circuito
- Impulsar la calidad educativa en establecimientos del circuito conjuntamente con asesores y auditores educativos.
- Diseñar e implementar programas de desarrollo educativo y gestión de riesgos del circuito.
- Elaborar estrategias de mejora continua del área pedagógica incluyendo el desarrollo profesional de directivos y docentes.
- Diseñar e implementar programas educativos interinstitucionales relacionados con el desarrollo local.
- Elaborar el plan de inversión del circuito
- Verificar el cumplimiento de los planes operativos y de compras ejecutado por el administrador del circuito y evaluar su desempeño.
- Generar espacios que permitan la participación ciudadana veedurías y control de la gestión educativa, con la comunidad de su territorio.

### Procesos Adjettivos de Apoyo

- **Sede Administrativa del Circuito Educativo**
  - Área Administrativa
  - Área Financiera
  - Área de Talento Humano (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, 2012 p. 150-153)

### INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN EL DISTRITO 13D03

Cuadro Nº 3

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO AMIE	CANTÓN	Nº DOCENTES / ADMINISTRATIVOS SERVICIOS
1	ALEJO LASCANO	13H04545	JIPIJAPA	98 / 3 / 6
2	BELISARIO QUEVEDO	13H05369	JIPIJAPA	16 / 0 / 0
3	DR. MIGUEL MORÁN LUCI	13H01898	JIPIJAPA	12 / 0 / 0
4	EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ	13H01860	JIPIJAPA	7 / 0 / 0
5	EL ANEGADO	13H01992	JIPIJAPA	11 / 1 / 0
6	EL QUITENÓ LIBRE	13H01823	JIPIJAPA	11 / 0 / 0
7	ELEODORO GONZÁLEZ CAÑARTE	13H01948	JIPIJAPA	34 / 0 / 3
8	ELOY VELÁSQUEZ CEVALLOS	13H01977	JIPIJAPA	12 / 0 / 0
9	ENRIQUE GUEVARA GALARZA	13H02066	JIPIJAPA	13 / 0 / 0
10	GALO PLAZA LASSO	13H02027	JIPIJAPA	13 / 0 / 0
11	JIPIJAPA	13H01842	JIPIJAPA	18 / 0 / 0
12	JUDITH IZA DE ANTÓN	13H01907	JIPIJAPA	17 / 0 / 0
13	LA UNIÓN	13H05422	JIPIJAPA	14 / 0 / 0
14	LEOPOLDO N. CHÁVEZ	13H05379	JIPIJAPA	15 / 0 / 0
15	MANUEL INOCENCIO PARRALES Y GUALE	13H01841	JIPIJAPA	71 / 2 / 4
16	OCHO DE ENERO	13H01925	JIPIJAPA	23 / 0 / 1
17	OSWALDO GUAYASAM CALERO	13H02068	JIPIJAPA	14 / 0 / 0
18	PEDRO PABLO GÓMEZ	13H02048	JIPIJAPA	11 / 0 / 0
19	PUERTO CAYO	13H02071	JIPIJAPA	37 / 0 / 2
20	QUINCE DE OCTUBRE	13H01949	JIPIJAPA	102 / 3 / 5
21	VILIULFO CEDEÑO	13H01838	JIPIJAPA	16 / 0 / 1

	SÁNCHEZ			
22	CULTURA MACHALILLA	13H04160	PTO. LÓPE	31 / 0 / 1
23	DOS DE AGOSTO	13H04180	PTO. LÓPE	12 / 0 / 0
24	DR. JAIME ROLDÁN AGUILERA	13H04171	PTO. LÓPE	18 / 0 / 0
25	ISIDORO BARRIGA	13H04142	PTO. LÓPE	44 / 0 / 1
26	LIC. CÉSAR QUIMIS CHO	13H05381	PTO. LÓPE	26 / 0 / 0
27	PROVINCIA DE MANABÍ	13H04127	PTO. LÓPE	47 / 2 / 1
TOTAL				707 / 11 / 25

**Fuente: Unidades Distritales de Planificación y Talento Humano**

**22/01/2018; 15:45**

Finalmente se presenta un cuadro informativo de las unidades educativas escogidas para el presente estudio de investigación.

#### **UNIDADES EDUCATIVAS PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

**Cuadro N° 4**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO AMIE	CANTÓN	N° DOCENTES / ADMINISTRATIVOS / SERVICIOS
1	ALEJO LASCANO	13H04545	JIPIJAPA	98 / 3 / 6
2	MANUEL INOCENCIO PARRALES Y GUALE	13H01841	JIPIJAPA	71 / 2 / 4
3	QUINCE DE OCTUBRE	13H01949	JIPIJAPA	102 / 3 / 5
TOTAL				271 / 8 / 15

**Fuente: Unidades Distritales de Planificación y Talento Humano**

**22/01/2018; 15:45**

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo de la investigación se establecieron métodos y técnicas, que contribuyeron al direccionamiento y recogida de la información.

#### **Métodos. - cualitativo y cuantitativo.**

Orozco (citada en Monje 2011), afirma que: el método “cualitativo se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico y el, cuantitativo a través de cuantificar y medir una serie de repeticiones, con lo que se llega a construir las teorías, para ello se inventó la estadística, que es una manera de poder cuantificar todo, sin tener que contar cada uno de los elementos que componen un todo” (p. 13).

En este documento lo cualitativo se cumple con las bases conceptuales teóricas de las variables, y, lo cuantitativo con el resultado obtenido de las respuestas emitidas por la población objeto de estudio.

**Técnicas.** - En las investigaciones realizadas, se aplican diversas técnicas. Centty (2006) afirma “Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata” (p. 41).

Las técnicas utilizadas en el estudio fueron documentales y de campo:

Documental como soporte para el marco teórico y referencias bibliográficas, y de campo aplicando la encuesta, la entrevista y la observación directa.

La **encuesta**, aplicada a docentes, y personal de servicio de las unidades educativas, con la finalidad de determinar la existencia y aplicación de la gestión organizacional con miras a mejorar el rendimiento laboral.

La **entrevista**, fue dirigida a los directivos de las unidades educativas en el sur de Manabí

La **observación directa**, sirvió para conocer la problemática existente del objeto de estudio, se realizó visitando cada establecimiento educativo y siguiendo in situ las actividades del talento humano.

La población objeto de estudio estuvo constituida por docentes, administrativos y personal de servicio distribuidos de la siguiente manera.

**Cuadro 5.**  
**Número de personal docente, administrativo y de servicio para encuestas**

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO AMIE	CANTÓN	Nº DOCENTES /ADMINISTRATIVOS / SERVICIOS
1	ALEJO LASCANO	13H04545	JIPJIAPA	98 / 3 / 6
2	MANUEL INOCENCIO PARRALES Y GUALE	13H01841	JIPJIAPA	71 / 2 / 4
3	QUINCE DE OCTUBRE	13H01949	JIPJIAPA	102 / 3 / 5
TOTAL				271 / 8 / 15

Fuente: Unidades Distritales de Planificación y Talento Humano

Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicó un censo poblacional. Se aplicó la técnica de observación mediante encuesta.

**Cuadro 6**  
**Preguntas de la entrevista realizada a docentes y trabajadores de servicios de las unidades educativas.**

Docentes y personal de servicio	Indicadores
Preguntas	
Cantidad de Docentes	Docentes (Var 02)
¿Cómo considera la administración? Excelente.	EADE (Var 03)
¿Cómo considera la administración? Muy Bien.	EADMB (Var 04)
¿Cómo considera la administración? Bien.	EADB (Var 05)
¿Cómo considera la administración? Mal.	EADM (Var 06)
¿Se aplica procedimiento administrativo? Si	PAD si (Var 07)
¿Se aplica procedimiento administrativo? No	PAD no (Var 08)
¿Se aplica procedimiento administrativo? No sabe	PAD no sabe (Var 09)
¿Modelos de gestión que aplican los directivos? Ninguno	MGA D no (Var 10)
¿Se aplican estrategias para aumentar la productividad laboral? Si	ESTRA D s (Var 11)
¿Se aplican estrategias para aumentar la productividad laboral? No	ESTRA D n (Var 12)
¿Qué estrategia usan para aumentar la productividad laboral? Elogios	Delog (Var 13)



¿Qué estrategia usan para aumentar la productividad laboral? Motivación	D Moti (Var 14)
¿Qué estrategia usan para aumentar la productividad? Ninguno	D ningun (Var 15)
¿Conoce las herramientas que aplica la administración para medir la productividad laboral? Si	Prod D si (Var 16)
¿Conoce las herramientas que aplica la administración para medir la productividad laboral? No	Prod D no (Var 17)

Elaborado por autores del artículo

**Análisis estadístico:** La determinación de los indicadores que mejor explican el comportamiento algunos factores que afectan la productividad laboral en el factor trabajo de tres unidades educativas del Distrito 13D03 del Sur de Manabí (Quince de Octubre, Alejo Lascano y Manuel Inocencio Parrales y Guale), se realizó mediante la metodología descrita por Torres et al. (2015). Ésta se basa en la aplicación del análisis de componentes principales (Visauta, 1998) para seleccionar los indicadores que mejor explican su variabilidad. Cada componente principal generado por este análisis se identificó con un nombre, en correspondencia con los indicadores de mayor valor de preponderancia en ella. Éstos definieron el proceso que, de manera independiente, describe dichos componentes y los que aportan, en cada caso, un valor específico de explicación a la variabilidad. Se tomó como valor propio el que fuera mayor de la unidad El análisis de los resultados se realizó según el método de componentes principales (Morrison 1967), para los datos obtenidos de los docentes y análisis de conglomerados clúster jerárquico, con intervalo mediante método de la distancia euclídea y método de agrupación de clústeres vecino más cercano, para los docentes y trabajadores de servicio. Todo se procesó, mediante la utilización del sistema estadístico SPSS (Visuata 2003) para conocer el comportamiento de las variables.

### 3. Resultados y Discusión

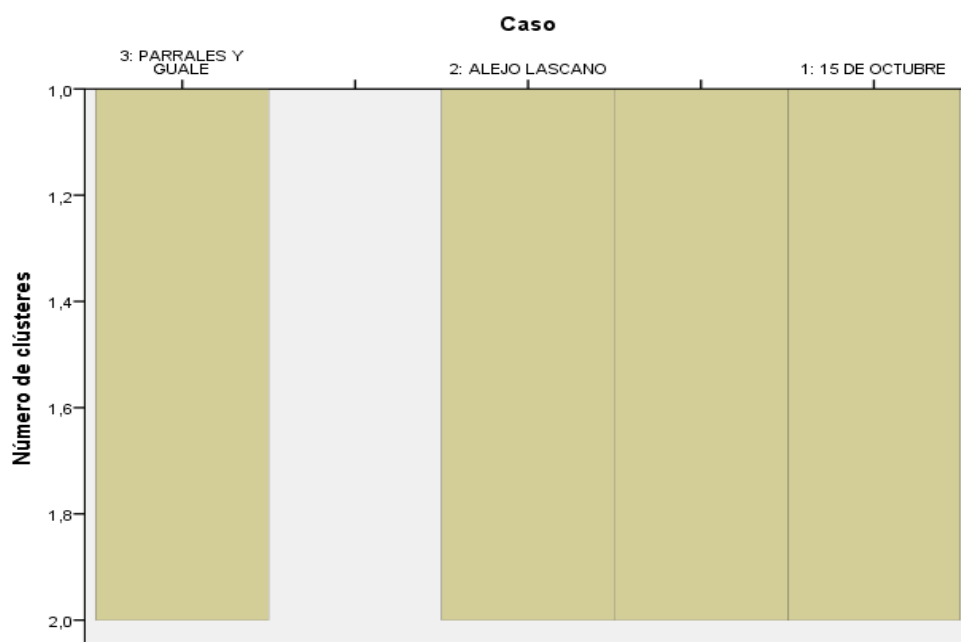
La prueba de la esfericidad de Bartlett (1950) se usó para probar la hipótesis de que la matriz de correlación fuera unitaria. Esto significa que entre los caracteres que se incluyeron en el análisis no hubo correlación. Dicha hipótesis fue rechazada para  $P < 0.0001$ , y asegura que existió alta correlación, lo que constituye un principio fundamental para la aplicación de este método.

**Cuadro. 7.**

**Matriz de proximidades en el comportamiento de los indicadores aportados por los docentes de las unidades educativas estudiadas.**

Caso	Distancia euclídea		
	1:15 DE OCTUBRE	2: ALEJO LASCANO	3: PARRALES Y GUALE
1: QUINCE DE OCTUBRE	,000	30,232	78,568
2: ALEJO LASCANO	30,232	,000	65,719
3: PARRALES Y GUALE	78,568	65,719	,000

El comportamiento de la disimilaridad en las diferentes unidades educativas (Cuadro 7) demostró que la unidad Inocencio Parrales y Guale mantuvo 78,56 % en las respuestas de los docentes, resultados diferentes a las Unidades Alejo Lascano (30,23 %) y Quince de Octubre. Este comportamiento se corresponde con los grupos creados al hacer un análisis de conglomerados (figura 9), donde el grupo 1 estuvo conformado por Alejo Lascano y Quince de Octubre y el grupo 2 sólo lo conformó Parrales y Guale.



**Figura 9. Dendrograma del análisis de conglomerados para los resultados obtenidos de los docentes de las tres unidades educativas.**

El cuadro 8 muestra la matriz de componentes rotada por el método VARIMAX, el comportamiento de la varianza explicada de los indicadores durante estudio, y los componentes extraídos. En el primer componente, las variables de mayor importancia están relacionadas con los indicadores de baja calidad, explicaron el 68.52 % de la variabilidad, el segundo componente o factor estuvo relacionado con los indicadores de alta calidad y explico el 31.47% (figura 9)

**Cuadro.8**  
**Matriz de componentes rotada de factores de preponderancia, % componentes principales (CP) y las variables estudiadas.**

	Componente	
	1	2
Docentes (Var 02)	,797	,604
EADE (Var 03)	-,216	-,976
EADMB (Var 04)	,895	,446
EADB (Var 05)	,922	,386
EADM (Var 06)	,886	,465
PAD si (Var 07)	,453	,891
PAD no (Var 08)	,301	-,954
PAD no sabe (Var 09)	,949	-,314
MGA D no (Var 10)	,911	,412
ESTRA D s (Var 11)	-,738	,675
ESTRA D n (Var 12)	,924	,384
Delog (Var 13)	,216	,976
DMoti (Var 14)	-,918	,397
Dningu (Var 15)	,954	,301
Prod D si (Var 16)	,478	,878

Prod D no (Var 17)	,999	,052
<b>Valor propio</b>	<b>10,964</b>	<b>5,036</b>
<b>% de varianza explicada</b>	<b>68,522</b>	<b>31,478</b>

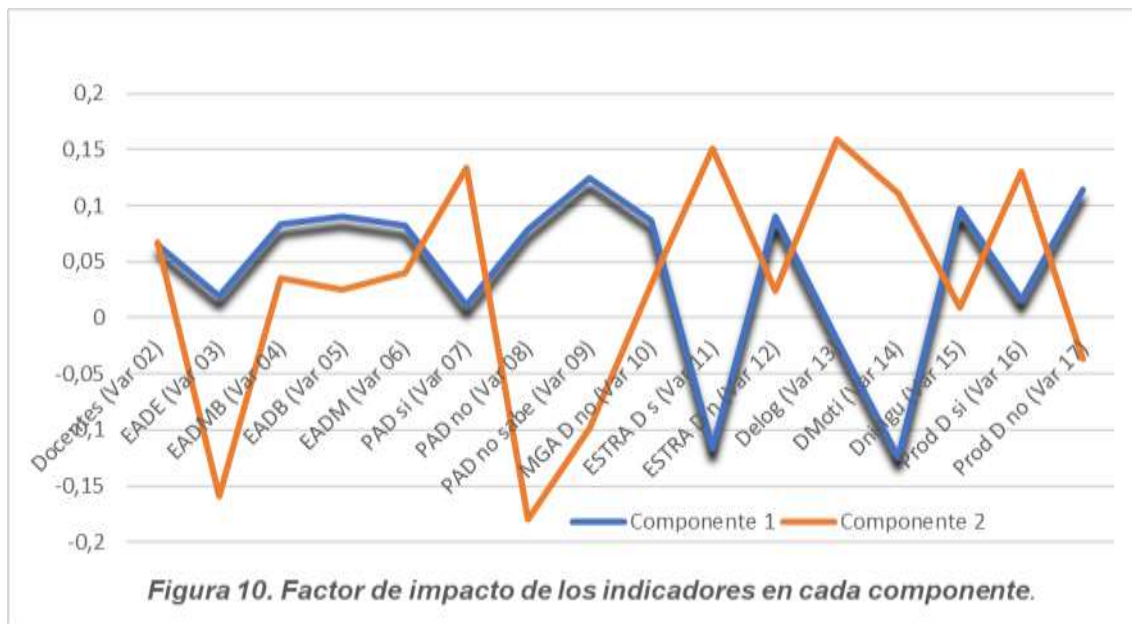
Método de extracción: análisis de componentes principales.

<sup>a</sup> Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

El personal encuestado y entrevistado manifestó que, en las entidades educativas, no existe una correcta gestión organizacional para el incremento de la productividad laboral y esto se genera por las siguientes razones:

- Directivos aplicando liderazgo paternalista
- Desconocimiento de la existencia del modelo de gestión organizacional que presenta el MINEDU
- Inexperiencia en funciones administrativas
- Inexistencia de un plan de motivación, incentivos, regalías a nivel institucional
- Estructura organizacional débil
- No aplican métodos ni estrategias para evaluar internamente el nivel de rendimiento laboral
- No existe una rendición de cuentas periódica
- La retroalimentación es débil

Los hallazgos encontrados son de importancia para el trabajo presentado y para el éxito organizacional. Así otros autores, presentan resultados similares a los encontrados en esta investigación y hacen referencia a la gestión, al rendimiento del talento humano, su relación con un correcto modelo de gestión y la interdependencia del modelo con el diagnóstico y estrategia de implementación

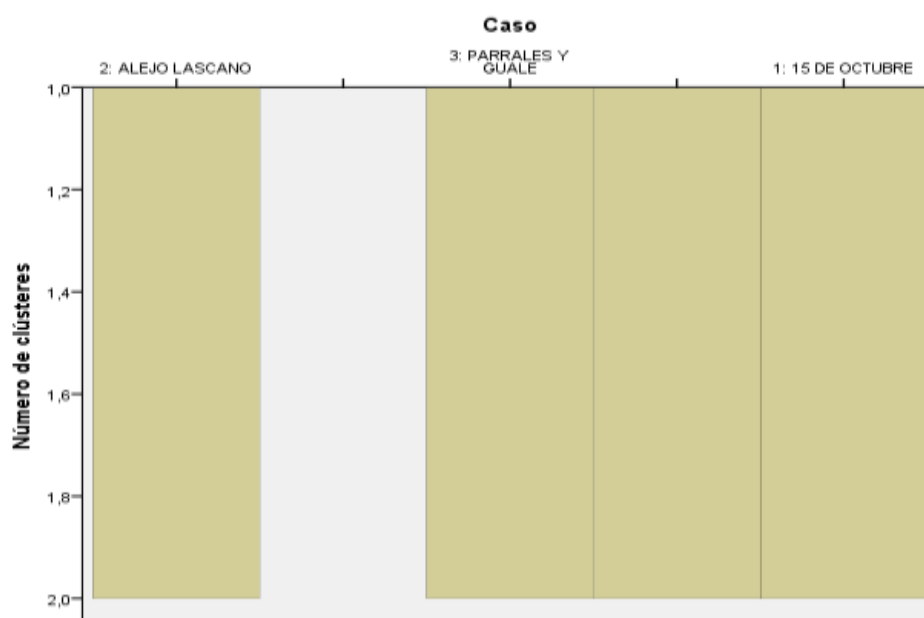


Estos resultados coinciden con Torres et al. (1993) y Ravelo et al. (2000) ya que pudieron hacer un trabajo de discriminación eficaz. No obstante, en este experimento fue esencial entender que los componentes implicados forman parte de los que se consideran de primordial importancia y son valorados indicadores de alta y baja calidad para el funcionamiento de las unidades educativas estudiadas. Sin embargo, Roche y Vejo (2005), comentan que el investigador debe establecer la importancia relativa de cada uno de los indicadores y de sus objetivos, para luego definir una estructura de preferencias que pueden expresarse mediante ponderaciones.

**Tabla. 9**  
**Matriz de proximidades en el comportamiento de los indicadores aportados por los**  
**trabajadores de servicio de las unidades educativas estudiadas.**

Caso	Distancia euclídea		
	1:15 DE OCTUBRE	2:ALEJO LASCANO	3:PARRALES Y GUALE
1:15 DE OCTUBRE	,000	4,330	2,958
2:ALEJO LASCANO	4,330	,000	5,339
3:PARRALES Y GUALE	2,958	5,339	,000

El comportamiento de la disimilaridad en trabajadores de servicio en las diferentes unidades educativas (Tabla 9) demostró que la unidad Alejo Lascano mantuvo 5.33 % en las respuestas de los docentes resultados, diferentes a las Unidades Inocencio Parrales y Guale (2.95 %) y Quince de Octubre (4.33 %). Este comportamiento se corresponde con los grupos creados al hacer un análisis de conglomerados (figura 11), donde el grupo 1 estuvo conformado por Parrales y Guale y Quince de Octubre y el grupo 2 sólo lo conformó Alejo Lascano.



**Gráfico 11. Dendrograma del análisis de conglomerados para los resultados obtenidos de los docentes de las tres unidades educativas.**

Es evidente que los resultados obtenidos en la investigación no se corresponden con la proyección establecida por Cantos (2017), relacionado con que la gestión del talento humano, la calidad, competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: donde todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propias. Lo que requiere de un estudio casuístico propio de cada lugar, al establecer los parámetros necesarios para cada modelo y la alineación con los objetivos de las organizaciones y la sinergia con los recursos humanos, su capacidad, aspiraciones individuales y colectivas. Por lo que se demuestra la importancia de la gestión organizacional en las entidades educativas, para establecer el rendimiento laboral

Otras respuestas a preguntas, hacen referencia a los aspectos considerados por los directivos para la asignación de cargos, así como también si en la institución existe un clima laboral y una cultura organizacional adecuada, con respuestas de los docentes, administrativos y personal de servicio, evidenciando que los directivos consideran el nivel de estudio, la experiencia laboral y los años de servicio, de igual manera una mayoría exteriorizan al clima y la cultura como no adecuados para alcanzar el rendimiento laboral anhelado. Se indaga también en lo relacionado a las estrategias para el personal a su cargo sea eficiente y eficaz, si rinde laboralmente y factores que aplican para lograr

máximo nivel de rendimiento laboral, ante estas interrogantes responden en un % alto sí aplican estrategias, en su totalidad el personal no es 100% rendidor y hay diversidad de criterios sobre los factores aplicados, por ello se determina que las unidades educativas necesitan urgentemente la elaboración y aplicación de un modelo de gestión para mejorar el rendimiento de sus empleados, el que debe ajustarse a las necesidades del entorno en el que desarrollan las actividades las unidades educativas.

Se concluye que el análisis multivariado utilizado estratégicamente, es un método eficaz para evaluar la variabilidad de los indicadores.

## Referencias bibliográficas.

- Addine, F.(2004):"*Didáctica Teórica y Práctica*",Editorial Pueblo y Educación, La Habana - Cuba.
- Andaeiv, I. (1976):"*La ciencia y el progreso Social.*", Editorial Moscú, Moscú.
- Bronowski, J.(1979):"El ascenso del hombre", Editorial Fondo Educativo Interamericano, Santa Fe de Bogotá.
- Baguer Ángel, A. (2009):"*Dirección de Personas.* Argentina ", Ediciones Díaz de Santos, España.
- Bunge, M. (2014):"La ciencia, su método y su filosofía", Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- CEPAL, N. 2012 ): "Cambio Estructural para la Igualdad - Una visión integrada del desarrollo", Naciones Unidas, Santiago, San Salvador, Pág. 317
- Díaz, G. V. (2016):"La Educación en el Ecuador 2007 - 2016", Quito, Ecuador.
- Dirección general de productividad laboral, G. (2012):"Sistema de Gestión para la productividad laboral", México.
- Ministerio de Educación, d. (2006 - 2015):"Plan Decenal de Educación del Ecuador" Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fernández Francisco, G. (2002):"*Lecciones de Economía Política del capitalismo*", Editorial Félix , Valera, La Habana.
- Franklin Benjamin, E. (2014):"*Organización de empresas*", Editorial Mc Graw Hill Education, Mexico.
- González, G. C. (2008):"Paradigmas de la investigación científica", Editorial IPLAC, La Habana.
- Hirnowx, J. (2012):"Metodología de la investigación científica", Editorial Ciencia activa, México.
- Prieto Jorge, E. (2017):"*Gestión Estratégica Organizacional*", Ediciones ECOE, Colombia.
- Laborda Leopoldo,C.(2009):"*Fundamentos de Gestión Empresarial*", Ediciones Valletta, Buenos Aires - Argentina:
- Ministerio de Educación, E. (2016):"Ley Organica de Educación Intercultural" Quito, Pichincha, Ecuador.
- Morrison, D. (1967):"*Método Estadístico Multivalentes*", Editorial McGraw Hill, Nueva York.
- Nardulli Juan, P. (2015):"*Gestión Organizacional*" Graficas MPS 5 RL, Argentina.
- Rodríguez Alberto, R. (2018):"Apuntes pedagógicos sugerentes para la Educación Superior" Editorial 3Ciencias. Alcoy, Alicante. España.
- SEMPLADES, E (2013):"Plan Nacional del Buen Vivir. 2013 - 2017. Quito, Ecuador.
- Torres, V. (2015):"Aspectos estadísticos a considerar en el diseño, muestreo, procesamiento e interpretación de datos en la investigación de sistemas productivos agropecuarios".*Revista Universidad Estatal Amazónica*, 83 - 108 - Ecuador
- UNESCO, I.(2015):"Cambios en la política educativa en Ecuador desde el año 2000 -2015".
- UNESCO, I.(2017):"La educación transforma vidas" Francia, París.
- Visauta, B. (2003):"*Análisis estadístico con SPSS para Windows*", Editorial McGran Hill, España:
- Zayas, Á. d. (1995):"*Pedagogía*", Editorial Pueblo y Educación, La Habana - Cuba.
- Ruíz, T. E.; Febles, G. J.; Galindo, Juana; Savón, Lourdes; Chongo, Bertha B.; Torres, Verena; Cino, Delia M.; Alonso, J.; Martínez, Y.; Gutiérrez, D.; Crespo, G. J.; Mora, L.; Scull, Idania; La O, O.; González, J.; Lok, Sandra; González, Niurka y Zamor. (2014):"Tithonia diversifolia sus posibilidades en sistemas ganaderos", En revista *Cubana de Ciencia*

*Agricola*, mayo 2014, p.48 - 79.