



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD  
EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06  
BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020**

**AUTORAS:**

**KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR  
MERLY MARÍA VERA MACÍAS**

**TUTORA:**

**DRA. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES**

**CALCETA, JULIO DE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR**, con cédula de ciudadanía 1316640471, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

  
\_\_\_\_\_  
**KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR**  
**CC: 1316640471**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **MERLY MARÍA VERA MACÍAS**, con cédula de ciudadanía 1314708155, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**MERLY MARÍA VERA MACÍAS**  
**CC: 1314708155**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR**, con cédula de ciudadanía 1316640471, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR**  
**CC: 1316640471**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**MERLY MARÍA VERA MACÍAS**, con cédula de ciudadanía 1314708155, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**MERLY MARÍA VERA MACÍAS**  
**CC: 1314708155**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**DRA. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020**, que ha sido desarrollado por **KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR** y **MERLY MARÍA VERA MACÍAS**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**DRA. FÁTIMA PALACIOS BRIONES**  
**CC: 1305863415**  
**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERÍODO 2019-2020**, que ha sido desarrollado por **KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR** y **MERLY MARÍA VERA MACÍAS**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA, Mg.**  
**CC: 1310626104**  
**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

**EC. ERNESTO MIGUEL GUEVARA**  
**CUBILLAS, Mg.**  
**CC: 1310179328**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**ING. ENRRY JOSÉ COX**  
**FIGUEROA, Mg.**  
**CC: 1309488086**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios, pilar fundamental en mi vida, porque sin su infinita bondad nada de esto sería posible,

A mis padres y hermano, por toda su paciencia, sabiduría, comprensión y apoyo en cada una de mis etapas,

A mis queridos abuelos, tíos y padrinos, por ser parte de mi crianza y motivarme a seguir trabajando para alcanzar mis metas,

A la distinguida Dra. Fátima Palacios Briones, miembros del Tribunal y a cada uno de los docentes, que con sus valiosos conocimientos nos orientaron en este proceso,

A mis grandes amigas y futuras colegas: Melany Basurto y Sulima Santillán, quienes me han acompañado emocionalmente desde el inicio de mi trayecto universitario, y

A todas aquellas personas que participaron de alguna u otra manera en mi formación profesional.

**KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios, por concederme la vida y porque gracias a él todo es posible,

A mi familia; a mis padres por haber sido mi soporte, por el esfuerzo y motivación que me han brindado a lo largo de mi vida académica,

A mi esposo, por todas aquellas palabras de aliento en aquellos momentos que más lo necesitaba, por siempre decirme que yo podía y que me faltaba poco para cumplir mi meta,

A mi hermana, por cuidar de mi princesa durante el desarrollo de esta Tesis,

A la Dra. Fátima Palacios por su guía durante la realización de este proyecto,

A mi compañera de Tesis, Karol Espinoza por todo el esfuerzo que ha invertido en la realización de este trabajo y, asimismo, a los demás compañeros y familiares que me apoyaron de una u otra forma durante el transcurso de mi vida universitaria, y

A todos ustedes, ¡Muchas gracias!

**MERLY MARÍA VERA MACÍAS**

## **DEDICATORIA**

A las personas detrás de mi éxito, mis amados padres: Lic. Germania Loor Solórzano e Ing. Patricio Espinoza Cano, les debo todo lo que soy y, merecen siempre lo mejor de mí,

A mi ángel guardián: mi querido abuelito, Santo Artimidoro Espinoza, quien desde el cielo guía cada uno de mis pasos y, durante su existencia me demostró los valores más maravillosos,

A mi pequeña sobrina y ahijada: Luna Alessa Bravo, una de mis mayores razones para continuar luchando día a día, mi fuente de inspiración para convertirme en una mejor profesional y ser humano.

**KAROL PATRICIA ESPINOZA LOOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme fortaleza y vitalidad,

A mi familia, por la confianza que me han brindado siempre. Pero, especialmente a mi hija Alison María Zambrano Vera, tú mi pequeña princesa eres lo más bello que me ha sucedido en la vida, tú eres mi motor, mi mayor motivación para querer ser mejor cada día, te lo dedico por todas las horas que no pasé contigo físicamente, pero en mi mente y mi corazón siempre estabas tú para incentivar me a continuar hasta lograr mi meta.

¡Con todo mi amor, para todos ustedes!

**MERLY MARÍA VERA MACÍAS**

## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iv
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	v
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	vi
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
DEDICATORIA .....	x
DEDICATORIA .....	xi
CONTENIDO GENERAL.....	xii
CONTENIDO DE TABLAS.....	xv
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xvi
CONTENIDO DE FÓRMULAS .....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. GESTIÓN ESCOLAR.....	8

2.1.1.	DEFINICIÓN.....	8
2.1.2.	CARACTERÍSTICAS .....	9
2.1.3.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	11
2.1.4.	BASE LEGAL .....	11
2.1.5.	MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR ECUATORIANO .....	16
2.1.6.	ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL ECUADOR.....	17
2.2.	CALIDAD EDUCATIVA .....	22
2.2.1.	DEFINICIÓN.....	22
2.2.2.	ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA.....	24
2.2.3.	AUDITORÍA/EVALUACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA .....	26
2.2.4.	MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA .....	28
2.3.	DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.....	29
2.3.1.	RESEÑA HISTÓRICA .....	29
2.3.2.	MISIÓN.....	30
2.3.3.	VISIÓN .....	30
2.3.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES .....	31
2.3.5.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO 13D06.....	31
2.4.	PLAN DE MEJORA.....	32
2.4.1.	DEFINICIÓN.....	32
2.4.2.	CARACTERÍSTICAS .....	33
2.4.3.	COMPONENTES .....	34
2.4.4.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE MEJORA .....	35
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		37
3.1.	UBICACIÓN .....	37
3.2.	DURACIÓN.....	38
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO .....	38
3.3.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	38

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	38
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	38
3.5. MÉTODOS.....	40
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	40
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	41
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO .....	42
3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	42
3.6.1. ENCUESTA.....	43
3.6.2. ENTREVISTA.....	43
3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.7.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	44
3.7.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	45
3.7.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA .....	45
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.8.1. IDENTIFICAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 DURANTE EL PERÍODO 2019-2020.....	46
3.8.2. ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD EDUCATIVA EN TORNO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR- JUNÍN.....	47
3.8.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR- JUNÍN.....	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50

4.1. IDENTIFICAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 DURANTE EL PERÍODO 2019-2020.....	50
4.2. ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD EDUCATIVA EN TORNO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.....	54
4.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.....	84
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
5.1. CONCLUSIONES .....	91
5.2. RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS .....	103
ANEXO 1. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	104
ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA.....	105
ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA.....	107

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Experiencias Internacionales de Gestión Escolar .....	17
<b>Tabla 2.</b> Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Gestión Administrativa ..	20
<b>Tabla 3.</b> Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Gestión Pedagógica .....	20
<b>Tabla 4.</b> Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación .....	21

<b>Tabla 5.</b> Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Seguridad Escolar .....	22
<b>Tabla 6.</b> Ficha Técnica de concreción del estándar .....	26
<b>Tabla 7.</b> Instituciones Educativas del Distrito 13D06 Bolívar-Junín.....	31
<b>Tabla 8.</b> Características de los Planes de Mejora.....	34
<b>Tabla 9.</b> Componentes de los Planes de Mejora.....	35
<b>Tabla 10.</b> Ventajas y Desventajas de un Plan de Mejora .....	35
<b>Tabla 11.</b> Matriz Plan de Mejora .....	49
<b>Tabla 12.</b> Estado de las IEs en los Estándares Educativos .....	51
<b>Tabla 13.</b> Resumen entrevista .....	56
<b>Tabla 14.</b> Componente Organización Institucional.....	59
<b>Tabla 15.</b> Componente Desarrollo Profesional.....	61
<b>Tabla 16.</b> Componente Información y Comunicación.....	62
<b>Tabla 17.</b> Componente Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios .....	64
<b>Tabla 18.</b> Componente Enseñanza y Aprendizaje .....	66
<b>Tabla 19.</b> Componente Consejería estudiantil y refuerzo académico.....	68
<b>Tabla 20.</b> Componente Convivencia y participación escolar .....	70
<b>Tabla 21.</b> Componente Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.....	71
<b>Tabla 22.</b> Componente Gestión de riesgos y protección .....	73
<b>Tabla 23.</b> Componente Relevancia.....	74
<b>Tabla 24.</b> Componente Eficiencia y eficacia .....	76
<b>Tabla 25.</b> Componente Equidad .....	82
<b>Tabla 26.</b> Plan de Mejora.....	87

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Modalidades del desarrollo institucional en búsqueda de la calidad educativa .....	24
<b>Figura 2.</b> Indicadores de Calidad Educativa .....	25
<b>Figura 3.</b> Distribución circuital de las Instituciones Educativas del Distrito 13D06 Bolívar-Junín.....	32

<b>Figura 4.</b> Mapa Satelital de la Dirección Distrital de Educación 13D06 Bolívar-Junín .....	37
<b>Figura 5.</b> Gráfica Estadística del Componente Organización Institucional .....	59
<b>Figura 6.</b> Gráfica Estadística del Componente Desarrollo Profesional.....	61
<b>Figura 7.</b> Gráfica Estadística del Componente Información y Comunicación .....	63
<b>Figura 8.</b> Gráfica Estadística del Componente Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios .....	65
<b>Figura 9.</b> Gráfica Estadística del Componente Enseñanza y Aprendizaje .....	67
<b>Figura 10.</b> Gráfica Estadística del Componente Consejería estudiantil y refuerzo académico .....	69
<b>Figura 11.</b> Gráfica Estadística del Componente Convivencia y participación escolar .....	70
<b>Figura 12.</b> Gráfica Estadística del Componente Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo .....	72
<b>Figura 13.</b> Gráfica Estadística del Componente Gestión de riesgos y protección	73
<b>Figura 14.</b> Gráfica Estadística del Componente Relevancia .....	75
<b>Figura 15.</b> Gráfica Estadística del Componente Eficiencia y eficacia.....	78
<b>Figura 16.</b> Gráfica Estadística del Componente Equidad .....	83
<b>Figura 17.</b> Oficio autorización y aplicación de entrevista y encuesta .....	104

## CONTENIDO DE FÓRMULAS

<b>Fórmula 1.</b> Determinación del tamaño de la muestra .....	39
----------------------------------------------------------------	----

## **RESUMEN**

El presente proyecto tuvo como objetivo evaluar la gestión escolar del período 2019-2020 en las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, para la mejora de la calidad educativa. Los métodos empleados fueron el deductivo, inductivo, analítico y sintético; en primer lugar, se procedió a la indagación de fuentes bibliográficas legales que brindaron el soporte teórico al estudio; consecutivamente, se realizó un diagnóstico situacional a partir del análisis de los informes de rendición de cuentas, y los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación de campo: entrevista aplicada a la Unidad Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación y, encuestas dirigidas a 173 servidores (personal directivo, docente y administrativo). El análisis de los resultados determinó que en el Distrito de Educación 13D06 Bolívar- Junín existen deficiencias en el ámbito de gestión escolar, en aspectos como: desarrollo profesional, infraestructura, servicios complementarios y alianzas estratégicas. Asimismo, se constató en lo referente a la calidad educativa, una baja eficiencia y eficacia por parte del equipo directivo. A partir de estos criterios, finalmente se diseñó la propuesta de un plan de mejora continua, con estrategias enfocadas en mitigar los problemas encontrados con respecto al nivel de cumplimiento de los estándares educativos y fortalecer la gestión escolar y la calidad educativa del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín.

### **PALABRAS CLAVE:**

Gestión escolar, calidad educativa, evaluación, estándares, plan de mejora.

## **ABSTRACT**

This project aimed to evaluate the school management of the period 2019-2020 in the institutions belonging to the Education District 13D06 Bolívar-Junín, for the improvement of educational quality. The methods used were deductive, inductive, analytical and synthetic; in the first place, we proceeded to the investigation of legal bibliographic sources that provided the theoretical support to the study; consecutively, a situational diagnosis was made based on the analysis of the accountability reports, and the results obtained through the field research instruments: interview applied to the District Support, Monitoring and Regulation Unit and surveys aimed at 173 servers (managerial, teaching and administrative staff). The analysis of the results determined that in the Education District 13D06 Bolívar-Junín there are deficiencies in the field of school management, in aspects such as: professional development, infrastructure, complementary services and strategic alliances. Likewise, it was found in relation to educational quality, low efficiency and effectiveness on the part of the management team. Based on these criteria, the proposal for a continuous improvement plan was finally proposed, with strategies focused on reducing the problems encountered with respect to the level of compliance with educational standards and strengthening school management and educational quality of the Education District 13D06 Bolívar-Junín.

## **KEY WORDS:**

School management, educational quality, evaluation, standards, improvement plan.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la gestión escolar se considera como: “Uno de los constructos que más revuelo ha causado en el ámbito de la educación” (García *et al.*, 2018, p. 207). En opinión de Quintana (2018), existen grandes desafíos en cuanto al alcance de la calidad; es así que, la deficiencia en la capacidad de gestión, se convierte en la principal problemática en materia de educación a nivel mundial (Banco Mundial, 2018).

En el contexto global, según el informe de los ODS 2019, África subsahariana es la región que más conflictos y limitaciones ha presentado en el suministro de recursos básicos a las unidades de enseñanza, llegando incluso al extremo de no contar con acceso a agua potable, electricidad, equipos tecnológicos e Internet. Asimismo, en 2017, este territorio africano poseía los más bajos porcentajes de desempeño docente: “Preescolar 48%, primaria 64% y secundaria 50%” (Naciones Unidas, 2019, p. 31); lo cual repercute directamente en la calidad educativa, puesto que, la infraestructura apropiada y alta preparación docente juegan un papel esencial en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para Posso (2017), el desgaste de los sistemas educativos en América Latina y El Caribe, se origina desde hace muchos años atrás, a medida que evolucionan las sociedades y, el estático paradigma educativo continúa corrompiendo las utopías institucionales para el mejoramiento de la calidad, así como las constantes reformas aplicadas, que imposibilitan visualizar esta problemática de manera pertinente. En México, por ejemplo, se considera a la calidad educativa un problema latente, consecuencia del desempeño docente, tomando como base las puntuaciones obtenidas en el rendimiento a pruebas estandarizadas de gran escala (Martínez *et al.*, 2016).

Desde la perspectiva nacional, Suasnabas y Juárez (2020) enfatizan que, el Ecuador: “Siempre ha cargado con un nivel de educación deficiente, lo que resulta preocupante para una sociedad que se encuentra en vías de desarrollo, considerando que la educación es uno de los pilares fundamentales para forjar una nación exitosa y libre” (p. 138). Por tal razón, el Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc), a través del Acuerdo Ministerial 091-2017 emite los estándares de calidad educativa como referentes que guían, regulan y supervisan la gestión del sistema educativo (MinEduc, 2017a).

Al respecto, un estudio realizado en el 2018 para verificar el cumplimiento de las dimensiones del Estándar Gestión Escolar en 314 Instituciones Educativas (IE) ecuatorianas, orientado a evaluar cada uno de los parámetros en función de los indicadores (no cumple, en proceso, satisfactorio, destacado); determina un porcentaje de concreción satisfactoria (81% de IE) en el D1.C1.CE1 correspondiente a la relación entre la oferta educativa y la autorización de funcionamiento vigente. En contraste, el estándar que alcanza el porcentaje más alto a nivel “no cumple” (68% de IE) es el D1.C2.GE4 referido a la ejecución de capacitaciones para todo el personal directivo, docente y administrativo de las instituciones según el diagnóstico institucional (Bravo & Gutiérrez, 2020).

Es preciso señalar que, el mencionado estudio también fue aplicado en la provincia de Manabí, donde de acuerdo a las estadísticas de las últimas auditorías realizadas para determinar el estado situacional de las IE, se detectaron 3 instituciones educativas en rojo (1.0%), 22 en amarillo (7.0%), 4 en verde (1.3%), de las 29 unidades evaluadas. Otro punto de análisis es el promedio general obtenido en las pruebas “Ser Bachiller”, correspondiente a un total de 7.60/10.00, ubicando a Manabí en la décima posición con respecto a las demás provincias del país (Bravo & Gutiérrez, 2020).

Por otra parte, en el panorama local, el MinEduc (2020a) en su Informe de Rendición de Cuentas correspondiente al período 2019, con relación al estado de las Instituciones Educativas en los estándares educativos, se determina que, en el Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín: 7 fueron cumplidos, 29 se mantienen en proceso y 19 no se cumplieron. Si bien, estos datos, fundamentan la razón del presente estudio, en el sentido de que reflejan un notable estancamiento en cuanto a los procesos de evaluación y cumplimiento de los estándares referentes a la Gestión Escolar, para la mejora de la calidad de la educación en los planteles educativos de la localidad seleccionada.

A propósito de lo señalado, Suasnabas y Juárez (2020), aseguran que la causa principal de la problemática en cuestión es de índole económico, al no invertirse lo suficiente para el fortalecimiento de los sistemas educativos; asimismo, la falta de infraestructuras apropiadas, poca preparación docente, centralización y bajos salarios, son varios de los hallazgos que afectan de manera directa la calidad educativa. En ese orden de ideas, García *et al.* (2018) afirman que, también se constata una escasa tecnología dedicada a los procesos de educación, deficiente planeación administrativa y pedagógica, así como un gran porcentaje de alumnos con vacío de conocimientos, lo que repercute en un bajo nivel de rendimiento académico y, la carencia de perfeccionamiento pedagógico en los docentes.

Consecuentemente, los efectos provocados en el manejo parcial de los documentos de gestión escolar por parte del equipo directivo, se resumen en la baja calidad educativa institucional obtenida según el Instituto Nacional de Evaluación (INEVAL) en las pruebas “Ser Bachiller” y, los resultados de las auditorías de gestión concernientes a los estándares de calidad (Posso, 2017). Sin embargo, en palabras de Martínez *et al.* (2016), la solución al problema de la calidad de la enseñanza va más allá de la revisión y/o realización de informes cuantitativos institucionales, o de simplemente conformarse con conocer los aspectos cualitativos respecto al tema, más bien, se requiere la participación activa de todos los actores educativos.

Tales inconsistencias detalladas, reiteran la necesidad de que las Instituciones Educativas a nivel nacional, implementen procesos y modelos de gestión más oportunos para el alcance de los estándares de calidad educativa (Paucar, 2020). Además, resulta indispensable la intervención eficaz de los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje, de manera que, asuman responsablemente su rol, es decir, que los directores deben construir un liderazgo efectivo, que dirijan a sus cuerpos docentes a formar una plantilla colaborativa, para posteriormente involucrar al alumnado, padres de familia, gobiernos locales y, a la comunidad en general (Martínez *et al.*, 2016).

Lo cierto es que, si las organizaciones no avanzan a la par de los cambios sociales, es posible la desaparición de algunas Instituciones Educativas, tal como sucedió en el sistema educativo ecuatoriano con la fusión de varias escuelas y colegios producto de la baja calidad reflejada en los instrumentos de evaluación aplicados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO en Latinoamérica (Posso, 2017).

Con base a los antecedentes planteados, surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera incidirá la evaluación de la gestión escolar en la calidad educativa de las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se orienta a la evaluación de la Gestión Escolar (GE), como uno de los estándares de calidad educativa que el MinEduc (2017b), define como aquellos parámetros cuyo objetivo es brindar soporte y monitoreo al trabajo ejecutado por los actores que forman parte del Sistema Nacional de Educación, para el alcance de los logros esperados y, la mejora continua. La misma, se justifica

de acuerdo a los siguientes criterios: legal, teórico, social, metodológico y económico.

Desde el punto de vista legal, la investigación se sustenta en las diferentes normativas nacionales y de derecho público. Por un lado, se resalta la Constitución de la República del Ecuador (CRE), la cual establece en su art. 26 que: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado” (CRE, 2008, p. 17). En congruencia, de conformidad con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en el literal “a” del art. 6, se determina que es obligación del Estado: “Garantizar, bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad, que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía” (LOEI, 2017, p. 15).

Por otro lado, se justifica teóricamente, puesto que, se indagan fuentes de reconocido rigor científico, mismas que brindan el soporte teórico al presente estudio. Además, la revisión de dichos contenidos permite que la evaluación realizada se base en criterios adecuados, que facilitan el alcance de resultados óptimos. Igualmente, se justifica metodológicamente, puesto que se aplican varias técnicas y métodos para la recolección de información, como encuestas y entrevistas semiestructuradas, que propician la obtención de datos reales y confiables, los cuales sirven de guía para el diseño de un plan de mejora. Por tanto, la finalidad de estos métodos es que pueden ser replicables en futuras investigaciones similares.

En el ámbito social, los resultados del mencionado estudio, benefician a los directivos de las instituciones evaluadas, a la Dirección Distrital 13D06, así como a toda la comunidad educativa en general, debido a que las estadísticas sirven de apoyo para el diseño de estrategias y/o aplicación de correctivos, en pro de la mejora de la gestión escolar y por ende, del aumento de la calidad educativa; lo

que a su vez, repercute en el fortalecimiento y desarrollo de las sociedades, siendo la educación un derecho humano, cuya garantía según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) es el camino para lograr que todos los estudiantes obtengan aprendizajes significativos y, desarrollen todo su potencial en un ambiente sano y seguro (UNICEF, 2021).

Finalmente, el presente trabajo se justifica económicamente, debido a que una adecuada gestión escolar coadyuva a que se aprovechen eficaz y eficientemente los recursos, es decir, que se realicen inversiones factibles destinadas a mejorar la calidad educativa. Al mismo tiempo, contribuye a que los alumnos reciban una educación completa, que les aporte los conocimientos necesarios para sobrellevar una carrera universitaria, la cual les brinda mayores oportunidades de conseguir un puesto laboral, contribuir a la economía de sus hogares y al desarrollo del país; por lo que: “La enseñanza permite una movilidad socioeconómica ascendente y es la clave para escapar de la pobreza” (Naciones Unidas, 2019, p. 30).

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la gestión escolar del período 2019-2020 en las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín para la mejora de la calidad educativa.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el nivel de cumplimiento de los estándares de gestión escolar y calidad educativa en las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín durante el período 2019-2020.

- Establecer un diagnóstico situacional de la realidad educativa en torno a la gestión escolar y calidad del proceso enseñanza-aprendizaje en el Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín.
- Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento de la gestión escolar y calidad educativa en las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de la gestión escolar del período 2019-2020 incide en la calidad educativa de las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. GESTIÓN ESCOLAR**

#### **2.1.1. DEFINICIÓN**

La Gestión Escolar corresponde al ámbito de lo micro político de la gestión, un término cuyo origen se relaciona con la organización y administración, pero que, referido a lo educativo, implica aspectos pedagógicos (Arias, 2018) enfocados en la toma de decisiones y actividades realizadas en los centros educativos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Lo que en palabras de Pozner (1995, citado en Paredes *et al.*, 2018) se traduce en un conjunto de acciones interrelacionadas que lleva a cabo el equipo directivo de las instituciones, para promover la obtención de la intencionalidad pedagógica en la comunidad educativa.

Desde otra perspectiva, si los gestores educativos no se interesan por mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, se generará un efecto negativo en la calidad de la educación y, por ende, en el bienestar de todos los actores intervinientes. Es así que, la Gestión Escolar llega a significar un importante desafío para los directivos de los centros escolares, quienes son los principales responsables de idear estrategias pertinentes para el cumplimiento de los estándares y parámetros destinados a la regulación de los procesos institucionales, para la mejora continua.

La literatura referente a la Gestión Escolar, otorga a la función del director un papel protagónico en la toma de decisiones conjuntas, mediante los esfuerzos de todos los miembros de la comunidad educativa; además del liderazgo de la estructura escolar en torno al alcance de los aprendizajes educativos (Contreras, 2019). A propósito, Posso (2017) señala que, la misma gestión engloba los mecanismos estratégicos, operacionales y de apoyo destinados a contribuir en la formación de ciudadanos justos, solidarios e innovadores; siendo los funcionarios educativos, el referente dentro de aquellos procesos de enseñanza.

Si bien, a partir de las conceptualizaciones anteriores, se puede afirmar que, independientemente del enfoque, todas las aproximaciones coinciden en que, la gestión escolar debe aportar efectivamente al logro de los aprendizajes del alumnado y, al cumplimiento de los objetivos de cada plantel (García *et al.*, 2019). No obstante, otros teóricos como Farfán y Reyes (2017), hacen énfasis en que este tipo de gestión no debe entenderse sólo como un simple conjunto de acciones educativas aisladas, puesto que, es el medio por el cual se concretan aquellas actividades y procesos articulados entre sí, con la intención de satisfacer la demanda educativa y, las necesidades de toda la comunidad.

En este sentido, el objetivo de la Gestión Escolar se orienta a la transformación de las instituciones educativas, contribuyendo a la mejora de los procedimientos internos, en pro del aseguramiento de la calidad de la educación; lo cual se logra mediante el diseño de propuestas innovadoras, la implementación de planes y proyectos pedagógicos y, la evaluación del desempeño de todos los actores educativos.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS**

Actualmente, existen muchas investigaciones sobre la Gestión Escolar, pero, aún resulta necesario comprender que cada plantel educativo es diverso y los contextos varían de una institución a otra, por lo que, se requieren estudios más flexibles, que aborden aspectos como la planificación, evaluación, seguimiento, implementación de reformas, gestión de recursos y, el enfoque en resultados, es decir, que no se encaucen únicamente en lo económico y administrativo (Contreras, 2019).

En tal virtud, Chávez *et al.* (2019), subrayan que la Gestión Escolar en la actualidad presenta las siguientes particularidades y características: a) fortalece los procesos y la participación activa de los actores educativos; b) coadyuva a la recuperación de la globalidad institucional, rescatando la institucionalidad pedagógica; c)

involucra a los actores de la comunidad educativa como los principales gestores del cambio educativo; y por último, d) tiene la función de establecer procesos de calidad, para alcanzar los objetivos deseados.

En el mismo orden de ideas, Maya *et al.* (2019) señalan que, un cambio organizacional en la educación a través de la potencialización de la Gestión Escolar debe considerar a la participación social activa, como uno de los aspectos protagónicos que, conjugados con el liderazgo transformacional de los directivos, docentes y representantes, permite articular nuevas y mejores prácticas estratégicas a favor de la mejora continua y fortalecimiento institucional. Así también, Turbí (2017) enfatiza que, para que la Gestión Escolar se realice con éxito, deben llevarse a cabo las siguientes acciones:

- El espíritu colaborativo y participativo como centro de todos los planes y proyectos a emprender.
- La responsabilidad, creatividad, vocación y trabajo cooperativo de los actores educativos.
- Creación de instrumentos y herramientas motivadoras de la organización para el seguimiento de todos los procesos realizados en los centros educativos.
- Manejo de información orientada a la toma de decisiones y realización de planes de mejoras y de acción, tendentes a corregir las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas.
- Evaluación periódica de los eventos realizados por el equipo de gestión, a fin de valorar los aspectos que indiquen avance o progreso de las instituciones educativas.

- Los problemas y desafíos existentes deben servir para la búsqueda de nuevos aprendizajes, y la consolidación de planes para fortalecer el proyecto institucional.

### **2.1.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

Al revisar los referentes teóricos sobre la Gestión Escolar, se logra identificar la importancia de la misma dentro de los centros de educación, en función de que, según Mullo *et al.* (2019), posibilita el diseño, construcción y evaluación de la labor educativa, a la vez que permite la formulación de nuevas políticas orientadas a regular el funcionamiento de las instituciones educativas. Si bien, esta importancia deriva del hecho de que, el objetivo central de la Gestión Escolar consiste en el logro de aprendizajes de calidad, relacionados con una correcta toma de decisiones, trabajo colaborativo, efectividad de los procesos, liderazgo y, las prácticas pedagógicas, comunitarias y administrativas llevadas a cabo por la comunidad educativa (López, 2018).

A partir de lo anterior, se deduce que, en todo plantel educativo resulta imprescindible una adecuada gestión de los procesos educativos por parte de los directivos, el personal docente, administrativo y todo el conjunto de actores que participan activamente en el proceso enseñanza-aprendizaje, a fin de elevar la calidad de los resultados educativos.

### **2.1.4. BASE LEGAL**

#### **- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008), en su Título II, capítulo segundo, sección quinta sobre la Educación, art. 26 expresa que la educación: “Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición

indispensable para el buen vivir” (p. 16); por lo que, la sociedad en general, también posee el compromiso de participar activamente en los procesos educativos. Por otra parte, en el art. 27, se agrega que la educación será: “Participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz” (CRE, 2008, p. 16).

Además, en el Título VII, sección segunda, se exponen los lineamientos referentes al servicio de la educación. En primer lugar, el Art. 343 menciona la existencia del Sistema Nacional de Educación, el cual: “Tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura” (CRE, 2008, p.106). Asimismo, es importante resaltar que de acuerdo al art. 344 de la CRE (2008), será el Estado quien: “Ejercerá la rectoría del Sistema a través de la Autoridad Educativa Nacional” (p.107).

Como se menciona en párrafos anteriores, la educación es un derecho que debe garantizar el Estado, el cual, según el art. 345: “Como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares” (CRE, 2008, p.107). Y, en alusión a lo determinado en el art. 346 de la misma norma: “Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación” (CRE, 2008, p.107).

Adicionalmente, en el art. 347 de la CRE (2008), se dictaminan las responsabilidades del Estado en materia de Educación, entre las que podemos citar el literal 1, el cual señala que, es responsabilidad del Estado: “Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento

permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas...” (p. 107).

#### - **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL**

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) en su art. 6, literal e, le atribuye al Estado la responsabilidad de: “Garantizar, bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad, que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía” (p. 14). Seguidamente, en el art. 22, se especifica que, la Autoridad Educativa Nacional será la encargada de definir: “Las políticas nacionales del sector, estándares de calidad y gestión educativos, así como la política para el desarrollo del talento humano del sistema educativo” (LOEI, 2011, p. 23).

En el mismo orden de ideas, el art. 67 de la Ley *ibídem*, de conformidad con lo dispuesto en el art. 346 de la CRE (2008), justifica la creación del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), como: “entidad de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y técnica, con la finalidad de promover la calidad de la educación” (LOEI, 2011, p. 39).

Por su parte, el art. 68 acerca de los componentes del Sistema Nacional de Evaluación, expresa que, el INEVAL: “Realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación”, entre los que se analizará la “gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros” (LOEI, 2011, p. 40).

**- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL**

En primer lugar, en el Reglamento General a la LOEI (2015), se resalta el papel del Nivel Distrital intercultural y bilingüe, como: “El nivel de gestión desconcentrado, encargado de asegurar la cobertura y la calidad de los servicios educativos del Distrito en todos sus niveles y modalidades” (art. 3). En este sentido, el art. 10 del mencionado Reglamento, determina que: “Las instituciones educativas pueden realizar propuestas innovadoras y presentar proyectos tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación, siempre que tengan como base el currículo nacional” (Reglamento General a la LOEI, 2015, p. 3).

Respecto de los estándares e indicadores de calidad educativa, en el Título II, art. 14 del citado Reglamento a la LOEI (2015), se especifica que: “Los Estándares de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos” (p. 4).

Desde otro punto, los niveles desconcentrados correspondientes a la Autoridad Educativa Nacional, serán los encargados de: “Programar, para cada uno de los establecimientos, la visita periódica de un equipo de auditores educativos que evalúa y registra, en formatos predeterminados, el cumplimiento de los estándares de calidad educativa” (Reglamento General a la LOEI, 2015, art. 319).

- **ACUERDO MINISTERIAL 0482-12**

El MinEduc, a través del Acuerdo 0482-12 del 28 de noviembre de 2012, expide los Estándares Educativos, entre los cuales se encuentran, según el art. 1: los de Gestión Escolar, Desempeño Profesional (Docente, del área de inglés como lengua extranjera y, de Desempeño Profesional Directivo), Estándares de Aprendizaje (área de lengua y literatura, matemática, estudios sociales, ciencias naturales, inglés como lengua extranjera) y, los estándares de infraestructura (MinEduc, Acuerdo Ministerial 482 de 2012).

Posteriormente, mediante Acuerdo Nro. MINEDUC-2017-00026-A del 03 de abril de 2017, se expide la reforma del Acuerdo 0482-12. Por medio de ésta, se propuso una reorganización de los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente, cuya principal característica de acuerdo con Posso (2017), es la trazabilidad que permite visualizar las competencias y responsabilidades, determinando el grado de corresponsabilidad de los actores educativos.

- **ACUERDO MINISTERIAL 091-2017**

El Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-2017-00091-A del Ministerio de Educación del Ecuador, dado en Quito el 01 de noviembre de 2017, surge como reforma al Acuerdo Ministerial 0482-12; derogando de forma expresa al Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-2017-00026-A y, a todos los instrumentos de igual o menor jerarquía que vayan en contradicción a lo que se dispone en los acuerdos vigentes (MinEduc, Acuerdo Ministerial 091 de 2017).

El Acuerdo en cuestión, sustituye los anexos a y b del art. 1 sobre los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Docente y

Desempeño Profesional Directivo, como referentes para la evaluación de los estándares por parte del INEVAL y demás instituciones autorizadas. En materia, la primera disposición general del Acuerdo Ministerial, otorga al INEVAL el deber de construir instrumentos para las respectivas auditorías de la gestión escolar en las distintas instituciones educativas del país, ya sean públicas, fiscomisionales y particulares (MinEduc, Acuerdo Ministerial 091 de 2017).

### **2.1.5. MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR ECUATORIANO**

Desde la perspectiva de Segovia (2021), el modelo de educación ecuatoriano está inspirado en varios principios y preceptos de la escuela tradicional, la cual representa una forma de pensamiento conductista sobre la base de acción-reacción, plasmada magistralmente por el gran filósofo francés Michel Foucault en su obra “Vigilar y castigar”. Además, el autor asevera que, el sistema aún prevalece, siendo responsable de enormes vacíos en la formación del profesorado y la deficiencia del proceso educativo, ocasionando altos niveles de deserción y repetición. Sin embargo, el MinEduc (2017b), a través de la implementación de los estándares de calidad educativa, pretende contrarrestar las problemáticas que obstaculizan el proceso enseñanza- aprendizaje.

Para entender de mejor manera la intención de los modelos de Gestión Escolar, es necesario revisar las huellas internacionales de la misma (ver Tabla 1); lo que conduce a concebir la autonomía como una facultad para lograr procesos administrativos, organizativos y pedagógicos más pertinentes, orientados a mejorar la calidad educativa de las instituciones (Arias, 2018).

**Tabla 1.** Experiencias Internacionales de Gestión Escolar

EXPERIENCIA	PAÍS	CARACTERÍSTICAS
Autonomía curricular	Finlandia	El modelo educativo finlandés, establece que el diseño de los programas educativos sean facultades del docente y de los colectivos escolares, facilitando que el grupo de profesores se adapte adecuadamente a las necesidades de sus alumnos, con lo que se alcanzan mayores resultados positivos en cuanto a calidad y efectividad del proceso educativo.
Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	Chile	Constituye un instrumento de gestión de las instituciones educativas. El PME se distribuye en dos fases: 1) La Fase Estratégica, que se refiere a la creación de forma conjunta de una proyección a cuatro años, basada en los resultados de aprendizaje, convivencia y gestión escolar. 2) La Fase Anual, corresponde a la puesta en marcha de las ideas consideradas en la fase estratégica, mediante la planificación. El plan permite a los equipos técnicos y directivos desarrollar e implementar acciones de mejora destinadas a fortalecer la planificación curricular y la gestión pedagógica.
Plan de Desarrollo Escolar (PDE)	Brasil	A través de su programa y gracias al apoyo del Fondo para el Fortalecimiento Escolar, apuesta a la autoevaluación, planeación y mejor atención a sus estudiantes y toda la comunidad educativa, proporcionando soportes para el cumplimiento de los objetivos escolares.
Programa Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA)	Argentina	Contribuye directamente al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos, a través del mejoramiento de la gestión directiva del plantel. Comprende el desempeño de la función del director por medio de su focalización en el aprendizaje, la efectiva conducción y la gestión estratégica. Su implementación combina encuentros con especialistas, sesiones a través de plataformas virtuales y un sistema informático para el seguimiento de la trayectoria estudiantil y la alerta anticipada ante situaciones de riesgo escolar.
"Rectores Líderes Transformadores"	Colombia	La finalidad de programa es afianzar las competencias de los directivos, para fortalecer su gestión personal, pedagógica, administrativa y comunitaria, con el fin de que éstos desarrollen un liderazgo transformador que aporte al aprendizaje de los estudiantes y trascienda hacia la vida de la comunidad.

*Fuente.* Datos tomados del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2019).

### 2.1.6. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL ECUADOR

De acuerdo al MinEduc (2017b), los Estándares de Gestión Escolar son aquellos criterios de calidad aplicados a los establecimientos educativos, que se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales orientadas al correcto

funcionamiento de la organización y, al fortalecimiento del desarrollo profesional directivo-docente. Al respecto, Posso (2017) señala que, cuando los estándares son aplicados a profesionales de la educación, se convierten en descripciones de lo que éstos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados y, cuando se aplican a los estudiantes, se refieren a lo que ellos deberían saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje.

Si bien, la implementación de los mencionados estándares en el sistema educativo ecuatoriano, permite lograr las expectativas de calidad educativa, a través de la gestión institucional del equipo directivo y docente, en conjunto con la cooperación de toda la comunidad. Lo que se pretende realmente, es consolidar un servicio educativo óptimo, por medio del ajuste o perfeccionamiento de los procesos y políticas educativas. En tal sentido, siguiendo los lineamientos del Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa del MinEduc (2017b), la distribución externa de los Estándares de Gestión Escolar, así como los de Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente, se configura por los siguientes elementos:

- **Dimensión.** Área de calidad educativa, cuyo manejo se lleva a cabo por medio del desarrollo de aspectos específicos. Se identifican cuatro dimensiones: Gestión Administrativa; Gestión Pedagógica; Convivencia, Participación Escolar y Cooperación y, Seguridad Escolar.
- **Componente.** Elementos que conforman cada una de las dimensiones de los estándares de calidad educativa: cuatro de la Gestión Administrativa (organización institucional; desarrollo profesional; información y comunicación; infraestructura, equipamiento y servicios complementarios), dos de la Gestión Pedagógica (enseñanza y aprendizaje; consejería estudiantil y refuerzo académico), dos de la Convivencia, Participación Escolar y Cooperación (convivencia escolar y participación escolar; alianzas

estratégicas de cooperación para el desarrollo) y, uno referente a la Dimensión de Seguridad Escolar (gestión de riesgos y protección).

- **Estándar.** Parámetro que describe los logros esperados por cada uno de los actores del sistema educativo.
- **Indicador.** Nivel de cumplimiento del estándar.
- **Medio de verificación.** Muestra certera que evidencia los resultados del proceso de evaluación y comprobación del cumplimiento del estándar.

Particularmente, la acción de la Gestión Escolar debe cumplir con ciertas dimensiones, en busca de la satisfacción de las demandas educativas actuales; de manera que se engloban aspectos como la toma de decisiones, el seguimiento, la planificación, implementación de enfoques didácticos, trabajo cooperativo del gobierno, acciones destinadas a la regulación de la convivencia educativa, la optimización de recursos y, la creación de condiciones básicas para el facilitar el aprendizaje (Contreras, 2019). A continuación, se describen las dimensiones de la Gestión Escolar, sus componentes y respectivos estándares, de acuerdo a lo establecido por el MinEduc (2017b):

#### - **DIMENSIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Esta dimensión hace referencia a aquellos aspectos inherentes a la administración y control, que coordinan de manera congruente las acciones relativas a la organización institucional, desarrollo profesional, información y comunicación y, la infraestructura, equipamiento y servicios complementarios (MinEduc, 2017b).

**Tabla 2.** Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Gestión Administrativa

<b>D1. DIMENSIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
D1.C1. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	D1.C1.GE1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la Institución.
	D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.
	D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.
D1.C2. DESARROLLO PROFESIONAL	D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades.
	D1.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.
	D1.C2.GE6. Se reconocen los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.
D1.C3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.
	D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.
D1.C4. INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.
	D1.C4.GE10. Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2017b).

## - DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Hace referencia a los aspectos necesarios para la planificación y ejecución de aquellas acciones o actividades que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, así como la ejecución, evaluación y retroalimentación de las mismas, en función del aseguramiento y atención al desarrollo biopsicosocial del estudiantado (MinEduc, 2017b).

**Tabla 3.** Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Gestión Pedagógica

<b>D2. DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>

D2.C1. ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.
	D2.C1.GE12. Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).
D2.C2. CONSEJERÍA ESTUDIANTIL Y REFUERZO PEDAGÓGICO	D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socio afectivas y pedagógicas del estudiantado.
	D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2017b).

## - DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN

Referida a los parámetros que controlan la relación de todas las personas forman parte de la comunidad educativa. Esta dimensión, se fundamenta en una serie de principios y valores direccionados hacia la consolidación de un clima organizacional óptimo, a través del trabajo colaborativo de los integrantes y el acercamiento o vinculación con la sociedad en el desarrollo de proyectos de mutuo beneficio (MinEduc, 2017b).

**Tabla 4.** Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación

D3. DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN	
COMPONENTE	ESTÁNDAR
D3.C1. CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN ESCOLAR	D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.
	D3.C1.GE16. Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.
D3.C2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO	D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2017b).

## - DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR

Esta dimensión, se refiere específicamente a la prevención y reducción de los riesgos (eventos naturales y antrópicos) que podrían afectar perjudicialmente a los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, se considera la atención de casos de transgresión de los derechos dentro del espacio educativo (MinEduc, 2017b).

**Tabla 5.** Estándares de Gestión Escolar. Dimensión de Seguridad Escolar

<b>D4. DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
D4.C1. GESTIÓN DE RIESGOS Y PROTECCIÓN	D4.C1.GE18. Se implementan planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado.

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2017b).

## 2.2. CALIDAD EDUCATIVA

### 2.2.1. DEFINICIÓN

La calidad educativa de acuerdo con García *et al.* (2018), se concibe como la filosofía de gestión de los centros educativos, que congrega sus valores, principios y procedimientos. Estos autores además mencionan que, la calidad en la educación es considerada como: “La estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes” (p. 210).

Adicionalmente, Quintana (2018) expone que, en los últimos tiempos el interés por la calidad educativa se ha acrecentado a tal nivel de llamar la atención de importantes organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, hasta tomar

cabida en las agendas nacionales e instrumentos de planificación de los ministerios de educación y los mismos planteles educativos.

Al respecto, el Ministerio de Educación del Ecuador (2017b) señala que, para establecer una educación de calidad, es necesario determinar en un principio qué tipo de sociedad se desea tener a futuro; de este modo, se entiende que un sistema educativo será de calidad siempre y cuando contribuya a la consecución de la meta establecida. Asimismo, García *et al.* (2018) infieren que, la calidad hace mención al grado en el que se cumplen los objetivos; este es un modelo tomado de las empresas, sin embargo, en el ámbito educativo es mucho más complejo, debido a que influyen muchos más factores difíciles de ponderar.

En contraste, Huayllani (2018) plantea que, la calidad educativa trasciende más allá de la simple satisfacción de una necesidad de los clientes externos; esta es consecuencia de un conjunto de procedimientos y acciones orientadas a garantizar la satisfacción de todos los actores de la comunidad educativa en cada fase del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Adicionalmente, el MinEduc (2017b) también establece que, un factor clave para que exista calidad educativa es la equidad que, en otras palabras, se trata de la igualdad de oportunidades que tienen las personas para acceder a los servicios educativos, encaminados hacia la adquisición de conocimientos necesarios para hacer frente a los desafíos de la sociedad moderna. Por tanto, la educación de calidad tiene como objetivo la formación de individuos capaces de desenvolverse en diferentes ámbitos (social, político, económico y cultural), y que además éstos puedan comprender la relación existente entre los campos de la ciencia y la tecnología, con la finalidad de que, más adelante aporten en la construcción de una sociedad más justa, más sana y más humana (García *et al.*, 2018).

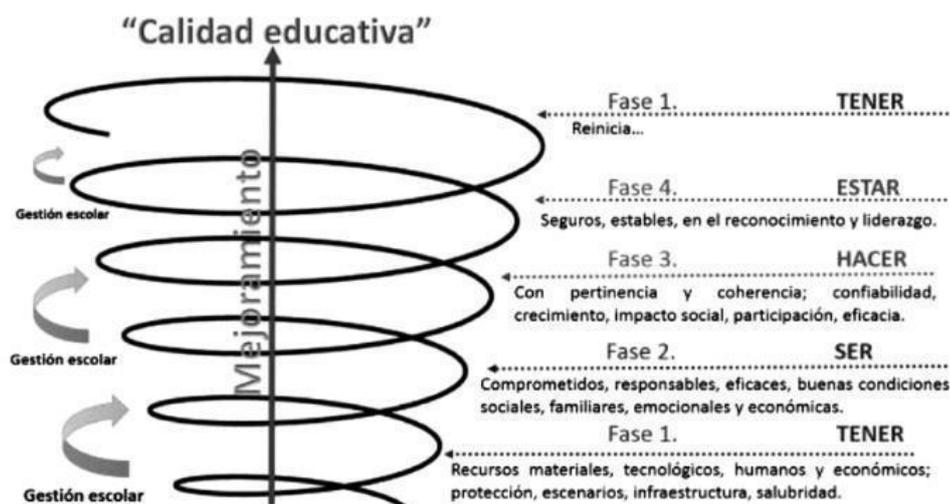


Figura 1. Modalidades del desarrollo institucional en búsqueda de la calidad educativa

Fuente. Datos tomados de Quintana (2018).

### 2.2.2. ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA

Los estándares de calidad educativa son parámetros de logros esperados, que tienen como objetivo: “Orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua” (MinEduc, 2017, p. 13). Se distribuyen en estándares de aprendizaje, gestión escolar y, desempeño profesional. Además, estos estándares, permiten a los actores del Sistema Educativo Nacional, identificar los logros esperados, sus fortalezas y oportunidades de mejora. El manual propuesto por el MinEduc en el año 2017, brinda una guía clara para el conocimiento e implementación de los estándares de calidad educativa, según su ámbito de competencia e interés; propiciando orientaciones para que los actores educativos sean capaces de:

- Identificar los componentes de la matriz de concreción de los estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional.
- Identificar los medios de verificación del nivel de logro de los estándares en la ficha técnica de concreción del estándar.

- Aplicar procedimientos pertinentes para el logro de los estándares.
- Elaborar estrategias de mejora de la calidad, a partir de los resultados obtenidos.
- Desarrollar la autoevaluación institucional de manera periódica, con base en los criterios establecidos en las fichas técnicas para la consecución de los estándares.



**Figura 2.** Indicadores de Calidad Educativa

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2017b).

Es importante mencionar que, el uso de la palabra “estándar” en un contexto educativo, en ocasiones se cree que implica que se está apuntando hacia la estandarización u homogeneización del sistema educativo (Posso, 2017). Sin embargo, esto no es lo que propone el MinEduc (2017b), puesto que, los estándares educativos, como se indicó anteriormente, se refieren al logro de los aprendizajes básicos indispensables en cada nivel educativo, debido a que se crearon con el fin de mejorar la calidad de la educación, y no como un proceso de estandarización del sistema. En la siguiente tabla (ver Tabla 6), se presenta la ficha técnica desarrollada por el MinEduc (2017b), para la concreción de los estándares de calidad educativa:

Tabla 6. Ficha Técnica de concreción del estándar

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
Parámetro que muestra los logros esperados de cada parte actora de la institución	Indica que el estándar no ha sido aplicado	Indica que el estándar está parcialmente implementado	Indica que se cumple con lo que establece el estándar	Indica la identificación de una buena o novedosa práctica
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Son sustentos de la gestión del desempeño que permiten al evaluador identificar el nivel del logro del estándar y que parten de la propia gestión de la institución educativa.			
<b>PROCEDIMIENTOS SUGERIDOS</b>	En este elemento se encontrarán propuestas de actividades a seguir que permiten el cumplimiento y la verificación del estándar. Además, se realizan sugerencias sobre la incorporación del enfoque de derechos en cada uno de los estándares.			
<b>NORMATIVA</b>	Es la base de acuerdos, reglamentos, manuales y leyes en los que se sustenta y guía la implementación de un determinado estándar.			
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	En términos de calidad, es lo que se espera obtener de la institución educativa o del desempeño de directivos y docentes, para su funcionamiento ideal.			

Fuente. Datos tomados de MinEduc (2017b).

Actualmente, las instituciones educativas invierten sus esfuerzos en el cumplimiento de los estándares de calidad para poder brindar a sus estudiantes un servicio educativo adecuado, que sume al desarrollo de las sociedades. Como ya se mencionó en líneas anteriores, los estándares de calidad abarcan más allá del aprendizaje, ellos comprenden la denominada gestión escolar, por ello, en la presente investigación se pretenderá analizar la incidencia que tiene una adecuada gestión escolar en el mejoramiento de la calidad educativa.

### 2.2.3. AUDITORÍA/EVALUACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA

En Ecuador, se distinguen dos tipos de evaluación educativa: la interna y externa; la primera, realizada por los mismos actores de las Instituciones Educativas y, la segunda por auditores ajenos a las Instituciones. Por su parte, la función principal de la Auditoría Educativa es: “Proveer a las autoridades y al sistema educativo, de

una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las instituciones, en relación con los estándares de calidad educativa” (Bravo & Gutiérrez, 2020, p. 1); estos estándares se constituyen en referentes valiosos para el fomento de un servicio educativo óptimo, en el que la evaluación de los procesos, permite reorientar las estrategias hacia una mejor toma de decisiones (MinEduc, 2017b).

Todo ello tiene la finalidad de promover una cultura de evaluación y mejora continua. En otras palabras, las auditorías y evaluaciones son herramientas que permiten obtener datos, que servirán de base para el diseño de planes de mejora orientados a optimizar la gestión escolar y, por ende, la calidad educativa de las instituciones. Cabe recalcar que, de la evaluación final del estado situacional de las instituciones educativas, se determina el tipo de alerta en función de una escala de valoración relativa al semáforo de riesgo en: rojo, amarillo o verde.

Por otra parte, también se consideran los resultados de las pruebas “Ser Bachiller” del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), los cuales brindan una visión general del logro de los aprendizajes alcanzados por los alumnos de bachillerato, en cada uno de los criterios evaluados. El examen en cuestión: “Evalúa el desarrollo de las aptitudes y destrezas que los estudiantes deben alcanzar al culminar la educación obligatoria” (INEVAL, 2017, p. 1).

El nivel de logro oscila entre 4 y 10, distribuidos en la siguiente escala de valoración: Insuficiente (de 4 a 6.99), Elemental (de 7 a 7.99), Satisfactorio (de 8 a 9.49) y Excelente (de 9.50 a 10). Estos resultados permiten identificar los campos en que las instituciones educativas deben fortalecer los aprendizajes de sus educandos y, con base a ello, establecer estrategias que permitan alcanzar mejores resultados. (Bravo & Gutiérrez, 2020, p. 3)

Los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente son referentes para la evaluación interna y externa y, son empleados por las instituciones educativas, auditores y asesores educativos, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa o por cualquier otra institución autorizada, que realice evaluación del Sistema Nacional de Educación (MinEduc, 2017b).

A propósito, el MinEduc (2017b), sugiere que, para una efectiva autoevaluación institucional enfocada en la mejora de los procesos institucionales, se deben sociabilizar los estándares de calidad con la comunidad educativa; así como presentar la respectiva rendición de cuentas sobre el cumplimiento y el nivel de logro alcanzado, permitiendo la creación de espacios colaborativos en donde se expongan estrategias de solución entre los actores de interés y se refuerce el compromiso en la misión de mejorar la calidad educativa. Este ejercicio deberá ser repetido al menos una vez al año, de manera continua.

De esta manera, las instituciones educativas deberán ejecutar evaluaciones periódicas, cuyos resultados sirvan de insumo para mejorar los procesos que realizan. Asimismo, requieren acoger los resultados obtenidos de evaluaciones internas, para asegurar el mejoramiento de la calidad educativa. Por otra parte, es importante mencionar que, las evaluaciones tienen como finalidad más allá de medir el cumplimiento de objetivos o estándares, propender la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora; pero, para ello es fundamental que toda la comunidad educativa se interese y comprometa con los procesos de mejoramiento.

#### **2.2.4. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

En la actualidad, los sistemas educativos de la mayoría de países están en desatino con las necesidades de la sociedad, por lo que resulta imprescindible diseñar

planes de mejora de la calidad educativa. Al respecto, Tomalá (2017) expresa que, el mejoramiento de la calidad educativa corresponde en un alto porcentaje a los directivos, con un moderno e importante rol: ser motivadores, instructores de procesos, impulsores de aprendizajes significativos, promotores del debate entre los miembros de la comunidad educativa, optimizadores de recursos y, partícipes en actividades de investigación y resolución de conflictos, como fuentes de desarrollo social.

Sin embargo, a pesar de que muchas instituciones educativas diseñan planes de mejora basados en los resultados obtenidos de sus autoevaluaciones, salen a relucir ciertas deficiencias, como, por ejemplo: no se incorporan a todos los actores involucrados en el mejoramiento, los planes no se ajustan adecuadamente al contexto, y/o no hay seguimiento a los resultados tras la implementación de los planes de mejora (Avendaño *et al.*, 2016). En esta línea, los autores deducen que, se debe promover un análisis de la mejora de la calidad educativa por parte de la sociedad, la escuela, la familia y el Estado; con la finalidad de reunir diferentes puntos de vista que favorezcan la efectiva toma de decisiones, orientada a la consecución de las metas institucionales.

## **2.3. DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN**

### **2.3.1. RESEÑA HISTÓRICA**

El Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, inició sus actividades económicas como Sociedad, el 24 de julio de 2013, en el sector O841212 (código CIU, Clasificación Internacional Industrial Uniforme) correspondiente a la Administración Pública de programas destinados a promover el bienestar personal en educación, cultura y deporte; administración de políticas de investigación y desarrollo adoptadas en esos ámbitos y de los fondos correspondientes (Ecuador Negocios,

2020). Actualmente, el MinEduc (2020a), a través de la unidad desconcentrada del Distrito 13D06 B-J, consciente de las exigencias actuales, busca brindar una educación de calidad y calidez, a fin de dotar a los estudiantes de instrumentos oportunos para contribuir al desarrollo del país.

En este sentido, el Distrito en cuestión, al tener mayor acercamiento con la comunidad, puede conocer de primera mano las necesidades de las instituciones educativas y así diseñar estrategias que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa en todos los centros educativos de estos cantones manabitas. Esta entidad, además, tiene la responsabilidad de promover las evaluaciones periódicas a las instituciones educativas, en conjunto con el equipo de auditores y organismos especializados, a fin de orientar adecuadamente sus planes y proyectos.

### **2.3.2. MISIÓN**

Según el MinEduc (2021), la Dirección Distrital de Educación 13D06 Bolívar-Junín, tiene la misión de:

Diseñar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos del Distrito, en todos sus niveles y modalidades, desarrollar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del distrito, gestionar las actividades de los circuitos educativos intercultural y o bilingües de su territorio y ofertar servicios a la ciudadanía con el objeto de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva con pertinencia cultural que responda a necesidades educativas especiales. (p. 4)

### **2.3.3. VISIÓN**

La Visión Institucional del Distrito Educativo 13D06 Bolívar-Junín, consiste en lograr ser un Sistema Educativo de calidad y calidez, bajo un marco jurídico que responda a las necesidades de desarrollo actuales, con énfasis en la participación y

distribución equitativa de los recursos, a fin de liderar los cambios sociales y, el desarrollo cultural y socioeconómico distrital (MinEduc, 2021).

#### 2.3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

El MinEduc (2021), puntualiza los siguientes objetivos estratégicos correspondientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín. En primer lugar, incrementar la calidad del servicio educativo en cada nivel o modalidad, con enfoque intercultural, bilingüe y de inclusión; reforzar el nivel de Bachillerato, para perfeccionar la formación de los estudiantes y prepararlos para los desafíos de la Educación Superior y del campo laboral; mejorar la calidad del servicio brindado por los docentes; ampliar la cobertura del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, con enfoque intercultural bilingüe y de inclusión; alcanzar la cooperación institucional y el compromiso social, en el proceso educativo; y finalmente, mejorar las capacidades de las instituciones educativas.

#### 2.3.5. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO 13D06

Las instituciones educativas son organizaciones complejas en donde se conjugan muchos factores, cuyo manejo requiere la participación de excelentes líderes, dispuestos a enfrentar los diferentes aspectos y retos que demande la sociedad moderna (Guayasamín *et al.*, 2020). Por su parte, la Dirección Distrital de Educación 13D06 Bolívar-Junín, perteneciente a la Zona 4, de acuerdo a datos del MinEduc (2021), en la actualidad cuenta con un total de 132 Instituciones Educativas activas de sostenimiento fiscal, particular, fiscomisional y municipal (ver Tabla 7).

**Tabla 7.** Instituciones Educativas del Distrito 13D06 Bolívar-Junín

TOTAL INSTITUCIONES	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DISTRITO 13D06
119	Fiscales (incluye: 1 I.E especial), 2 PCEI-Personas Con Escolaridad Inconclusa (1 I.E distancia + 1 colegio nocturno)

3	Fiscomisionales
1	Municipal
6	Particulares
132	<b>TOTAL</b>

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2021).

De manera más específica, la Dirección Distrital de Educación 13D06 Bolívar-Junín, se compone de 8 circuitos educativos, comprendidos entre los cantones de Junín y Bolívar (MinEduc, 2021). A continuación, se presenta la distribución de las 132 instituciones anteriormente mencionadas, en cada uno de los circuitos del Distrito 13D06:

CIRCUITOS	FISCALES	PARTICULARES	FISCOMISIONALES	PCI	MUNICIPALES
13D06C01	14	3	1	1	0
13D06C02	16	2	0	1	0
13D06C03_a	14	0	0	0	1
13D06C03_b	15	0	0	0	0
13D06C04	10	0	0	0	0
13D06C05	16	0	1	0	0
13D06C06	19	1	1	0	0
13D06C07	15	0	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL I.E. CIRCUITOS</b>	<b>132</b>				

**Figura 3.** Distribución circuital de las Instituciones Educativas del Distrito 13D06 Bolívar-Junín

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2021).

## 2.4. PLAN DE MEJORA

### 2.4.1. DEFINICIÓN

Un plan de mejora, de acuerdo con Proaño *et al.* (2017), se define como una herramienta muy ventajosa para aquellas organizaciones que desean mejorar los bienes o servicios que ofertan. Además, se considera como un proceso orientado hacia el alcance de la calidad total, es decir, de la excelencia de las instituciones a través de una serie de aspectos enfocados en lograr resultados eficientes y

eficaces. El punto más relevante de los planes de mejora es desarrollar una relación entre los procesos y el personal. Tal como lo señala el Ministerio de Trabajo (2020), un factor clave para la efectiva ejecución de los planes de mejora, es que exista participación directa y permanente de todos los actores involucrados y de los responsables de su cumplimiento.

A partir de esos preceptos, se deduce que, para lograr la factibilidad de un plan de mejora, es preciso definir claramente el área a optimizar; para ello, es imprescindible determinar cuáles son los problemas a solucionar, y con base a esos elementos, bosquejar el diseño y contenido del plan, en el cual se deben establecer los objetivos, las actividades, los responsables e indicadores que permitan valorar los avances del proceso de mejora en un lapso de tiempo determinado. En el ámbito de la gestión escolar, diseñar un plan de mejora puede contribuir a la solución de los problemas que afectan la calidad educativa, es decir, que luego de evaluar la gestión de las instituciones, es preciso establecer medidas correctivas alineadas a aquellos criterios que necesitan de intervención.

#### **2.4.2. CARACTERÍSTICAS**

Lahuasi (2017), indica que el plan de mejora es un instrumento que contribuye a incrementar el rendimiento de las instituciones. Por lo tanto, para que su implementación sea eficaz debe cumplir con ciertos criterios: aseguramiento de que las mejoras son factibles; control sobre las actitudes pesimistas; liderazgo y trabajo en equipo; y, la comprensión de que se deben ejecutar acciones de mejora. Por otra parte, la Agencia de Regulación y control del Agua (2016), menciona que los planes de mejora, también deben poseer las siguientes características:

**Tabla 8.** Características de los Planes de Mejora.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES DE MEJORA</b>	
Integral	Un plan de mejora debe contemplar diversos aspectos, como los técnicos, financieros, operativos, entre otros, que sean manejados por la institución.
Comprensible	Este tipo de plan, debe ser estructurado de forma clara y sencilla, de tal manera, que sea fácil de implementar, seguir y evaluar.
Cuantificable	Sus metas y objetivos deben ser medibles, por lo que se deben establecer indicadores en su planificación.
Verificable	La información tomada como base para la elaboración, seguimiento y evaluación del plan, debe ser veraz, estar sustentada en hechos verídicos y en la documentación correspondiente.
Real	Las metas y objetivos planteados deben ser realizables, es decir, que no se pueden establecer metas que difícilmente se puedan alcanzar.

*Fuente.* Agencia de Regulación y Control del Agua (2016).

Para que un plan de mejora sea efectivo, es fundamental que al diseñarlo se cumplan las características antes descritas, en vista de que, las estrategias de mejora deben contemplar todos los aspectos que influyen en el buen desarrollo de la misma. Además, conviene destacar que, si el plan no es comprendido por los actores involucrados, muy difícilmente se alcanza la meta establecida. Otro punto a considerar es que, los objetivos planteados en el plan deben ser realizables, es decir, no se puede proponer algo que se sabe de antemano que no se podrá lograr. Finalmente, los resultados del plan deben ser medibles y estar basados en datos reales y verificables.

### **2.4.3. COMPONENTES**

Un plan de mejora debe diseñarse de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de la organización y/o institución en la que será aplicado, adaptándose al contexto y naturaleza de las mismas. No obstante, diversos autores señalan que dichos planes están estructurados por diversos parámetros que guardan similitud entre una organización y otra. A continuación, se describen algunos de ellos, según la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2016):

**Tabla 9.** Componentes de los Planes de Mejora

<b>COMPONENTES DE LOS PLANES DE MEJORA</b>	
Aspecto a mejorar	Corresponde a las debilidades identificadas mediante el proceso de evaluación.
Plan de acción	Se refiere a un plan determinado que permite orientar las acciones y los recursos necesarios con la finalidad de mejorar las debilidades detectadas.
Actividad del plan de acción	Son las tareas o eventos encaminados al cumplimiento de los objetivos planteados, en otras palabras, corresponden a la ejecución del plan de acción.
Indicador del logro	Todo plan de acción debe permitir la evaluación del cumplimiento de los objetivos, por ello, se deben establecer parámetros de medición que determinen el cumplimiento de la meta.
Valor actual del indicador del logro	Corresponde a la situación actual del indicador. En la mayoría de los casos, este valor empieza en cero y se va acrecentando conforme se ejecutan las actividades
Meta	Debe ser cuantificable y estar relacionada con las actividades del plan de acción.
Medio de verificación	Se refiere a la evidencia de que se ejecutó la actividad correspondiente.
Recursos	Son todos los medios o insumos necesarios para el desarrollo de una actividad.
Responsable	Es la persona encargada de supervisar el cumplimiento de las actividades del plan de acción.
Fecha de inicio y finalización	Marca el lapso de tiempo en el que se deben ejecutar cada una de las actividades.

*Fuente.* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2016).

#### **2.4.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE MEJORA**

Los planes de mejora son un instrumento muy útil a la hora de optimizar los bienes y servicios que ofrece una institución; los mismos, recogen las estrategias y objetivos que se establecen con base en los resultados de evaluaciones internas y externas. Sin embargo, al igual que muchas otras herramientas, poseen sus pros y sus contras. A continuación, se detallan ciertas ventajas y desventajas deducidas por Torres y Callegari (2016):

**Tabla 10.** Ventajas y Desventajas de un Plan de Mejora

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Una mejor administración y atención a los clientes o usuarios.	Costo de la implementación.
Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.	Requerimiento y disponibilidad del personal
Mejor administración de la organización.	Presencia de elementos de burocracia
Contar con un sistema de procesos documentados y logro de una mejora continua.	

*Fuente.* Torres & Callegari (2016).

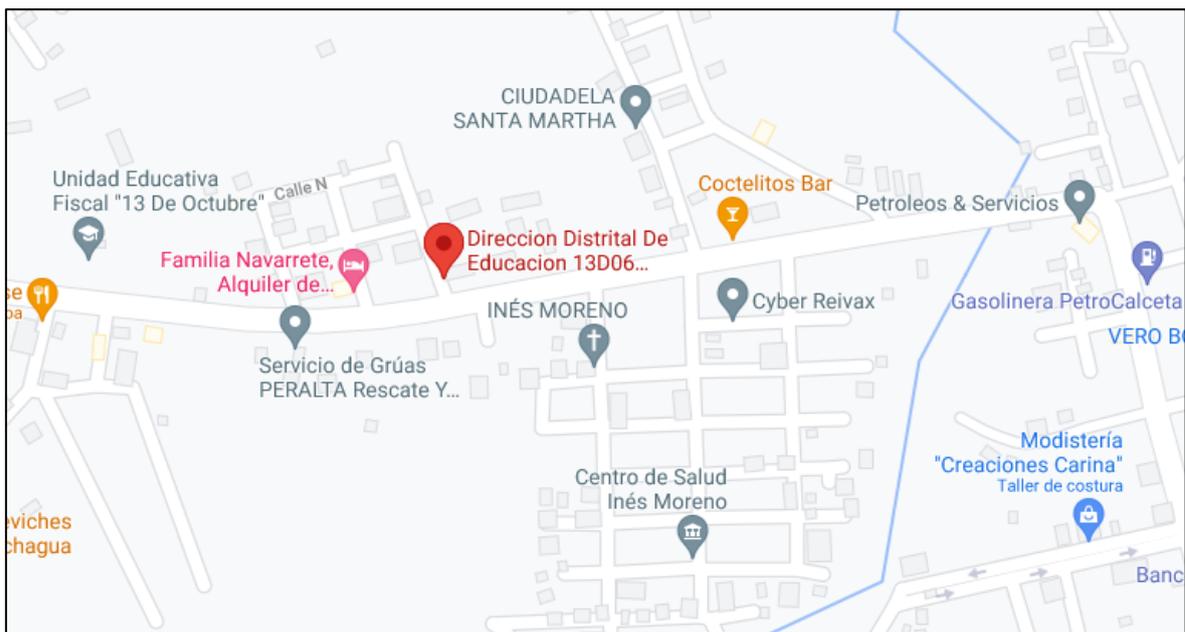
Como se puede apreciar, los planes de mejora ofrecen muchas ventajas en cuanto al aumento de la efectividad de las organizaciones, por ende, ayudan a que se vuelvan más competitivas. En añadidura, Herrera (2018), señala que, otra ventaja de los planes de mejora es que se puede mejorar por sí mismo, es decir, que se le pueden realizar ajustes o correctivos. En cuanto a las desventajas, se puede resaltar el requerimiento y disponibilidad de personal, por ello, se considera que, para que un plan de mejora sea exitoso se demanda de un personal comprometido y que esté de acuerdo con las acciones de mejora estipuladas dentro de la planificación; solo así se podrá asegurar la efectiva ejecución del plan y, por tanto, el logro de los objetivos.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo, se presenta de manera detallada el procedimiento de la investigación, en función de las variables de estudio y objetivos planteados. A través de este apartado, se pretende explicar la parte operativa del trabajo, mediante la definición de los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos; insumos que servirán posteriormente, para el análisis y presentación de los resultados.

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, cuyas oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Provincia de Manabí, cantón Bolívar, Calceta: Av. Estudiantil Humberto González Álava, Vía Calceta-Tosagua km ½, en las instalaciones de la Unidad Educativa Fiscal “Simón Bolívar”.



**Figura 4.** Mapa Satelital de la Dirección Distrital de Educación 13D06 Bolívar-Junín

*Fuente.* Datos tomados de Google Maps (2021).

## **3.2. DURACIÓN**

El estudio se llevó a cabo en un período de nueve meses, a partir de la aprobación de la Planificación del Trabajo de Integración Curricular. En atención a lo detallado, cabe destacar que, el cumplimiento de las actividades planificadas para dar respuesta a los objetivos del proyecto, inició desde el mes de julio 2021 hasta marzo de 2022.

## **3.3. VARIABLES EN ESTUDIO**

### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Evaluación de la Gestión Escolar.

### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Mejora de la Calidad Educativa.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el desarrollo de la investigación, se delimitó el tamaño de la muestra, conociendo previamente el total de personal docente, directivo y administrativo de las instituciones educativas pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, que de acuerdo al MinEduc (2019a) en el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) Período 2020-2021, corresponde a 1,049 servidores. A continuación, se detalla la fórmula de determinación del tamaño de la muestra, definida por López y Fachelli (2017) en el contexto del muestreo aleatorio simple; en este caso, se estudió una población finita, estimando un parámetro de proporción:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times P \times Q} \quad [1]$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$z$  = el número de unidades de desviación que indica el nivel de confianza adoptado

$P$  = probabilidad de éxito esperada o proporción de individuos que tienen una característica

$Q$  = probabilidad de fracaso o proporción de individuos que no tienen la característica

$N$  = el tamaño de la población

$e$  = el error muestral considerado

En este punto, es importante señalar que, para el cálculo del tamaño de la muestra, se ha considerado un margen de error del 5%, con un nivel de confianza correspondiente al 85% (1,44) y, bajo el supuesto de una máxima indeterminación ( $P$  y  $Q= 50\%$ ). Con los mencionados datos, el valor de la muestra se deduce al despejar la fórmula del tamaño muestral de una población finita:

$$n = \frac{1.44^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1,049}{(1,049 - 1) \times 0.05^2 + 1.44^2 \times 0.5 \times 0.5} \quad [2]$$

$$n = \frac{2.07 \times 262.25}{1,048 \times 0.0025 + 2.07 \times 0.25}$$

$$n = \frac{542.86}{2.62 + 0.52}$$

$$n = \frac{542.86}{3.14}$$

$$n = 172.88$$

$$n = 173$$

$$n = 173$$

$$z = 85\% = 1.44$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 1 - P = 0.5$$

$$N = 1,049$$

$$e = 5\% = 0.05$$

### **3.5. MÉTODOS**

Quezada *et al.* (2018) definen al método como aquel conjunto de actividades y reglas a desarrollarse para la consecución de una meta u objetivo. En este sentido, los métodos de toda investigación, indican el camino por el cual se conduce hacia una aproximación real de la problemática. Para el desarrollo de la presente investigación, se implementaron los métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético, a fin de alcanzar el objetivo propuesto en párrafos anteriores.

#### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

En el presente trabajo de investigación, mediante la aplicación del método inductivo, se analizaron los casos particulares de las instituciones educativas del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, con la finalidad de conocer y

conceptualizar la incidencia e importancia de la evaluación de la gestión escolar en la mejora y aseguramiento de la calidad educativa de las instituciones.

Este método se fundamenta a partir del razonamiento de los aspectos inmersos en la construcción de juicios, teorías, criterios o argumentos generales, que permiten la formulación de leyes científicas. En otras palabras, este tipo de método parte de la observación de determinados fenómenos o un hecho en particular, para seguidamente ordenar y clasificar la información identificada, a fin de construir deducciones y comprobar la veracidad de los supuestos (Quezada *et al.*, 2018).

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

La utilización de este método conllevó a que, mediante el análisis de los fundamentos teóricos de la investigación, se establecieran conclusiones particulares aplicables al objeto de estudio. En otras palabras, con base a la información teórica y conceptual obtenida, se definieron los criterios pertinentes para la evaluación de la gestión escolar en las instituciones educativas de la Dirección Distrital 13D06 Bolívar-Junín, con el objetivo de alcanzar resultados que sustentaran la idea a defender.

Es importante señalar entonces, que dicho método formula sus bases en principios teóricos específicos, hasta llegar a establecer hechos o prácticas particulares, siendo la deducción taxativa del individuo la que permite pasar de principios generales a sucesos particulares (Prieto, 2017). Si bien, el método deductivo parte de una hipótesis o supuesto considerado verdadero que, luego del respectivo análisis de datos, permite afirmar o impugnar la premisa.

### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO**

Con el uso del método analítico, se pudo descomponer la información extraída mediante la evaluación, y las técnicas de recolección de datos utilizadas en el desarrollo de la presente investigación. Posteriormente, a través del método sintético, se logró condensar la información y determinar los resultados del estudio de la gestión escolar efectuado en las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, para determinar su influencia en la calidad educativa.

No obstante, es preciso mencionar que, no es lo mismo analizar que sintetizar. Por un lado, el análisis hace referencia al proceso de componer el todo en partes que describen sus cualidades; por el otro, la síntesis se refiere a la unión de las partes previamente analizadas, y así, determinar relaciones y componentes (García, 2016). Asimismo, este autor infiere que, el análisis y la síntesis no pueden existir por separado, pues, es necesaria una relación de dependencia, es decir, que el análisis se produce mediante un proceso de sintonización, y por su parte, la síntesis se produce en función de los resultados de un análisis.

### **3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas de investigación deben ser entendidas como aquel medio o conjunto de acciones que permiten a los investigadores aproximarse a la realidad del objeto de estudio, a través de una serie de pasos que direccionen el rumbo de la investigación hacia la comprobación de la hipótesis o idea planteada. Según Monroy y Nava (2018), al momento de recabar información es necesario considerar aquellas técnicas e instrumentos más convenientes, de acuerdo al tipo de investigación. Las técnicas aplicadas en el desarrollo del presente trabajo de campo fueron: la encuesta y la entrevista. Estos instrumentos permitieron a las autoras recabar, organizar y analizar los datos base de los resultados del presente estudio.

### **3.6.1. ENCUESTA**

Realizar una encuesta involucra desarrollar un arduo proceso, que va desde establecer la muestra de la población a encuestar, hasta la posterior presentación de los resultados. Cabe destacar que, todos los pasos para la aplicación de encuestas, mantienen una estrecha relación entre sí, por ende, se debe asegurar su correcta integración, con el fin de obtener datos de calidad, que aporten significativamente a la investigación. Asimismo, es preciso señalar que, la encuesta como una de las técnicas de investigación más usadas, permite obtener datos de forma sistemática; estas encuestas deben estar relacionadas con la hipótesis, y su finalidad más allá de recolectar datos deberá orientarse a dar respuesta a las interrogantes que surgen al comienzo de la investigación (Pérez *et al.*, 2020).

Para el presente estudio, se aplicó una encuesta diseñada a partir de un cuestionario compuesto de 21 interrogantes, distribuidas en dos secciones: 1) Gestión Escolar y 2) Calidad Educativa. Los ítems se basaron en la matriz de concreción de los estándares de calidad educativa emitidos por el Ministerio de Educación a través del Acuerdo Ministerial 091-2017, con el principal objetivo de conocer el estado situacional de las Instituciones Educativas del Distrito de Educación 13D06 Bolívar – Junín con respecto al cumplimiento de los estándares de Gestión Escolar y Calidad Educativa, desde la perspectiva de los directivos, docentes y administrativos. Con la intención de evaluar lo anteriormente mencionado, se utilizó la escala de medición Likert, con 5 alternativas de respuesta.

### **3.6.2. ENTREVISTA**

Sin duda alguna, la aplicación de entrevista facilita la obtención de datos certeros acerca de los puntos de vista y aspiraciones de los sujetos involucrados en el estudio; para el desarrollo de la presente investigación, la entrevista fue dirigida a la Analista responsable de la Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación de Educación del Distrito 13D06 Bolívar-Junín, para conocer su percepción sobre de

la gestión escolar de las instituciones del Distrito y, su relación con la calidad educativa. En este contexto, es preciso recordar que, una entrevista es definida como una conversación previamente planificada en la cual: “Se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales” (García, 2016, p. 85).

### **3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Desde el punto de vista de Cortez *et al.* (2018), la investigación científica se clasifica de acuerdo a diversos enfoques, entre los cuales se destaca el propósito perseguido (investigación básica y aplicada); también se reconoce a una investigación por el tipo de medios utilizados para la obtención de datos (investigación documental y de campo); por el nivel de profundización en el objeto de estudio (exploratoria, descriptiva y explicativa) y, finalmente, por el tipo de datos y de análisis (cualitativa y cuantitativa). A continuación, se detallarán los tipos de investigación que fueron utilizados para llevar a cabo la intención del objeto de estudio.

#### **3.7.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En la presente investigación, la indagación bibliográfica permitió definir las variables de estudio, además que, facilitó el abordaje de la problemática desde diferentes perspectivas (mundial, continental, nacional, provincial y local). Otro punto a favor es que, la investigación bibliográfica facultó a las autoras, la identificación de los elementos base para la evaluación de la gestión escolar y la calidad educativa; así como también, proporcionó la definición de los aspectos o contenidos relevantes para el diseño del plan de mejora.

Este tipo de investigación: “Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto” (Monroy & Nava, 2018, p. 104). Las fuentes de información utilizadas deben contar con rigor científico y ser verídicas, con la finalidad de que permitan establecer teóricamente el problema; para esto, luego de recabar la información, es preciso organizarla y realizar un análisis o síntesis de la misma.

### **3.7.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para el mencionado estudio, la investigación de campo se la efectuó mediante la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas al personal directivo, docente y administrativo de las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, con la finalidad de recabar opiniones y perspectivas respecto de la gestión escolar y la calidad de la enseñanza; y así, determinar la efectividad con la que se están llevando a cabo los procesos y, el servicio educativo como tal.

De manera más específica, la investigación de campo consiste en la recopilación de datos e información del objeto de estudio, a través del contacto directo. Entre las técnicas de investigación de campo comúnmente utilizadas se encuentran: la observación, la entrevista y el cuestionario. Sin duda, la investigación de campo resulta muy importante, puesto que, es la que permite recopilar información desde el ámbito de acción, misma que en la mayoría de los casos constituye la base para la obtención óptima de los resultados (Monroy & Nava, 2018).

### **3.7.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA**

En primer punto, se considera a la investigación exploratoria como el primer paso o aproximación inicial al problema en cualquier estudio, cuyos resultados revelan un conocimiento superficial; por lo que, la información obtenida, dará paso a una

mejor adaptación de los investigadores en la temática y, propiciará la continuación de nuevos y más rigurosos estudios (Cortez *et al.*, 2018).

Por su parte, la investigación descriptiva se define como aquella que trabaja sobre las verdades de un suceso, y su principio fundamental es brindar a los investigadores una interpretación del objeto de estudio (Monroy & Nava, 2018). Dicho de otra forma, es aquella que permite detallar oportunamente las variables de estudio. Por ello, su empleo en el mencionado proyecto de investigación, facilitó a las autoras, la descripción de dichas variables (la gestión escolar y la calidad educativa); asimismo, permitió definir con claridad, el cumplimiento de los estándares de calidad dispuestos por el Ministerio de Educación.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevó a cabo en tres fases específicas, las cuales estuvieron compuestas por las siguientes actividades:

#### **3.8.1. IDENTIFICAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 DURANTE EL PERÍODO 2019-2020.**

- Emisión de oficio dirigido al Director del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, desde la Dirección de Carrera, a fin de obtener autorización para la puesta en marcha del presente estudio.
- Revisión de los informes de rendición de cuentas de la Dirección Distrital de Educación 13D06 Bolívar-Junín, para conocer el estado de cumplimiento de las instituciones educativas en los estándares de gestión escolar y calidad educativa, durante el período 2019-2020.

Una vez gestionada la respectiva solicitud formal (ver Anexo 1), y concedido el permiso para la realización de la investigación en el Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, se procedió a analizar la documentación correspondiente a los resultados de auditoría educativa y, los distintos instrumentos de planificación institucional contenidos los informes de rendición de cuentas, para obtener una aproximación más real al objeto de estudio, examinando el grado de cumplimiento de los estándares de gestión escolar y su incidencia en la calidad de la educación.

### **3.8.2. ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD EDUCATIVA EN TORNO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.**

- Diseño y aplicación de entrevista a la responsable de la Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín.
- Diseño y aplicación de encuestas al personal directivo, docente y administrativo de las instituciones educativas seleccionadas.
- Tabulación y análisis de los resultados.

Para el desarrollo de esta fase, se efectuó una entrevista semiestructurada a la analista de la Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación (ASRE) del Distrito, con el propósito de recabar información relevante sobre la gestión escolar y su incidencia en la mejora de la calidad educativa. Para tal efecto, se indagó sobre las iniciativas propuestas por el Distrito 13D06 en su misión de incrementar la calidad del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, así como también los problemas y desafíos enfrentados y, aspectos a mejorar con base al sistema educativo y modelo de gestión vigente.

Asimismo, se diseñaron encuestas basadas en la matriz de concreción de los estándares de calidad educativa, para conocer el estado situacional de las Instituciones Educativas desde la perspectiva de los directivos, docentes y administrativos de los establecimientos seleccionados. Estos datos, sirvieron de insumo para el respectivo diagnóstico institucional y evaluación de las variables de estudio.

### **3.8.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.**

- Identificación de los factores y problemas que presenta la gestión escolar y necesitan ser mejorados para el logro de la calidad educativa.
- Formulación de estrategias de solución para el aseguramiento de la calidad educativa y fortalecimiento de la gestión escolar.
- Diseño de un plan de acciones de mejora para la gestión escolar y calidad educativa.

En esta última fase, se elaboró un Plan de Mejora destinado a la formulación de medidas correctivas o estratégicas para el fortalecimiento de la calidad educativa y gestión escolar en las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, identificando las principales problemáticas de gestión que aquejan a los directivos, docentes, administrativos y por consiguiente a toda la comunidad educativa del Distrito. La matriz a utilizar, fue la propuesta por Cisneros (2019):

**Tabla 11.** Matriz Plan de Mejora

Componente	Descripción del problema	Objetivo	Estrategias y Actividades	Responsables	Recursos	Medio de verificación
------------	--------------------------	----------	---------------------------	--------------	----------	-----------------------

*Fuente.* Datos tomados de Cisneros (2019).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo detalla de manera ordenada, los resultados obtenidos de la Evaluación de la Gestión Escolar y la Calidad Educativa del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín período 2019-2020, en función de los objetivos y actividades planteadas previamente para demostrar la incidencia de este estudio en el fortalecimiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje en las Instituciones Educativas del Distrito en mención.

En primera instancia, se identificaron los factores situacionales que ponen en evidencia el nivel de cumplimiento de los estándares educativos en las Instituciones Educativas. Posteriormente, se despliegan los datos (cualitativos y cuantitativos) y estadísticas resultantes de la aplicación de la encuesta y entrevista del tema de investigación, que sirvieron de insumo para la identificación de problemáticas y posterior construcción del Plan de Mejora.

### **4.1. IDENTIFICAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 DURANTE EL PERÍODO 2019-2020.**

Para dar cumplimiento a esta fase, se procedió a la revisión e interpretación de los informes ejecutivos de rendición de cuentas publicados por el Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, en los años 2019 y 2020, con el objetivo de conocer el estado situacional de las Instituciones Educativas con relación a los estándares de gestión escolar, así como las actividades y acciones ejecutadas por la Dirección Distrital y sus dependencias para cumplir con su objetivo institucional de garantizar calidad educativa.

De acuerdo al MinEduc (2020a), en su Informe Ejecutivo Preliminar de Rendición de Cuentas Coordinación Zonal 4 de Educación enero-diciembre 2019, en el que se consideraron los avances de los objetivos estratégicos institucionales relacionados con el eje “calidad”, con respecto a las auditorías educativas realizadas durante ese período, se destaca que se dio efectivo cumplimiento a las obligaciones de auditoría, siguiendo el respectivo manual vigente en la planificación, ejecución y evaluación de las auditorías especiales de renovación y control, regular y de fiscalización.

En el caso particular del Distrito de Educación 13D06, durante el año 2019 se realizó 1 auditoría educativa regular general en una institución de sostenimiento fiscal. Posterior a la auditoría, se logró conocer el siguiente análisis que representa el Estado de las Instituciones del Distrito en los Estándares Educativos, año lectivo 2019-2020:

**Tabla 12.** Estado de las IEs en los Estándares Educativos

DISTRITO	AÑO LECTIVO 2019-2020		
	CUMPLIDOS	EN PROCESO	NO CUMPLIDOS
13D06	7	29	19

*Fuente.* Datos tomados de MinEduc (2020a).

El Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín tiene muy claro su objetivo estratégico institucional 1 de “Mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes con un enfoque de equidad” (MinEduc, 2020a); es así que, según lo enmarcado en el Informe de Rendición de Cuentas de la Dirección Distrital 13D06 Bolívar – Junín enero – diciembre 2019, uno de los puntos tratados es el incremento de la calidad de la gestión escolar, por lo que el Ministerio de Educación del Ecuador como entidad rectora de la educación en la Nación, cumple con la misión de:

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. (MinEduc, 2020b, p. 15)

Cabe señalar que, desde 2007 la educación constituye un área de atención prioritaria de la política pública ecuatoriana, y que actualmente es uno de los derechos sociales más importantes, que debe ser fortalecido interna y externamente por toda la comunidad educativa y sus actores. En alusión a lo mencionado, el Distrito de Educación 13D06 en el año 2019 llevó a cabo las siguientes actividades:

- Asignación de recursos para las adecuaciones y mejoramientos de infraestructura de las Instituciones Educativas del Distrito, en procesos de mantenimiento preventivo de infraestructura física dentro de los planes y directrices de Bares Escolares, a través de contrataciones para mantenimiento de las unidades educativas.
- Recorrido e inspección física de la Unidad Educativa Mayor Carlos García Mora, que se encontraba en proceso de fiscalización del contrato y requería ejecutar plan de contingencia.
- Movilizaciones de aulas campamentos, para atender requerimiento de incremento de la oferta educativa.
- Entrega de Alimentación Escolar a las Unidades Educativas del Distrito, con el respectivo seguimiento del departamento de Administración Escolar.

- Inspecciones y levantamiento de información y coordinación de respuestas ante la presencia de inundaciones.
- Entrega de uniformes conforme a lo establecido en el distributivo emitido por Planta Central; así como la reprogramación de la cantidad de uniformes faltantes.
- Entrega de textos escolares por circuito, según lo establecido en el distributivo de Planta Central.

De la misma manera, las acciones ejecutadas por el Distrito en el curso del año 2020, se alinearon con base en los siguientes ejes transversales, considerando que fue un período de retos y grandes cambios producto de la situación de la Pandemia de Covid-19, la cual provocó que varias de las actividades se adaptaran a la realidad virtual.

- **Calidad educativa:** aprendizajes relevantes, pertinentes y contextualizados para la formación y desarrollo integral de niños, niñas, jóvenes y adultos, impartidos por docentes con formación y titulación académica.
- **Inclusión:** respeto, valoración y tolerancia a la diversidad con base en la garantía del derecho a una educación de calidad.
- **Equidad:** oportunidades educativas de calidad, justas y basadas en las necesidades de cada uno de los estudiantes.
- **Aprendizaje a lo largo de la vida:** ofertas de educación ordinaria y extraordinaria en todas las etapas de la vida, articuladas a la diversidad de contextos en el territorio. (MinEduc, 2021, p. 6)

#### **4.2. ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD EDUCATIVA EN TORNO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.**

En este punto, se establecieron actividades concretas como la aplicación de una entrevista a la responsable de la Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación (ASRE) del Distrito de Educación 13D06 y, una encuesta aplicada a 173 servidores que forman parte de la comunidad educativa de las Instituciones del Distrito, entre ellos: directivos, docentes y personal administrativo.

#### **APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACIÓN DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN**

En primer lugar, conviene aclarar que la entrevista fue direccionada al departamento ASRE, porque de acuerdo al MinEduc (2021), esta unidad tiene por objetivo: coordinar la asistencia técnico-pedagógica de las instituciones educativas fiscales, particulares, fiscomisionales y municipales, monitoreando y evaluando a las mismas en el marco de procesos de innovación, para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educacionales con calidez, calidad y equidad.

En la entrevista (ver Anexo 2) se trataron tópicos como la relación entre el sistema educativo actual y las necesidades formativas y de desarrollo de los individuos, la comunidad y el país; el actual modelo de gestión escolar; las auditorías educativas realizadas en el período 2019-2020 y, los problemas y desafíos que enfrentan las Instituciones Educativas pertenecientes al Distrito de Educación 13D06, con relación a la gestión escolar y calidad educativa.

Por su parte, la Analista de ASRE, Ing. Carmen Flores manifestó que debe existir una relación entre el modelo educativo y las necesidades de la sociedad actual para lograr una educación de calidad. En lo referente al modelo de gestión actual indicó que el mismo ha influido de manera directa en el aseguramiento del acceso universal y equitativo a una educación de calidad y calidez, gracias al fortalecimiento de los servicios educativos.

Asimismo, se consultó si durante el período 2019-2020 se implementó algún modelo de gestión escolar acorde a las necesidades institucionales, a lo que la Ing. Flores respondió que sí existe un proyecto que planteó la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación, con la intención de fortalecer los servicios educativos y aproximarlos a la comunidad.

Por otra parte, en lo concerniente a los problemas y desafíos enfrentados por las Instituciones Educativas del Distrito de Educación 13D06, con relación a la gestión escolar y calidad educativa, la servidora mencionó que la Pandemia COVID-19 empujó hacia la educación virtual, lo que trajo consigo impactos en los docentes, puesto que tenían que usar una nueva plataforma virtual para impartir la clases, y por otro lado, existe un relevante problema en el estudiantado por el limitado acceso al internet, lo que afecta a la calidad educativa.

En otro aspecto, la Ing. Flores señala que en el proceso enseñanza-aprendizaje, los diferentes miembros de la comunidad educativa cumplen un papel significativo en el desarrollo de actividades inclusivas que contribuyen a la mejora del rendimiento académico y de la convivencia escolar. En relación a los estándares de calidad, el Distrito 13D06 se enfoca en dar continuidad a los procesos de interés para la comunidad educativa, como parte de los estándares que emite el Ministerio de Educación.

Con respecto a las auditorías que realiza la Dirección Nacional de Auditoría Educativa, la entrevistada indicó que existen visitas de auditoría educativa regular y especial, cuya proporción por año es del 65% y 35%, respectivamente. Además, mencionó que cada centro debe ser visitado por lo menos una vez cada cinco años. Sin embargo, también manifestó que no recibieron visitas durante el período 2019-2020.

En relación a los aspectos que necesitan de mayor intervención para la mejora de la calidad educativa, la Ing. Carmen Flores señaló que todos necesitan de intervención, puesto que todos contribuyen a que los actores de las instituciones se desarrollen profesionalmente y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo.

Finalmente, en lo relativo a los planes de mejora, la servidora dijo que, sí se han diseñado planes de mejoras aplicables, puesto que, para los Distritos es un instrumento que sirve para reconocer y ordenar las tentativas de mejoramiento halladas en los procesos de evaluación, con el propósito de hacer frente a las debilidades encontradas en escuelas y colegios. Así, entre las acciones y objetivos planteados se encuentran: contar con personal docente altamente capacitado y actualizado, incentivar la proactividad del alumno, claridad de los objetivos de aprendizaje planteados, planteamiento continuo de nuevos desafíos para los estudiantes y, por último, que exista motivación del estudiante.

Tabla 13. Resumen entrevista

 <b>ENTREVISTA DIRIGIDA A LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACIÓN DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN</b> 	
<p>El objetivo de esta investigación es evaluar la gestión escolar en las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, durante el período 2019-2020. Su colaboración es muy necesaria para obtener información relevante acerca de la Gestión Escolar y la Calidad Educativa del Distrito en mención.</p>	
<b>SECCIÓN 1.- GESTIÓN ESCOLAR</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>

1. <b>¿Considera que existe una adecuada relación entre el sistema educativo actual y las necesidades formativas y de desarrollo de los individuos, la comunidad y el país?</b>	Sí hay relación, porque para que mejore el sistema educativo, y en la actualidad con lo que se está viviendo (pandemia) se pueda lograr una educación de calidad.
2. <b>¿Qué tan satisfecho se encuentra con el actual modelo de gestión escolar?</b>	Ha influido de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, fortaleciendo los servicios educativos.
3. <b>Durante el período 2019-2020, ¿se implementó algún modelo de gestión escolar acorde a las necesidades institucionales?</b>	Sí, proyecto que inició su gestión, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía.
4. <b>¿Cuáles son los mayores problemas y desafíos que enfrentan las instituciones educativas pertenecientes al Distrito de Educación 13D06, con relación a la gestión escolar y calidad educativa?</b>	Cuando la pandemia de Covid-19 empujó a la educación virtual, el cierre de las escuelas también impactó a los docentes. La instrucción que dio el Ministerio de Educación fue que usaran una plataforma llamada Teams. La frecuencia de internet no alcanza a comunidades tan alejadas, los alumnos están siguiendo las clases por radio o televisión.
5. <b>¿Cuál es su opinión respecto al involucramiento de los diferentes miembros de la comunidad educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje?</b>	Que asumen un papel significativo en el proceso aprendizaje de los estudiantes, permitiendo actuaciones inclusivas que contribuyen a la mejora del rendimiento y la convivencia escolar.
6. <b>¿Cuál es la situación del Distrito en relación con los estándares de calidad educativa (gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente) emitidos por el Ministerio de Educación?</b>	Uno de los estándares de calidad educativa es dar continuidad a los procesos de interés para la comunidad educativa, en relación con los estándares de calidad educativa (gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente).

## SECCIÓN 2.- CALIDAD EDUCATIVA

7. <b>¿Con qué frecuencia las unidades educativas del distrito son intervenidas por la Dirección Nacional de Auditoría Educativa?</b>	Con respecto a las visitas de auditoría educativa regular y especial cuya proporción por año es de 65% y 35%, respectivamente. Cada centro debe ser visitado de manera regular por lo menos una vez cada cinco años.
8. <b>¿Cuántas auditorías educativas fueron realizadas en el período 2019-2020? y, ¿cómo considera los resultados obtenidos?</b>	La Unidad Educativa Monserrate Álava de González Año lectivo 2018 y en el 2019 no hubo visitas.

<p>9. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que necesitan mayor intervención para el aseguramiento de la calidad educativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Capacitación docente</li> <li>• Materiales de trabajo</li> <li>• Contenidos de la malla curricular</li> </ul> <p>Todos estos estándares contribuyen a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo.</p>
<p>10. ¿Se han diseñado planes de mejoras aplicables a las unidades educativas pertenecientes al distrito, según los resultados de las auditorías y evaluaciones institucionales?, de ser así ¿cuáles fueron las principales áreas de intervención?</p>	<p>Si se ha diseñado planes de mejoras aplicables, ya que para los Distritos es un instrumento que sirve para reconocer y ordenar las tentativas de mejoramiento halladas en los procesos de evaluación, con el propósito de hacer frente a las debilidades encontradas en escuelas y colegios. Según la auditoría, no tenemos ese reporte, ya que este departamento ha tenido responsable por contrato y en el año 2019 no hubo auditora de instituciones.</p>
<p>11. ¿Qué acciones pretenden ejecutar como Distrito, para contribuir a la mejora de la calidad educativa en los centros escolares?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes altamente capacitados y actualizados.</li> <li>• Incentivar la proactividad del alumno.</li> <li>• Claridad de los objetivos de aprendizaje planteados.</li> <li>• Planteamiento continuo de nuevos desafíos para los alumnos.</li> <li>• Motivación del estudiante.</li> </ul>

*Fuente.* Datos tomados de la entrevista aplicada

## **APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SELECCIONADAS**

El formulario de encuesta (ver Anexo 3) constó de 21 ítems, clasificados en dos secciones: Gestión Escolar y Calidad Educativa y 12 componentes basados en los estándares de calidad educativa propuestos por el MinEduc. La aplicación de la encuesta se realizó de manera virtual, gracias a la herramienta Google Forms. Los datos obtenidos se evidencian a continuación:

## SECCIÓN 1: GESTIÓN ESCOLAR

### ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 14. Componente Organización Institucional

COMPONENTE: Organización Institucional	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalment	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E1: La oferta del servicio educativo guarda relación con lo establecido en el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución	87	48	33	5	0	50	28	19	3	0
E2: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es construido participativamente	93	43	20	17	0	54	25	11	10	0
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	E1	173				100%				
	E2	173				100%				

Fuente. Elaboración propia.

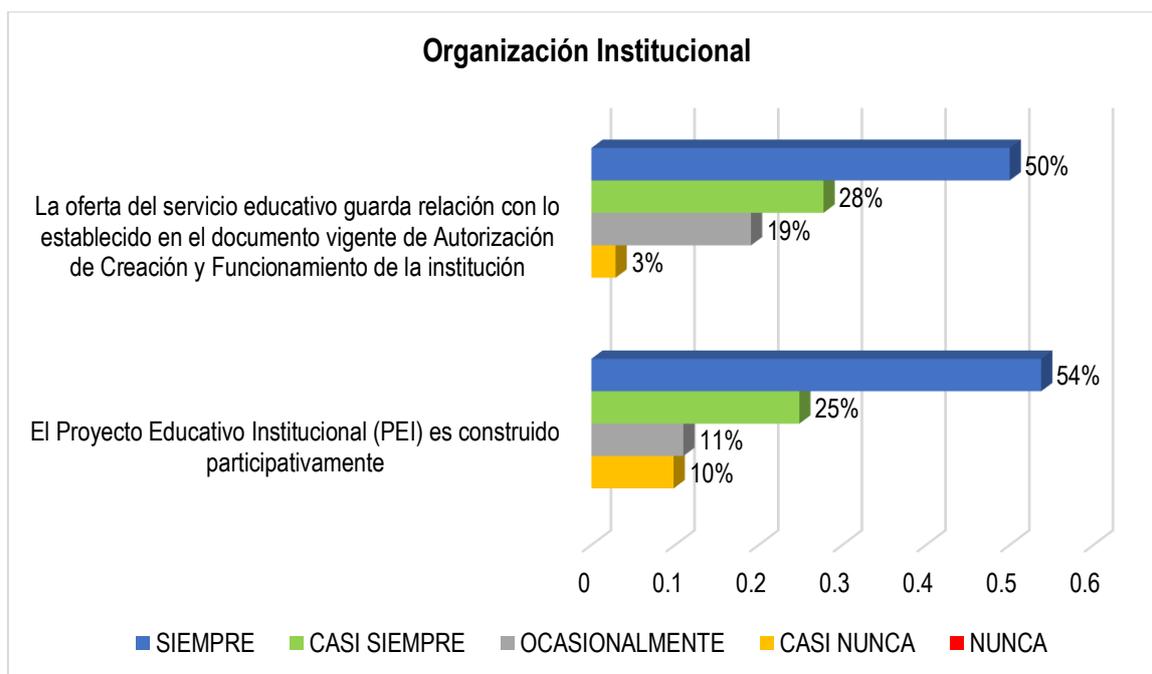


Figura 5. Gráfica Estadística del Componente Organización Institucional

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

En este primer componente evaluado (ver Figura 5), se evidencia un resultado muy favorable con respecto al primer estándar (E1) referente a la relación de la oferta educativa con lo establecido en el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la Institución, en el cual se obtuvo un índice positivo del 78% distribuido en un 50% de encuestados (87) que optaron por la opción “Siempre” y, un 28% (48 encuestados) por “Casi Siempre”, frente a un 19% (Ocasionalmente) y, 3% (Casi nunca) que difirieron de esta afirmación.

Por otra parte, en el estándar número 2 (E2) que indaga sobre la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del total de 173 encuestados, 93 de los individuos aseguran que “Siempre” se construye participativamente, lo que significa un 54 %; seguido del 25 % que corresponde a “Casi Siempre”; un 11 % “Ocasionalmente” y, el restante 10% por “Casi Nunca”.

El análisis de estos estándares resulta importante, porque de acuerdo al MinEduc (2017b), todas las Instituciones Educativas deben aplicar las disposiciones del documento de Autorización de Creación y Funcionamiento, a fin de identificar sus posibilidades existentes para modificar o mantener la oferta educativa. De la misma manera, la implementación colaborativa del PEI, permite detectar opciones de mejora a la calidad de la educación, si se evalúa de manera periódica. En otras palabras, este componente Organización Institucional forma parte de la Gestión Administrativa y, hace referencia a significativos elementos como la normativa, procedimientos administrativos y académicos, y de planificación estratégica, que dinamizan y aseguran el funcionamiento óptimo de las instituciones.

## **DESARROLLO PROFESIONAL**

Tabla 15. Componente Desarrollo Profesional

COMPONENTE: Desarrollo Profesional	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E3: Se ejecutan actividades de capacitación profesional, procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico para el personal docente y administrativo, en función del diagnóstico de necesidades institucionales	53	29	69	20	2	31	17	40	11	1
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.

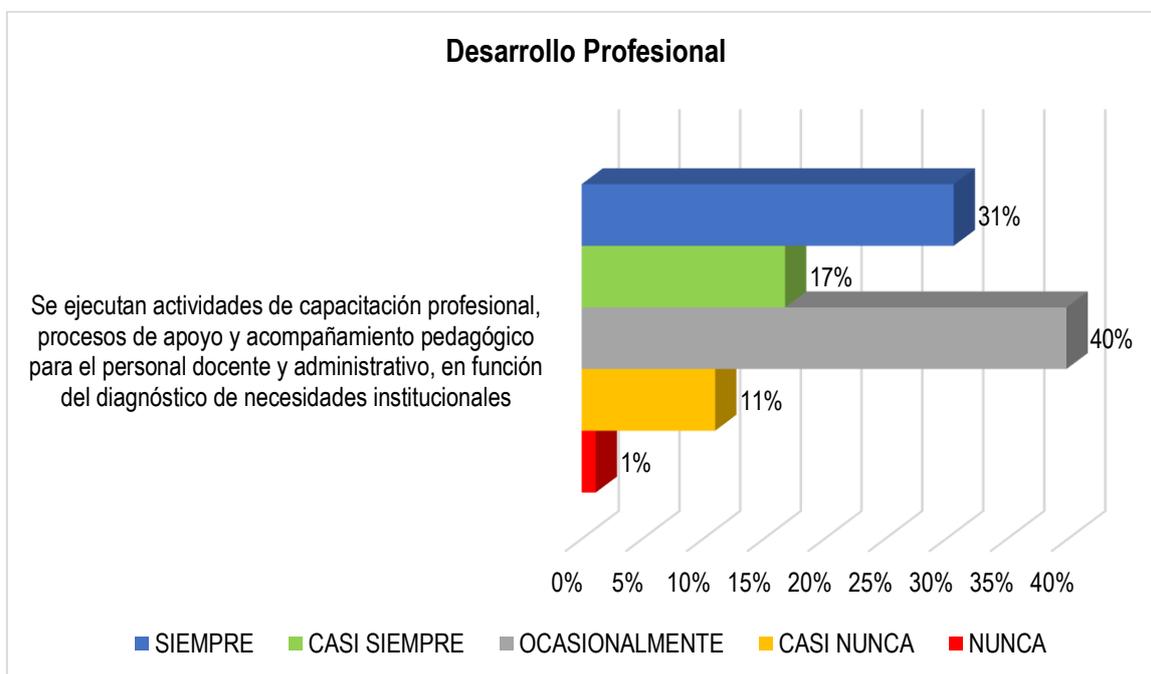


Figura 6. Gráfica Estadística del Componente Desarrollo Profesional

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

Con relación al componente Desarrollo Profesional, de los 173 encuestados, el 40% determinó que la institución educativa en coordinación con el Distrito de Educación ejecutan “Ocasionalmente” actividades de capacitación profesional, procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico para el personal docente y administrativo;

mientras que, el 31% de los servidores públicos percibe una frecuencia total, y el 17% una periodicidad relativa (Casi Siempre); a diferencia del 11% (Casi Nunca) y, el 1% que asegura no recibir ningún tipo de actualización o asesoría formativa de manera continua.

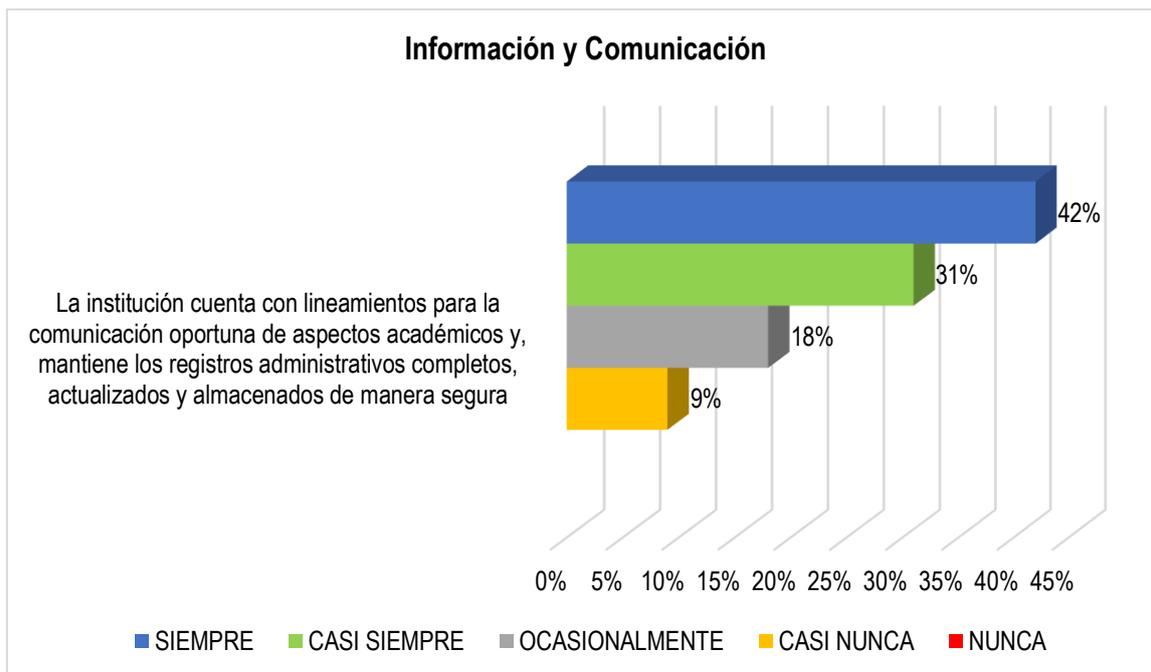
Es evidente entonces, que existe muy poco acierto de las autoridades educativas nacionales en el proceso enseñanza-aprendizaje, en su misión de brindar todo tipo de capacitaciones y asesorías técnicas-formativas que contribuyan al desarrollo profesional del personal directivo, docente y administrativo; considerando que, el art. 73 de la CRE (2008) garantiza la estabilidad, capacitación y justa remuneración para los educadores de todos los niveles; y que, según Cantillo y Calabria (2018), la formación permanente y el acompañamiento pedagógico constituyen una estrategia para el fortalecimiento profesional y perfeccionamiento de la práctica docente, al facilitar la interacción de manera horizontal, estableciendo un vínculo de reflexión constante, de acuerdo a las necesidades formativas del trabajo.

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tabla 16. Componente Información y Comunicación

COMPONENTE: Información y Comunicación	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E4: La institución cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y, mantiene los registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura	73	54	31	15	0	42	31	18	9	0
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 7.** Gráfica Estadística del Componente Información y Comunicación

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

El Componente Información y Comunicación, arrojó un resultado positivo respecto de si la institución cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos, manteniendo los debidos registros administrativos completos, actualizados y almacenados de forma segura; el 42 % de los sujetos encuestados aseveró que esto se da con total frecuencia (Siempre); de la misma manera, el 31 % afirmó que ocurre “Casi Siempre”. Mientras que, el 18% y el 9% le otorgan una periodicidad de “Ocasionalmente” y “Casi Nunca”, respectivamente.

Si bien, este componente, de acuerdo al MinEduc (2019b), abarca dos tipos de gestión: la administrativa y la pedagógica. En ambos tipos, implica la utilización de procesos y herramientas tecnológicas; en el caso administrativo, para la conservación, organización, actualización y difusión de todo el material informativo disponible (base de datos institucional de docentes-estudiantes); en lo pedagógico, para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje y, para el intercambio de buenas

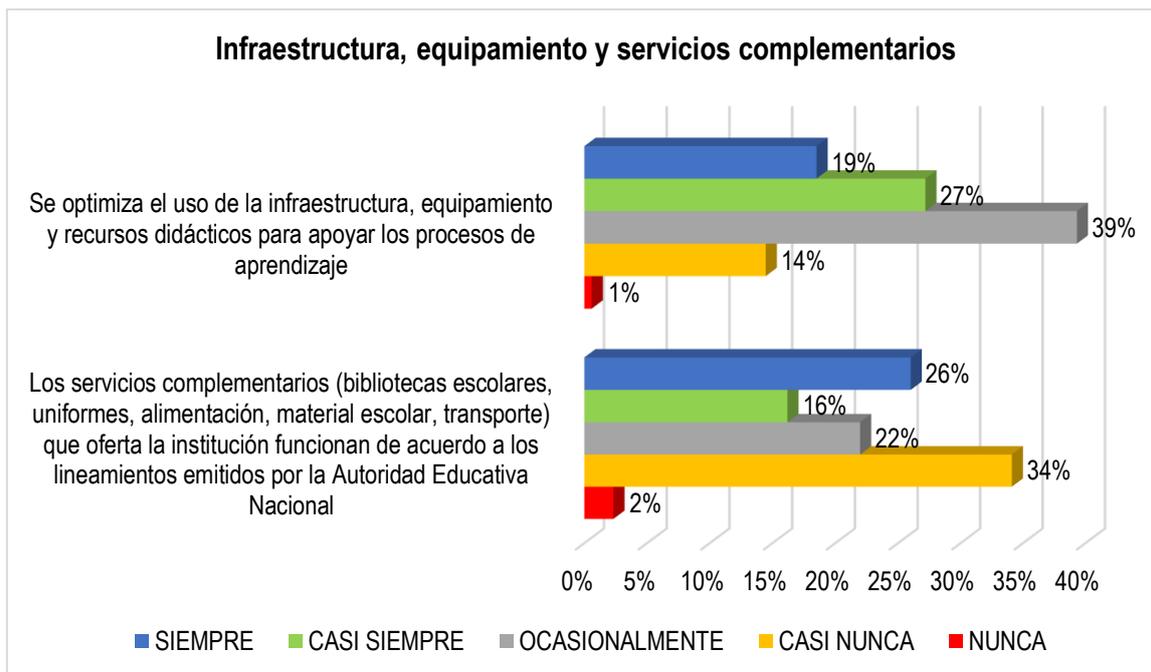
experiencias, lo que incrementa la calidad de la comunicación en las Instituciones Educativas.

## INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Tabla 17. Componente Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios

COMPONENTE: Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalment	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E5: Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje	32	47	68	25	1	19	27	39	14	1
E6: Los servicios complementarios (bibliotecas escolares, uniformes, alimentación, material escolar, transporte) que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional	44	28	38	59	4	26	16	22	34	2
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	E5	173				100%				
	E6	173				100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 8.** Gráfica Estadística del Componente Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

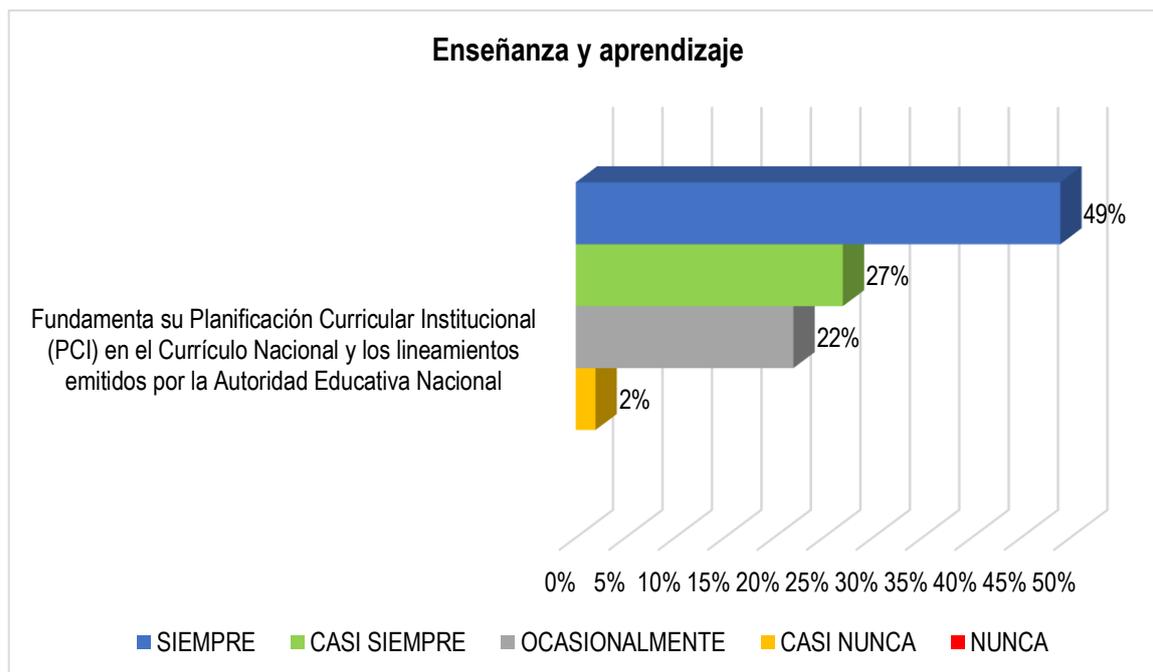
La Gráfica Estadística del Componente Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios (ver Figura 8) pone de manifiesto en el estándar número 5 (E5) referente a la optimización del uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, que en las Instituciones Educativas del Distrito 13D06 la gran mayoría de encuestados (39%) asevera que la optimización es ocasional; otro 27% afirma que se optimizan los recursos “Casi Siempre”, en congruencia con el 19 % que dan certeza de una optimización frecuente o total (Siempre); a diferencia del 14% (Casi Nunca) y, el 1% (Nunca).

Al respecto, el MinEduc (2019b), enfatiza la importancia de que las IE cuenten con todos los servicios básicos (agua, alcantarillado, electricidad y baterías sanitarias), así como con infraestructura de calidad, equipo mobiliario y de oficina adecuado, para el correcto desempeño de las funciones pedagógicas, administrativas y de servicio. En términos más simples, el establecimiento de este estándar busca medir el compromiso de las Instituciones Educativas en el manejo, cuidado y



E7: Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional	85	46	39	3	0	49	27	22	2	0
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 9.** Gráfica Estadística del Componente Enseñanza y Aprendizaje

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

De acuerdo a los datos presentados en el Componente Enseñanza y Aprendizaje (ver Figura 9), se denota una imponente frecuencia de 49%, que indica que la Planificación Curricular Institucional (PCI) “Siempre” está fundamentada en el Currículo Nacional y demás lineamientos educativos nacionales; y, lo corrobora el 27% que señala que esta fundamentación sucede “Casi Siempre”; otro 22% manifiesta que este estándar solo es cumplido “Ocasionalmente” y, un 2% afirma que “Casi Nunca”.

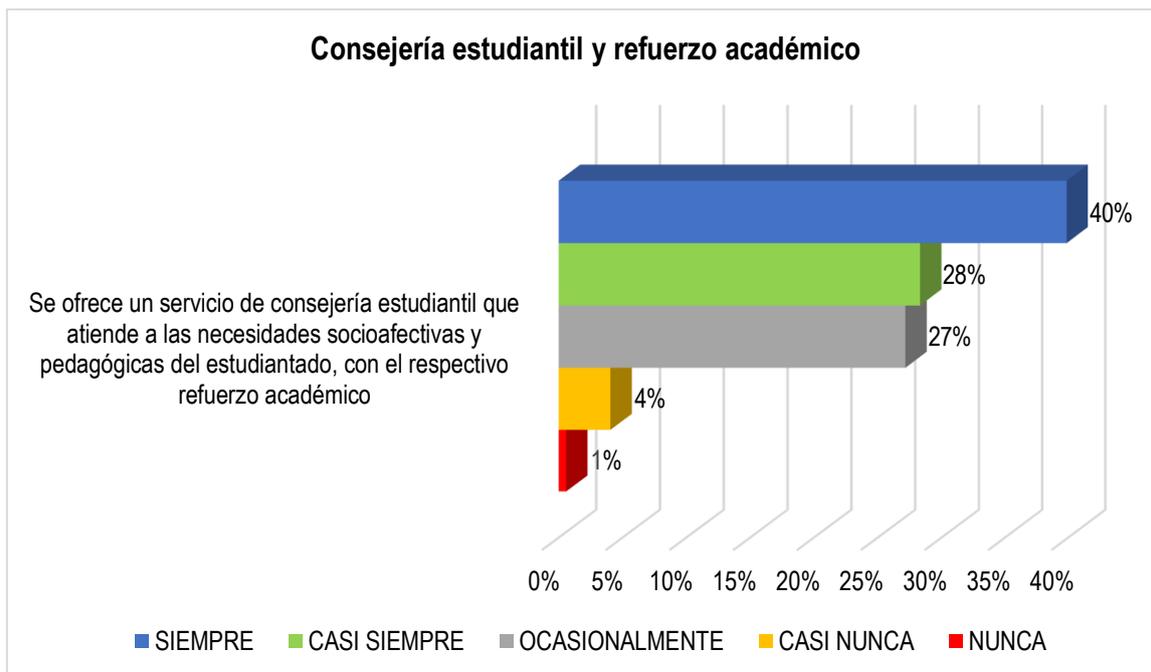
En concordancia, el MinEduc (2019b), refiere que este tipo de gestión para la enseñanza y el aprendizaje se centra en el logro de un proceso de elaboración de la Planificación Curricular Institucional (PCI) más participativo y pertinente a la naturaleza de la institución; los lineamientos establecidos en la planificación deben cumplir con el propósito de direccionar todas las actividades pedagógicas en función del contexto y sostenimiento institucional (interculturales bilingües, especializadas, de escolaridad inconclusa), y a la vocación productiva (si se oferta bachillerato técnico).

## CONSEJERÍA ESTUDIANTIL Y REFUERZO ACADÉMICO

Tabla 19. Componente Consejería estudiantil y refuerzo académico

COMPONENTE: Consejería estudiantil y refuerzo académico	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E8: Se ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado, con el respectivo refuerzo académico	69	49	47	7	1	40	28	27	4	1
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 10.** Gráfica Estadística del Componente Consejería estudiantil y refuerzo académico

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

En el caso del Componente Consejería Estudiantil y Refuerzo Académico (ver Figura 10) y su estándar número 8 (E8): la oferta de un servicio de consejería estudiantil capaz de atender a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado y brindar un refuerzo académico, se convierte en un hecho continuo según el 40% (Siempre) de los sujetos encuestados; de igual manera, el 28% ratifica que “Casi siempre” el servicio de consejería cumple con todos los requerimientos educativos. Sin embargo, existe un 27% que no está muy convencido con el servicio, por lo que consideran que es “Ocasional”. En el mismo plano, se denota un 4% (Casi Nunca) y 1% (Nunca) de insatisfacción.

Según el MinEduc (2019b), este componente hace referencia a la gestión ejecutada en conjunto con el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), para la implementación de acciones estratégicas que posibiliten el desarrollo de habilidades para la vida y la prevención o resolución de conflicto socioemocionales y psicosociales influyentes en el aprendizaje, de acuerdo a los lineamientos

establecidos en la PCI; así como la garantía de un refuerzo académico oportuno en el proceso de formación integral.

## CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN ESCOLAR

Tabla 20. Componente Convivencia y participación escolar

COMPONENTE: Convivencia y participación escolar	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E9: Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados	69	51	47	6	0	40	30	27	3	0
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.

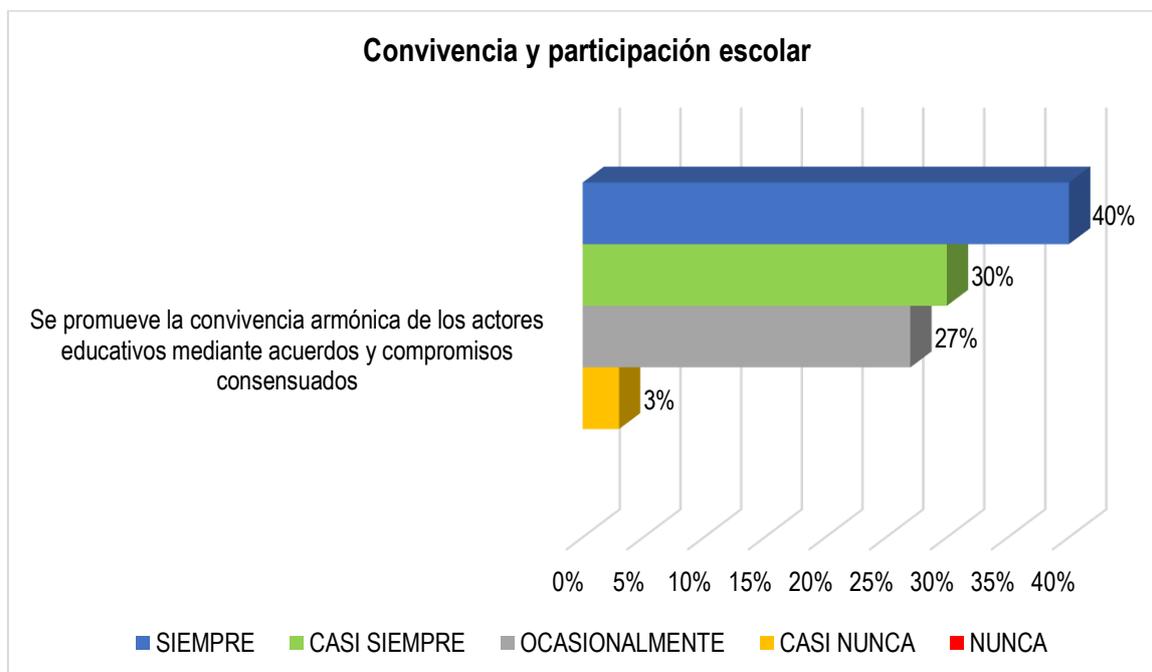


Figura 11. Gráfica Estadística del Componente Convivencia y participación escolar

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

La Gráfica Estadística del Componente Convivencia y participación escolar (ver Figura 11) representa un considerable nivel de cumplimiento del estándar educativo 9 (E9) en las Instituciones del Distrito de Educación 13D06; al evidenciarse un 40% (Siempre) de satisfacción con la promoción de la convivencia armónica entre los actores educativos mediante el establecimiento de acuerdos y compromisos consensuados; seguido del 30% “Casi Siempre”; 27% “Ocasionalmente” y, un pequeño porcentaje del 3% que figura “Casi Nunca”.

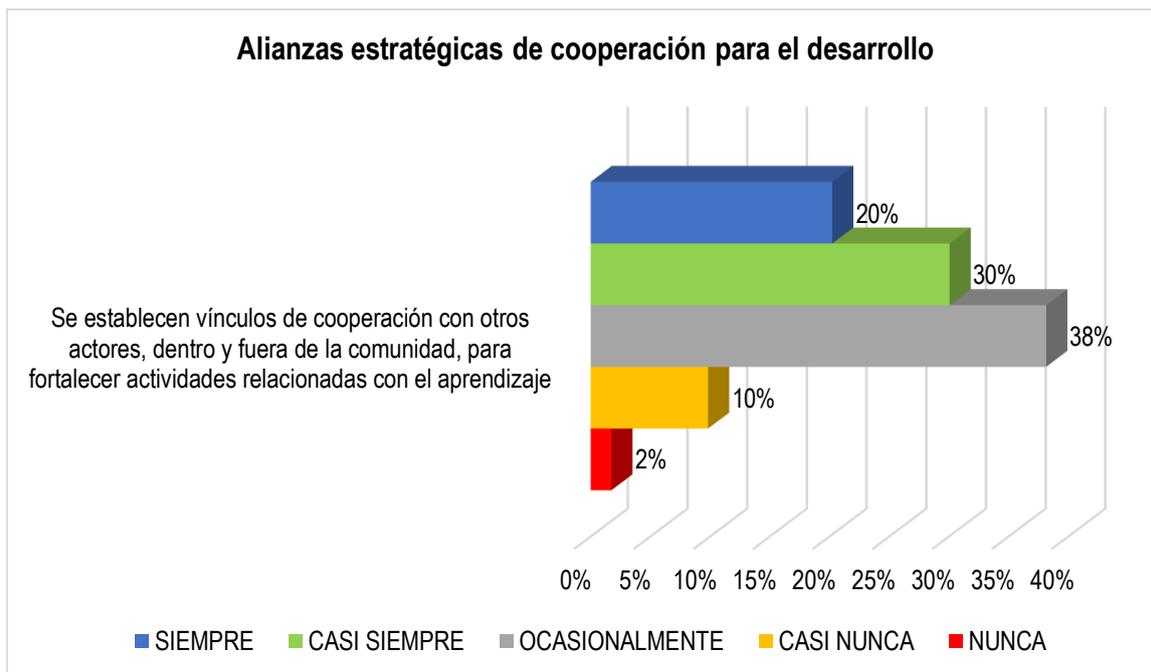
El MinEduc (2019b), considera a la convivencia escolar como el conjunto de: “Relaciones interpersonales basadas en acuerdos y compromisos, que buscan el bienestar de la comunidad educativa en el marco de la cultura de paz, y que permitan el desarrollo armónico de las actividades educativas dentro y fuera de las instituciones” (p. 27). Es así que, este componente se orienta a la creación de condiciones permanentes de inclusión, igualdad y diversidad, por medio de acciones estratégicas que fomenten la participación de la comunidad educativa, además de la implementación de los Códigos de Convivencia, como parámetros importantes para garantizar una educación de calidad y un ambiente escolar armónico.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

Tabla 21. Componente Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo

COMPONENTE: Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E10: Se establecen vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje	35	52	66	17	3	20	30	38	10	2
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 12.** Gráfica Estadística del Componente Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo  
*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

Del total de la muestra, 66 individuos (38%) aseguraron que el establecimiento de vínculos de cooperación con otros actores para el fortalecimiento del aprendizaje ocurre con una frecuencia de “Ocasionalmente”; otro 30% (52 encuestados) afirma que las mencionadas alianzas estratégicas se establecen “Casi Siempre”; así también, el 20% de los encuestados certifica que se construyen vínculos muy frecuentemente (Siempre). En contraste, el 10% afirma que estas conexiones “Casi Nunca” ocurren y, el 2% está convencido que “Nunca”.

Por su parte, el MinEduc (2019b), define a este componente como la gestión realizada para fomentar la intervención del alumnado en espacios educativos propicios para demostrar su creatividad y sus diferentes destrezas artísticas, deportivas y científicas, a través del desarrollo de proyectos interdisciplinarios en el marco del Programa de Participación Estudiantil (PPE). Estas alianzas también pueden ser concretadas con entidades agropecuarias, industriales o cualquier otra de servicios, con la finalidad de que los estudiantes amplíen su formación en

centros de trabajo, cumpliendo horas de prácticas pre-profesionales, en el caso del Bachillerato Técnico.

## GESTIÓN DE RIESGOS Y PROTECCIÓN

Tabla 22. Componente Gestión de riesgos y protección

COMPONENTE: Gestión de riesgos y protección	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E11: Se implementan planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado	60	55	48	9	1	34	32	28	5	1
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	173					100%				

Fuente. Elaboración propia.

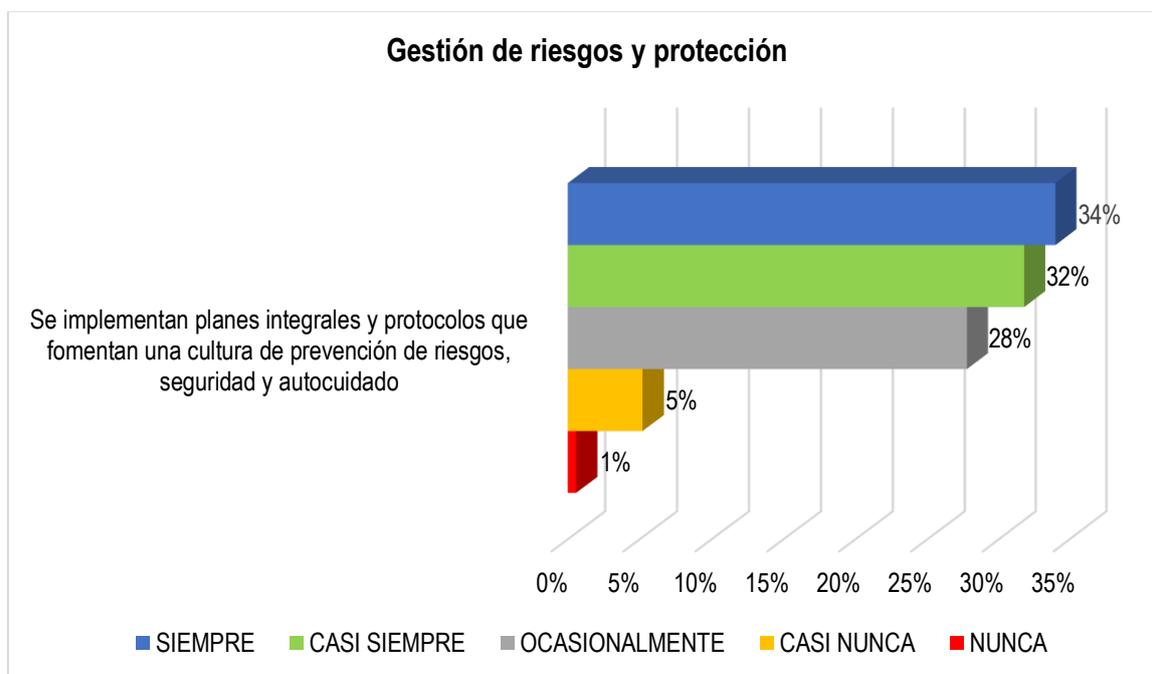


Figura 13. Gráfica Estadística del Componente Gestión de riesgos y protección

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

Este último componente de la variable Gestión Escolar, refleja una alta tendencia que respalda la implementación de planes integrales y protocolos de prevención de riesgos de manera frecuente en las Instituciones Educativas del Distrito de Educación 13D06: el 34% indica que esto se efectúa “Siempre”; el 32% “Casi Siempre”. Mientras que, un 28% afirma que solo sucede de manera ocasional; el 5% “Casi Nunca” y, un 1% “Nunca”.

De manera más específica, lo que pretende este estándar es la construcción e implementación del Plan Institucional para la Reducción de Riesgos, con la respectiva activación de rutas y protocolos a seguir en caso de transgresión de los derechos para la protección de los niños, niñas y adolescentes, de acuerdo a los conocimientos previos que deben dominar todos los miembros de la comunidad educativa (MinEduc, 2019b).

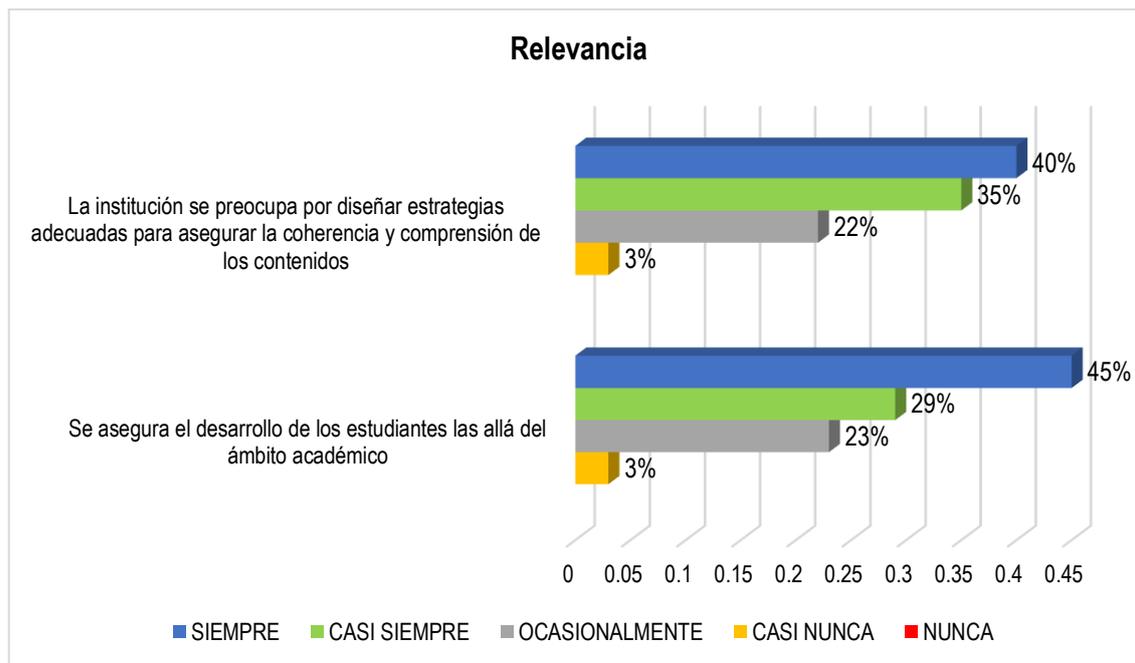
## SECCIÓN 2: CALIDAD EDUCATIVA

### RELEVANCIA

Tabla 23. Componente Relevancia

COMPONENTE: Relevancia	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalme	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E12: La institución se preocupa por diseñar estrategias adecuadas para asegurar la coherencia y comprensión de los contenidos	69	61	38	5	0	40	35	22	3	0
E13: Se asegura el desarrollo de los estudiantes más allá del ámbito académico	78	50	41	4	0	45	29	23	3	0
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	E12	173				100%				
	E13	173				100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 14.** Gráfica Estadística del Componente Relevancia

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

El 40% de los encuestados manifiesta que las instituciones “Siempre” se preocupan por diseñar estrategias de enseñanza adecuadas. Por su parte, el 35% menciona que “Casi Siempre” se lo hace. Mientras que, el 22% expresa que se lo realiza “Ocasionalmente”. No obstante, también existe un 3% de los encuestados que señala que las instituciones “Casi Nunca” se preocupan por el diseño de estrategias en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Al respecto, Solórzano *et al.* (2020), deducen que, en el siglo XXI, las estrategias docentes han sufrido un cambio acelerado; la razón de aquello es el avance de la ciencia y la tecnología que ha incidido en todos los aspectos de la vida cotidiana, entre ellos, el educativo. Por lo tanto, el diseño de buenas estrategias enfocadas en las necesidades actuales es primordial para asegurar el aprendizaje eficaz de los contenidos y mejorar la calidad en las instituciones educativas.

Por otra parte, el 45% de los encuestados señala que “Siempre” se asegura preparar al estudiante más allá del ámbito académico. El 29% afirma que “Casi Siempre” se enfocan en potenciar las capacidades de sus estudiantes. Mientras que, el 23% manifiesta que “Ocasionalmente” la institución se preocupa por este aspecto. Asimismo, existe un bajo porcentaje de los encuestados (3%) que indica que “Casi Nunca” se realiza dicha acción.

En este contexto, Portillo (2017), añade que: “No basta hablar de un currículo por habilidades sin los necesarios cambios en los valores, las prácticas educativas y la organización administrativa” (p. 10). En definitiva, la sociedad actual requiere ciudadanos preparados no solo académicamente, sino también con valores y responsabilidad social, capaces de contribuir significativamente al desarrollo social. Por ello, la mayoría de las instituciones educativas se esfuerzan por preparar a sus alumnos y darles las herramientas necesarias para que sean capaces de afrontar los desafíos de la sociedad moderna.

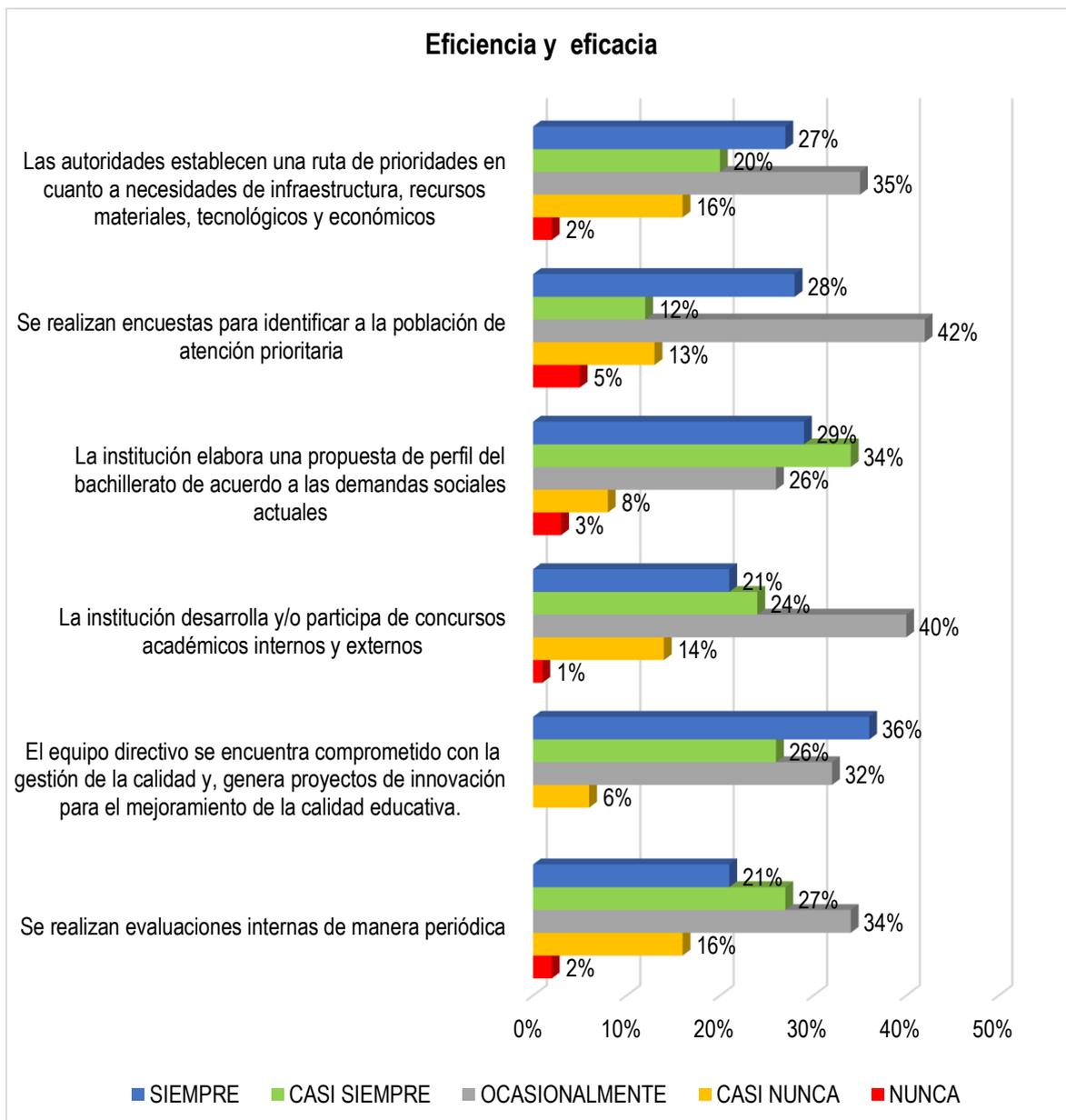
## EFICIENCIA Y EFICACIA

Tabla 24. Componente Eficiencia y eficacia

COMPONENTE: Eficiencia y eficacia	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmen	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E14: Las autoridades establecen una ruta de prioridades en cuanto a necesidades de infraestructura, recursos materiales, tecnológicos y económicos	46	35	61	27	4	27	20	35	16	2
E15: Se realizan encuestas para identificar a la población de atención prioritaria	48	21	73	23	8	28	12	42	13	5
E16: La institución elabora una propuesta de perfil del bachillerato de acuerdo a las demandas sociales actuales	51	59	45	13	5	29	34	26	8	3
E17: La institución desarrolla y/o participa de concursos académicos internos y externos	37	41	69	24	2	21	24	40	14	1

E18: El equipo directivo se encuentra comprometido con la gestión de la calidad y, genera proyectos de innovación para el mejoramiento de la calidad educativa.	62	46	55	10	0	36	26	32	6	0
E19: Se realizan evaluaciones internas de manera periódica	37	46	59	27	4	21	27	34	16	2
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	E14	173				100%				
	E15	173				100%				
	E16	173				100%				
	E17	173				100%				
	E18	173				100%				
	E19	173				100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 15.** Gráfica Estadística del Componente Eficiencia y eficacia

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

Del total de los encuestados, el 35% asevera que las instituciones “Ocasionalmente” establecen una ruta a seguir en cuanto a las prioridades. Al contrario del 27% que asegura que “Siempre” se determinan las necesidades prioritarias de la institución. Asimismo, el 20% manifiesta que “Casi Siempre” se realiza dicha actividad. Mientras, por otra parte, el 16% sostiene que “Casi Nunca” se elabora la ruta de prioridades y, por último, un bajo porcentaje de 2% puntualiza

que dentro de algunas instituciones “Nunca” se elabora una ruta de acción para dar solución a las necesidades institucionales.

Según el MinEduc (2019b): “En el origen de la innovación educativa es importante el proceso de detección de las necesidades, y problemas (...) que requieren medidas de mejora inmediata” (p. 17). Por esta razón, es fundamental que dentro de las instituciones educativas se elabore conjuntamente una lista de necesidades y se establezca cuáles son más prioritarias; para ello, es necesaria la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. No obstante, podemos observar en la tabla anterior, que gran parte de las instituciones educativas del Distrito de Educación 13D06 Bolívar- Junín no establecen periódicamente una ruta a seguir en cuanto a las necesidades institucionales.

Con relación a la frecuencia con la que se realizan encuestas para identificar a la población de atención prioritaria, el 42% de los encuestados señala que “Ocasionalmente” se realizan encuestas para determinar la población vulnerable. A diferencia del 28% que menciona que “Siempre” realizan encuestas con dicha finalidad. Por otra parte, el 13% indica que “Casi Nunca” se elaboran dichos instrumentos. A diferencia del 12% que asevera que “Casi Siempre” se aplican encuestas para determinar la población prioritaria. No obstante, el 5% asegura que “Nunca” se desarrolla dicha acción.

Novillo (2019), señala que: “Los grupos prioritarios están constituidos por un grupo de personas en la cuales no importa ni la edad, ni el sexo, ni su origen étnico (...) que se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad” (p. 76). En este contexto, es importante brindar las condiciones y oportunidades necesarias para incluir a estos grupos en los diferentes escenarios de la vida cotidiana, entre ellos el ámbito educativo y de esta forma asegurar la participación de la población de atención prioritaria en el desarrollo social. Por ello, Novillo (2019), menciona que son varios

los aspectos inherentes en el desarrollo de la sociedad y la inclusión es uno de ellos.

Con relación al perfil de bachillerato, del total de los encuestados, el 34% asegura que “Casi Siempre” se encuentra alineado a las necesidades sociales actuales. En congruencia con el 29% que percibe una adecuada relación entre el perfil de bachillerato con las exigencias actuales. Sin embargo, el 26% indica estar medianamente de acuerdo con el perfil de bachillerato. En añadidura, el 8% menciona que “Casi Nunca” se relaciona con las demandas modernas, al igual que el 3% de los encuestados, que asegura no encontrar sintonía entre el perfil y las necesidades sociales actuales.

En efecto, el contexto de la sociedad actual demanda la formación de individuos proactivos, capaces de aprovechar al máximo sus capacidades. Por lo que la creación de nuevas propuestas didácticas basadas en estas necesidades repercutirá positivamente en la generación de nuevos profesionales en capacidad de transformar la sociedad (Flórez *et al.*, 2018, p. 12). Por esta razón, las instituciones educativas se han preocupado por elaborar un perfil en sintonía con las necesidades de la sociedad actual.

El 40% de los encuestados pone de manifiesto que las instituciones “Ocasionalmente” desarrollan y/o participan en concursos internos y externos. El 24% percibe una frecuencia de “Casi siempre”. Asimismo, el 21% indica que “Siempre” se desarrollan actividades extracurriculares en la institución. No obstante, el 14% expresa que “Casi Nunca” se realizan. Por último, existe un 1% que señala que dentro de la institución “Nunca” se llevan a cabo dichas actividades.

A pesar de que, como lo mencionan Álava y Cobeña (2019), incentivar las actividades extracurriculares favorece el desarrollo de los estudiantes en aspectos como: la atención, la motivación, la emoción, la inteligencia, la personalidad, las interrelaciones personales, entre otros. Existe baja preocupación de las instituciones educativas por desarrollar y/o participar en concursos internos y externos que contribuyan a que los estudiantes potencien sus habilidades y estén motivados a demostrar sus destrezas fuera del aula de clases.

El gráfico anterior (ver Figura 15) refleja que el 36% se encuentra de acuerdo con la gestión del equipo directivo y su compromiso por la mejora de la calidad que ofrece la institución. El 32% percibe “Ocasionalmente” el compromiso del equipo directivo con la innovación dentro de los planteles. Por otra parte, el 26% expresa que “Casi Siempre” se trabaja en la generación de proyectos orientados a la mejora de la calidad educativa. A diferencia del 6% que asegura que “Casi Nunca” existe compromiso por parte del equipo directivo.

Como se puede apreciar, el equipo directivo de las instituciones educativas se encuentra comprometido con la gestión de la calidad y la innovación, para de esta forma, mejorar la calidad educativa. Por lo tanto, Álava y Cobeña (2019), resaltan la importancia que tiene el papel del equipo directivo como gestor de cambios y el responsable de propiciar el entorno adecuado para desarrollar eficientemente las actividades y, por ende, contribuir al cumplimiento de los estándares de calidad, que es lo que exige la sociedad actual.

Con relación a las evaluaciones internas, el 34% de los encuestados expresa que “Ocasionalmente” se realiza dicha acción dentro de la institución. El 27% asevera que “Casi Siempre” se efectúan evaluaciones internas para la toma de decisiones. Asimismo, el 21% manifiesta que “Siempre” se llevan a cabo autoevaluaciones institucionales con el objetivo de determinar las necesidades y diseñar alternativas

de solución a las problemáticas. Mientras, el 16% resalta que “Casi Nunca” se desarrollan; adicionalmente, el 2% destaca la inexistencia de evaluaciones internas en la institución.

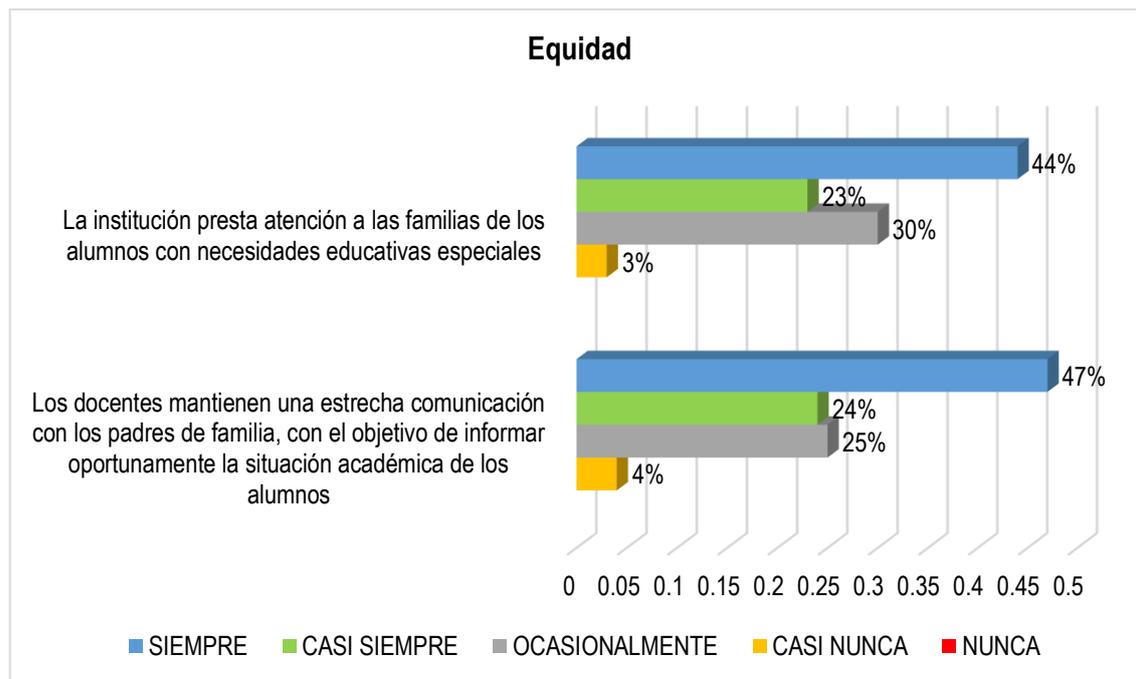
Alvarado y Núñez (2017), puntualizan que la evaluación interna es aquel análisis periódico y permanente realizado por los actores de la comunidad educativa involucrados en los procesos de la institución, con la finalidad de detectar necesidades, riesgos y alternativas de solución. En otras palabras, facilita la toma de decisiones acerca de las acciones que se efectuarán para el mejoramiento de la calidad y equidad educativa. Sin embargo, se puede apreciar que en gran porcentaje de las instituciones educativas pertenecientes al Distrito 13D06 Bolívar-Junín, el proceso de evaluación interna no se realiza de manera periódica, por lo que es necesario intervenir este aspecto, puesto que las evaluaciones internas contribuyen a la mejora institucional.

## EQUIDAD

Tabla 25. Componente Equidad

COMPONENTE: Equidad	Frecuencia Absoluta (fa)					Frecuencia Relativa (%)				
	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
E20: La institución presta atención a las familias de los alumnos con necesidades educativas especiales	76	40	51	6	0	44	23	30	3	0
E21: Los docentes mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos	81	42	44	6	0	47	24	25	4	0
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	E20	173				100%				
	E21	173				100%				

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 16.** Gráfica Estadística del Componente Equidad

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada al personal directivo, docente y administrativo del Distrito 13D06 B-J.

El 44% del personal encuestado, señala que “Siempre” se presta atención a las familias de los alumnos con capacidades educativas especiales, el 30% manifiesta que “Ocasionalmente” se enfocan en brindar especial atención a este grupo de la población. Al contrario del 23%, que indica “Casi Siempre” están pendientes de los grupos vulnerables y, el 3% que menciona la nula atención a este segmento de la población estudiantil.

Al respecto, Anatolievna (2020), menciona que, actualmente las sociedades son más conscientes de la diversidad; por ello, se preocupan por emprender acciones de inclusión y equidad, reconociendo y respetando los derechos de los ciudadanos de integrarse a la sociedad desde temprana edad. Hecho que se puede apreciar en la estadística presentada anteriormente (ver Figura 16), donde la mayoría de las instituciones ponen énfasis en las familias de los alumnos con necesidades especiales.

En otro aspecto, el 47% de los servidores encuestados destacan que las instituciones “Siempre” mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia; el 25% asegura que “Ocasionalmente” se lo realiza; mientras, el 24% señala “Casi Siempre” estar en comunicación con los padres de los alumnos. Sin embargo, el 4% también expresa “Casi Nunca” mantener comunicación permanente con los representantes de sus estudiantes.

Calvo *et al.* (2016), señalan que: “Uno de los objetivos más destacados de las políticas educativas de algunos países occidentales en los últimos años ha sido la de implicar a las familias en la educación y contexto escolar” (p. 100). En este sentido, es importante que exista una adecuada interrelación y comunicación entre el personal docente y los padres de familia como copartícipes del proceso educativo. Por este motivo, el personal de la mayoría de las instituciones educativas encuestadas ha expresado que existe una estrecha comunicación con los padres de familia.

#### **4.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN.**

En esta última fase, se elaboró la propuesta del plan de mejora para solucionar las principales deficiencias identificadas en la gestión escolar del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, durante el período 2019-2020, teniendo como base los datos estadísticos obtenidos de la aplicación de una encuesta semiestructurada a 173 servidores (personal directivo, docente y administrativo) de la Institución. Como primer paso, se analizaron los resultados del instrumento aplicado, con la intención de detectar los problemas que afectan la calidad educativa a nivel distrital. Posterior a la identificación, se formularon las acciones de mejora y estrategias de solución

que dan forma al diseño del plan. A continuación, se presenta la propuesta para el fortalecimiento de la gestión escolar y calidad educativa.

## **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA**

### **INTRODUCCIÓN**

La calidad de la educación en el Ecuador y el resto de América Latina, se ha visto condicionada o más bien limitada por una serie de factores provenientes de la deficiente gestión administrativa y escasa participación de la comunidad educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje, así como otros asuntos que involucran el desarrollo y fortalecimiento del sistema educativo. Ante esta problemática, la gestión escolar ha tomado total relevancia en las estrategias nacionales e internacionales por alcanzar un nivel educativo más alto, que fusione la calidad, equidad, eficiencia e innovación como pilares de un nuevo modelo de gestión más idóneo y al tanto de las necesidades sociales.

En el mismo orden de ideas, es conveniente señalar que, un servicio educativo es de calidad cuando satisface las expectativas de la sociedad y es congruente con sus demandas. Es así que, el presente plan de mejora surge con la intención de orientar y proveer los parámetros necesarios para la consecución de los estándares de gestión escolar y calidad educativa emitidos por el Ministerio de Educación del Ecuador mediante Acuerdo Ministerial 091-2017, en función de un estudio aplicado en las Instituciones Educativas pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín período 2019-2020, para medir el cumplimiento de los parámetros que monitorean el actuar de las figuras educativas, y así determinar la incidencia de la gestión educativa en el mejoramiento de la calidad de la educación.

Para tal efecto, se ha considerado un análisis por componentes. En la sección Gestión Escolar: organización institucional; desarrollo profesional; información y comunicación; infraestructura, equipamiento y servicios complementarios; enseñanza y aprendizaje; consejería estudiantil y refuerzo académico; convivencia y participación escolar, alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo; gestión de riesgos y protección. En la sección Calidad Educativa: relevancia; eficiencia y eficacia; equidad.

## **OBJETIVO**

Fortalecer la gestión escolar y la calidad educativa en las Instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, mediante la aplicación de estrategias de solución que disminuyan los niveles de incumplimiento detectados en la evaluación de los estándares educativos propuestos por el Ministerio de Educación del Ecuador.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Tabla 26. Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA					
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
SECCIÓN 1: GESTIÓN ESCOLAR					
COMPONENTE: <b>Desarrollo Profesional</b>					
<b>Poca ejecución de actividades de capacitación profesional continuas para el personal administrativo, directivo y docente</b>	Gestionar la ejecución de capacitaciones periódicas, promoviendo el intercambio efectivo de aprendizajes de calidad.	<b>Mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de evaluaciones internas para la detección de las necesidades de capacitación</li> <li>Elaboración de la ruta de prioridades</li> </ul> <b>Foros</b> <b>Talleres internos</b> <b>Visitas áulicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridad Educativa Nacional</li> <li>Departamento de Talento Humano del Distrito de Educación 13D06 B-J</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros</li> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> <li>Materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación Curricular Institucional (PCI)</li> <li>Plan de Capacitación Profesional Institucional</li> <li>Matriz de Seguimiento a la Implementación del Plan de Capacitación</li> </ul>
COMPONENTE: <b>Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios</b>					
<b>Baja optimización de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en el proceso enseñanza-aprendizaje</b>	Promover el mantenimiento preventivo de las instalaciones, recursos y material didáctico, para extender su vida útil	<b>Mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones entre los actores de la comunidad educativa.</li> <li>Desarrollo de evaluaciones internas para la determinación de las necesidades de infraestructura y recursos</li> <li>Elaboración de la ruta de prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Planificación</li> <li>Unidad de Administración Escolar</li> <li>Directivos de las instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros</li> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> <li>Materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de procedimientos académicos y administrativos</li> <li>Inventarios de infraestructura y equipamiento</li> </ul>

<b>Limitada prestación de servicios complementarios</b>	Mejorar la prestación y funcionalidad de los servicios complementarios institucionales, en apoyo de la atención integral a los estudiantes y, en congruencia con la legislación educativa vigente.	<p><b>Adquisición de fondo bibliográfico idóneo para el buen funcionamiento de las Bibliotecas Escolares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de convenios y alianzas con otras instituciones.</li> <li>• Sociabilización de la sistemática de actuación</li> <li>• Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Administración Escolar</li> <li>• Departamento de Consejería Estudiantil (DECE)</li> <li>• Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación a la Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato legalizado de la adquisición de servicios complementarios</li> <li>• PEI institucional</li> </ul>
		<p><b>Entrega de uniformes escolares a todos los estudiantes de las instituciones educativas, previo el inicio de las actividades escolares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la autoevaluación institucional</li> <li>• Elaboración del informe de autoevaluación</li> <li>• Priorización de las necesidades institucionales</li> <li>• Actualización del PEI</li> </ul>			
		<p><b>Contribución al aprendizaje de los estudiantes con la entrega oportuna de la alimentación escolar.</b></p>			

---

 COMPONENTE: Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo
 

---

<b>Poca existencia de vínculos de cooperación con otros actores de la comunidad</b>	Gestionar el desarrollo de alianzas estratégicas y redes de trabajo que favorezcan las relaciones colaborativas con instituciones públicas y privadas; así como el desarrollo de programas de participación estudiantil	<b>Mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones entre los actores de la comunidad educativa.</li> <li>• Conformación de redes de trabajo colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos de las instituciones educativas</li> <li>• Representantes estudiantiles</li> <li>• Departamento de Consejería Estudiantil (DECE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de cooperación que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

 SECCIÓN 2: CALIDAD EDUCATIVA
 

---

 COMPONENTE: Eficiencia y eficacia
 

---

<b>Carencia de una ruta de prioridades en varias instituciones educativas</b>	Establecer una ruta de prioridades para la mejora de la calidad educativa.	<b>Mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones entre los actores de la comunidad educativa.</li> <li>• Desarrollo de evaluaciones internas para la determinación de las necesidades</li> <li>• Elaboración de la ruta de prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos de las instituciones educativas</li> <li>• Representantes de los padres de familia</li> <li>• Representantes estudiantiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de la ruta de prioridades</li> </ul>
<b>Escaso número de encuestas aplicadas para identificar la población de atención prioritaria</b>	Aumentar el número de encuestas orientadas a la determinación de los grupos de atención prioritaria	<b>Mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la encuesta</li> <li>• Identificación de estudiantes con NEE y demás grupos vulnerables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos de las instituciones educativas</li> <li>• DECE</li> <li>• UDAI (Unidad Distrital de Apoyo a la Inclusión)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de resultados tabulados de la encuesta</li> </ul>

---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de la muestra</li> <li>• Aplicación de la encuesta</li> <li>• Tabulación de los resultados</li> </ul>			
<b>Deficiente participación de las instituciones educativas en el desarrollo de concursos internos y externos</b>	Acrecentar la participación de las instituciones educativas en el desarrollo de concursos internos y externos	<b>Mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección del tema del concurso.</li> <li>• Determinación del lugar, fecha, premios, etc. del concurso.</li> <li>• Establecimiento de las actividades a realizar.</li> <li>• Realización del concurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad Educativa Nacional</li> <li>• Directivos de las instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de concursos</li> <li>• Evidencia fotográfica</li> </ul>
<b>Insuficiente número de evaluaciones internas en las instituciones educativas del Distrito 13D06</b>	Incrementar las periodicidad y pertinencia de las autoevaluaciones en las instituciones educativas	<b>Reuniones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los requerimientos de la evaluación Interna (diagnóstico situacional, avances de procesos o proyectos, resultados alcanzados, entre otros)</li> <li>• Establecimiento de los periodos en los que se realizara una evaluación interna dentro de las instituciones</li> <li>• Aplicación de la evaluación dentro de las unidades educativas.</li> <li>• Análisis de los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos de las instituciones.</li> <li>• Representantes de los padres de familia.</li> <li>• Representantes estudiantiles</li> <li>• Demás miembros de la comunidad educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de evaluaciones internas periódicas</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Los Informes de Rendición de Cuentas 2019- 2020 del Distrito de Educación 13D06, revelaron que la situación de las IE en el cumplimiento de los estándares de Gestión Escolar no fue del todo eficiente, por lo que no se alcanzó la totalidad de metas en cuanto al alcance del objetivo estratégico de incrementar la calidad de la gestión escolar. Durante ese período solo se ejecutó una Auditoría Educativa Regular en una IE Fiscal; de los estándares educativos, solo 7 fueron cumplidos, 29 quedaron en proceso y 19 no se cumplieron, a pesar de que se asignaron recursos para el mejoramiento de la infraestructura física, movilizaciones de aulas, alimentación escolar, uniformes y textos escolares; el resultado no satisfizo la demanda total y existieron reprogramaciones de los recursos faltantes de entrega.

El análisis de los resultados de la encuesta y entrevista determinó que en el Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín existen problemáticas relacionadas con la gestión escolar en aspectos como: la falta de capacitaciones profesionales continuas, baja optimización de la infraestructura, limitada prestación de servicios complementarios y la poca existencia de vínculos o alianzas estratégicas. Por otra parte, en el plano de la calidad educativa se detectaron inconvenientes relacionados con la eficiencia y eficacia de las instituciones, entre ellos: la carencia de una ruta de prioridades, escasos procesos de evaluación interna, deficiencia para determinar los grupos de atención prioritaria y, limitada participación en el desarrollo de concursos académicos.

La propuesta del plan de mejora para fortalecer la gestión escolar y calidad educativa del Distrito, se elaboró a partir del Manual de Implementación de los Estándares Educativos propuesto por el MinEduc, con la finalidad de establecer estrategias más pertinentes, alineadas a las necesidades educativas institucionales

y, establecer una ruta de prioridades que incorpore un mayor número de procesos de evaluación interna. En otro aspecto, también se determinó que, aunque las instituciones son cada vez más inclusivas, aún hay mucho trabajo por hacer para determinar los grupos de atención prioritaria en el plano educativo. En este sentido, aumentar la participación y el interés por las actividades extracurriculares y de integración son clave para el mejoramiento de la calidad y la equidad educativa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Los actores educativos (personal directivo, docente y administrativo; estudiantes, padres de familia, gobierno nacional y comunidad en general) deberán mantenerse al tanto de las normativas y políticas educativas vigentes, así como de sus reformas y los constantes cambios sociales, para de esta manera aportar con mayor pertinencia a la consecución de los estándares de gestión escolar y calidad educativa.

Es necesario conocer cabalmente la realidad educativa en torno a la gestión escolar y la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, para así diseñar de manera oportuna, un plan de mejora continua o cualquier otra herramienta estratégica que brinde acciones de solución y medidas preventivas ante la problemática existente. Para este cometido, el diseño de los instrumentos de recolección de datos deberá alinearse a los objetivos específicos de la investigación, evitando todo tipo de ambigüedad y centrándose en los datos que realmente aporten sustento científico al estudio; siendo apropiada la utilización de entrevistas y encuestas basadas en herramientas que faciliten la valoración de los datos, como la escala de Likert y, la técnica SERVQUAL más relacionada a la calidad del servicio educativo.

Para la elaboración del Plan de Mejora, se deberá construir efectivamente el diagnóstico institucional, definiendo los factores incidentes más relevantes e identificando las principales problemáticas que afectan la calidad de la educación, para de esta manera, idear acciones o propuestas de solución más efectivas y direccionadas a contrarrestar las deficiencias existentes en el sistema educativo local. La efectividad del plan no se garantiza con su sola implantación, por lo que una vez puesto en ejecución, requiere de seguimiento y monitoreo continuo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación y Control del Agua. (2016). *Guía metodológica para la elaboración del plan de mejora de los servicios de agua potable y saneamiento*. <https://n9.cl/4uq1b>
- Alvarado, P. & Núñez, C. (2017). La evaluación como referente de calidad educativa. El caso del Municipio de Sopetrán. *Revista Espacios*, 39(15), 1-14. <http://w.revistaespacios.com/a18v39n15/a18v39n15p08.pdf>
- Álava, M. & Cobeña, M. (2019). El desempeño escolar de los estudiantes de la escuela fiscal mixta Chimborazo, del sitio Ayacucho del Cantón Santa Ana. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/desempeno-escolar-estudiantes.html>
- Anatolievna, E. (2020). Inclusión de los niños con capacidades diferentes en escuelas regulares en México: propósitos y realidad. *Revista Andamios*, 17(23), 249-270. <https://andamios.uacm.edu.mx/index.php/andamios/article/view/774>
- Arias, L. (2018). La gestión de la autonomía escolar. En L. Gómez (coord.), *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 71-100). ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5416>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011, 31 de marzo). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 417. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/LOEI.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015, 25 de noviembre). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Suplemento Registro Oficial N° 754. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu168794.pdf>

- Avendaño, W., Paz, L. & Parada, A. (2016). Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. *Investigación & Desarrollo*, 24(2), 329-354. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26850086006.pdf>
- Banco Mundial. (2018, 09 de noviembre). *Gestión de la Educación*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>
- Bravo, J. & Gutiérrez, L. (2020). Estándares de calidad en las escuelas del Ecuador como factor asociado al aprendizaje. *Cuaderno de Política Educativa n° 9*. Observatorio de la educación de la UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/123456789/1333>
- Cantillo, B. & Calabria, M. (2018). *Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria* [tesis de maestría, Universidad La Costa CUC]. Redicuc. <http://hdl.handle.net/11323/61>
- Calvo, A., Verdugo, M. & Amor, A. (2016). La Participación Familiar es un Requisito Imprescindible para una Escuela Inclusiva. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 10(1), 99-113. <https://www.scielo.cl/pdf/rlei/v10n1/art06.pdf>
- Chávez-Morales, I., Chávez-López, P., Lino-Gamiño, J. & Magdaleno-Castro, B. (2019, 25 de septiembre). La importancia de la gestión directiva en la escuela. *Revista de Educación Básica*, 3(9), 24-34. <https://doi.org/10.35429/JBE.2019.9.3.24.34>
- Cisneros, A. (2019, 20 de agosto). *Plan de Fortalecimiento*. Universidad Nacional de Chimborazo. <https://n9.cl/3oewb>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Decreto Legislativo 0. *Registro Oficial 449*. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

- Contreras-Moreno, B.P. (2019, junio). Incidencia De la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectiva de Análisis. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52-68. [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14\(1\)52-68.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14(1)52-68.pdf)
- Cortez, L., Escudero, C. & Cajas, M. (2018). Introducción a la investigación científica. En C. Escudero & L. Cortez (eds.), *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* (pp. 12-23). Editorial UTMACH. <https://n9.cl/2au7r>
- Díaz, J., Fernández, M. & Sánchez, M. (2021, 1 de octubre). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica Uisrael*, 8(1), 113-128. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Ecuador Negocios. (2020, 6 de junio). *Dirección Distrital 13D06-Junín-Bolívar-Educación*. <https://n9.cl/s7oe9>
- Farfán-Cabrera, M. & Reyes-Adan, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro: Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>
- Flórez, N., Giraldo, F. & Flórez, A. (2018). Investigación formativa: Elementos y propuesta para una didáctica desde el aula; más allá de una tendencia. *Revista Espacios*, 39(25), 1-13. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n25/a18v39n25p09.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2021, 14 de enero). *Priorizar la educación para todos los niños y niñas es el camino a la recuperación* [comunicado de prensa]. <https://n9.cl/hsvky>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/espam/70269?page=66>

- García, F., Juárez, S. & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García, O. R., Lavín, J. L. & González, M. F. (2019). La gestión escolar: revisión de su evolución conceptual. *RED Revista de evaluación para docentes y directivos*, (13), 76-84. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/Red13.pdf>
- Guayasamín-Cantos, K., Guayasamín-Cantos, Y. & Valdés-Pérez, D. (2020). La gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Unidad Educativa Fiscal de Artes "TOHALLI". *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-18. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/04/gestion-administrativa-desarrollo.pdf>
- Herrera, J. (2018). Mejora en la eficiencia y en el ambiente de trabajo en Texgroup S.A. *Ingeniera Industrial*, (36), 35-66. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2018.n036.2445>
- Huayllani, M. (2018). *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio Institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1815>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2019). Políticas para mejorar la gestión escolar en México. *Documentos ejecutivos de política educativa*. <https://n9.cl/pjww8>
- Lahuasi, A. (2017). *Plan de mejoras para la gestión administrativa y financiera de las bodegas del instituto geográfico militar, cantón Quito, provincia de Pichincha* [tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7674>
- López, P. & Fachelli, S. (2017). El diseño de la muestra. En *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* (pp. 6-55). Universitat Autònoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/185163>

- López, P. (2018, 14 de marzo). *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. <http://uchile.cl/s141657>
- Martínez, G., Guevara, A. & Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12(6), 123-134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Maya-Piña, E., Aldana-Zavala, J. & Isea-Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012, 28 de noviembre). *Acuerdo Nro. 0482-12*. <https://n9.cl/mbaf9>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017a, 01 de noviembre). *Acuerdo Nro. MINEDUC-2017-00091-A*. Registro Oficial N° 134. <https://n9.cl/fefus>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017b). *Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa. Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*. <https://n9.cl/pw48d>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019a, 25 de julio). *Índice de Tabulados. Tabulados Docentes*. <https://educacion.gob.ec/indice-de-tabulados/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019b). *Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica. Guía metodológica para la construcción participativa*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Guia-PEI.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020a). *Informe Ejecutivo Preliminar de Rendición de Cuentas Coordinación Zonal 4 de Educación enero – diciembre de 2019*. <https://n9.cl/genjr>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020b). *Informe de Rendición de Cuentas Dirección Distrital 13D06 Bolívar–Junín enero–diciembre 2019*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/13D06.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Informe de Rendición de Cuentas Coordinación Zonal 4 – Educación. Dirección Distrital Junín-Bolívar enero-diciembre 2020*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/13D06.pdf>
- Monroy, M. & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/espam/172512?page=62>
- Mullo, J. C., Cumbe, A. C. & Bermeo, T. F. (2019, 11-13 de abril). *Protocolo a seguir en caso de: Ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes y el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares* [resumen de presentación de la conferencia] Memorias del quinto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas, Guayaquil, Ecuador. <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/86733940d40e5cefc10d3336c9ac6030.pdf>
- Naciones Unidas. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Spanish.pdf)
- Novillo, L. (2019). La inclusión de grupos de atención prioritaria en proyectos de vinculación de la sociedad. *Revista Conrado*, 15(67), 75-80. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Paredes-Rojas, L., Sánchez-Magno, F. & Badillo-Gaona, M. (2018, 26 de febrero). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar la calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10, 1611-1631. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1392/1062>

- Paucar, M. (2020). *Evaluación externa del desempeño profesional directivo en la Unidad Educativa "Nicanor Aguilar Maldonado" periodo 2019-2020* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/123456789/1536>
- Pérez, L., Pérez, R. & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/espam/138497?page=268>.
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2016). *Formato de plan de mejora. Ejemplo y definiciones*. <http://vra.ucv.cl/ddcyf/wp-content/uploads/2016/05/Formato-de-Plan-de-Mejora.pdf>
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1-13. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44051357008/44051357008.pdf>
- Posso, M. (2017). *Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla de la ciudad de Ibarra* [tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7848>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 1-27. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/23681>
- Proaño-Villavicencio, D., Gisbert-Soler, V. & Pérez-Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa (edición especial)*, 50-56. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Quezada, C., Apolo, N. & Delgado, K. (2018). Investigación científica. En D. Alan & L. Cortez (eds.), *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (pp. 12-35). Editorial UTMACH. <https://n9.cl/e40sh>

- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. [https://doi: 10.5294/edu.2018.21.2.5](https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5)
- Salazar, F., Paz, K. & Torrez, M. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación* [boletín n.º 03]. Universidad Rafael Landívar. <https://n9.cl/x4jv>
- Segovia, F. (2021, 17 de enero). La nueva escuela en el plan 2021-2030. *El Telégrafo*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/nueva-escuela-plan-2021-2030>
- Solórzano, J., Lituma, L. & Espinoza, E. (2020). Estrategias de enseñanza en estudiantes de educación básica. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 158-165. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/322/346>
- Suasnabas-Pacheco, L. & Juárez, J. (2020, 06 de marzo). Calidad de la educación en Ecuador. ¿Mito o realidad?. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 133-157. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1160>
- Tomalá, F. (2017). *La gestión administrativa del gerente educativo y propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de octubre, cantón Samborondón, provincia del Guayas* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB-DIGITAL. <https://n9.cl/jds6p>
- Torres, C. & Callegari, N. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 37(5), 151-163. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v37n2/rri05216.pdf>
- Troncoso-Pantoja, C. & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Turbí, L. (2017, 2 de abril). La Importancia de la Gestión en el Centro Educativo. *Notificado*. <http://notifica.do/educacion/9432/la-importancia-de-la-gestion-en-el-centro-educativo.html>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

República del Ecuador



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA  
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ  
Carrera de Administración Pública



Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2021-576-OF  
Calceta, 10 de septiembre de 2021

**ASUNTO:** Solicitud autorización y aplicación de entrevista y encuesta.

Señor Licenciado  
Carlos Alberto Alcívar Vera  
**DIRECCIÓN DISTRITAL EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN**  
Ciudad.-

Señor Director:

Por medio del presente reciba un cordial saludo y deseo de éxitos en sus funciones.

Mediante solicitud de fecha 7 de septiembre de 2021, las señoritas **Karol Patricia Espinoza Loor** con C.I. 131664047-1; y **Mery Maía Vera Macías** con C.I. 131470825-5, estudiantes de Octavo Nivel de la Carrera de Administración Pública, solicitamos muy comedidamente autorice y brinde las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN, PERIODO 2019-2020".

De ser aprobada la solicitud, sírvase proponer fecha para la obtención de la información. Cabe destacar que la información obtenida a través de los instrumentos de recopilación de datos (entrevista y encuesta), sirvan para el desarrollo y la ejecución del Trabajo de Integración Curricular bajo la tutoría de la Lic. Fátima Elizabeth Palacios Briones, Mg.

Atentamente,



Dr. C. Evis Lizett Diéguez Matellán  
**DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

EDM/fgc



*autorizo esta solicitud de información*

2021

RECIBIDO



9/ 09:26 a.m.

DIRECCIÓN DISTRITAL

1/1

Oficinas Centrales  
Calle 10 de agosto y Granda Centeno  
Telfs.: (05) 2685 134/156  
rectorado@espam.edu.ec

Campus Politécnico  
Sitio el Limón, Calceta  
Telfs.: (05) 3028904/3028838  
unam@espam.edu.ec

Figura 17. Oficio autorización y aplicación de entrevista y encuesta

## ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”

**Entrevista dirigida a la Analista Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación de Educación (ASRE) - Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín: Ing. Carmen Dioselina Flores Ibarra**

El objetivo de esta investigación es evaluar la gestión escolar en las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, durante el período 2019-2020. Su colaboración es muy necesaria para obtener información relevante acerca de la Gestión Escolar y la Calidad Educativa del Distrito en mención.

#### **SECCIÓN 1.- GESTIÓN ESCOLAR**

12. ¿Considera que existe una adecuada relación entre el sistema educativo actual y las necesidades formativas y de desarrollo de los individuos, la comunidad y el país?
13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el actual modelo de gestión escolar?
14. Durante el período 2019-2020, ¿se implementó algún modelo de gestión escolar acorde a las necesidades institucionales?
15. ¿Cuáles son los mayores problemas y desafíos que enfrentan las instituciones educativas pertenecientes al Distrito de Educación 13D06, con relación a la gestión escolar y calidad educativa?
16. ¿Cuál es su opinión respecto al involucramiento de los diferentes miembros de la comunidad educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje?

17. ¿Cuál es la situación del Distrito en relación a los estándares de calidad educativa (gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente) emitidos por el Ministerio de Educación?

## SECCIÓN 2.- CALIDAD EDUCATIVA

18. ¿Con qué frecuencia las unidades educativas del distrito son intervenidas por la Dirección Nacional de Auditoría Educativa?
19. ¿Cuántas auditorías educativas fueron realizadas en el período 2019-2020? y, ¿cómo considera los resultados obtenidos?
20. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que necesitan mayor intervención para el aseguramiento de la calidad educativa?

Tecnología	
Infraestructura	
Capacitación docente	
Materiales de trabajo	
Contenidos de la malla curricular	

¿Por qué razones?:

---



---

21. ¿Se han diseñado planes de mejoras aplicables a las unidades educativas pertenecientes al distrito, según los resultados de las auditorías y evaluaciones institucionales?, de ser así ¿cuáles fueron las principales áreas de intervención?
22. ¿Qué acciones pretenden ejecutar como Distrito, para contribuir a la mejora de la calidad educativa en los centros escolares?

### ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA



#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”

El objetivo de esta investigación es evaluar la gestión escolar en las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, durante el período 2019-2020. Su colaboración es muy necesaria para obtener información relevante acerca de la Gestión Escolar y la Calidad Educativa del Distrito en mención.

CARGO DEL FUNCIONARIO	Rector	Vicerrector	Inspector	Docente

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario es anónimo y los datos que se obtengan serán confidenciales. Este proceso consta de dos partes: 1.- Gestión escolar; 2.- Calidad educativa. Las afirmaciones están basadas en los Estándares de Calidad Educativa emitidos por el Ministerio de Educación a través del Acuerdo Ministerial 091-2017. Los ítems contienen 5 alternativas de respuesta, usted deberá valorar el grado de acuerdo señalando el número de la escala que mejor refleje su opinión:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes actividades en su institución?

## SECCIÓN 1: GESTIÓN ESCOLAR

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	5	4	3	2	1
<b>Organización Institucional</b>					
1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo establecido en el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución					
2. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es construido participativamente					
<b>Desarrollo Profesional</b>					
3. Se ejecutan actividades de capacitación profesional, procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico para el personal docente y administrativo, en función del diagnóstico de necesidades institucionales					
<b>Información y Comunicación</b>					
4. La institución cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y, mantiene los registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura					
<b>Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios</b>					
5. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje					
6. Los servicios complementarios (bibliotecas escolares, uniformes, alimentación, material escolar, transporte) que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional					
<b>Enseñanza y Aprendizaje</b>					
7. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional					
<b>Consejería estudiantil y refuerzo académico</b>					
8. Se ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado, con el respectivo refuerzo académico					
<b>Convivencia y participación escolar</b>					
9. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados					
<b>Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo</b>					
10. Se establecen vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje					
<b>Gestión de riesgos y protección</b>					
11. Se implementan planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado					

## SECCIÓN 2: CALIDAD EDUCATIVA

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	5	4	3	2	1
<b>Relevancia</b>					
1. La institución se preocupa por diseñar estrategias adecuadas para asegurar la coherencia y comprensión de los contenidos					
2. Se asegura el desarrollo de los estudiantes más allá del ámbito académico					
<b>Eficiencia y Eficacia</b>					
3. Las autoridades establecen una ruta de prioridades en cuanto a necesidades de infraestructura, recursos materiales, tecnológicos y económicos					
4. Se realizan encuestas para identificar a la población de atención prioritaria					
5. La institución elabora una propuesta de perfil del bachillerato de acuerdo a las demandas sociales actuales					
6. La institución desarrolla y/o participa de concursos académicos internos y externos					
7. El equipo directivo se encuentra comprometido con la gestión de la calidad y genera proyectos de innovación para el mejoramiento de la calidad educativa					
8. Se realizan evaluaciones internas de manera periódica					
<b>Equidad</b>					
9. La institución presta atención a las familias de los alumnos con necesidades educativas especiales					
10. Los docentes mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos					