



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN

“Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la
Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla de la ciudad de Ibarra”

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en
Gestión de la Calidad en Educación**

TUTOR:

Dr. Miguel Ángel Posso Yépez

AUTOR:

Leonardo Mesías Flores Carlosama

IBARRA - ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo, Miguel Ángel Posso Yépez, en calidad de Director de la tesis titulada: “Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla de la ciudad de Ibarra”, de autoría de Leonardo Mesías Flores Carlosama, una vez revisada y hechas las correcciones solicitadas, certifico que esta apta para su defensa y para que sea sometida a la evaluación del tribunal.

Ibarra, 24 de octubre del 2017

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Ángel Posso Yépez', written in a cursive style.

Dr. Miguel Ángel Posso Yépez

C.I. 1001394848



APROBACIÓN DEL JURADO CALIFICADOR



“MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ESCOLAR DE LA UNIDAD EDUCATIVA MARIANO SUÁREZ VEINTIMILLA DE LA CIUDAD DE IBARRA”

AUTOR: Leonardo Mesías Flores Carlosama

Trabajo de Grado de Magister, aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente jurado, a los 23 días del mes de noviembre del 2017

Dra. Ítala Paredes
C.I. 0960892925

Dra. Carmen Trujillo
C.I. 1001547411

Dr. Rolando Lomas
C.I. 1001359890

DEDICATORIA

El esfuerzo por mejorar la calidad del sistema educativo, hace que este trabajo de investigación este dedicado a todos quienes aspiramos un nuevo paradigma educativo que sea pertinente y significativo en esta sociedad diversificada.

A mi familia, quienes fueron mi fuente de dedicación e inspiración para emprender en estos procesos de mejorar la calidad educativa, en especial a mi madre, a mi esposa y a mis hijas.

Leonardo

AGRADECIMIENTO

Al Ministerio de Educación del Ecuador quien me motivó a actualizar mis conocimientos y emprender hacia un cambio significativo sobre el mejoramiento de la calidad educativa y permitirme ser parte del grupo de candidatos elegibles en los procesos de Quiero Ser Directivo, Quiero Ser Asesor Auditor Educativo y Quiero Ser Profesional.

A la Universidad Técnica del Norte, al Instituto de Posgrado y al equipo de docentes que impartieron los módulos de la Maestría en Gestión de la Calidad en Educación y aportaron significativamente en mi profesionalización.

A la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” y al equipo directivo por permitirme realizar la investigación y proporcionarme la información requerida.

A mi tutor, por guiarme técnicamente con sus amplios conocimientos en el proceso de investigación para la culminación de mi trabajo de grado.

Leonardo



AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejó sentada mi voluntad de participar en este proyecto, por lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1001790086
APELLIDOS Y NOMBRES:	Flores Carlosama Leonardo Mesías
DIRECCIÓN:	El Ángel, calle Calderón y Riofrio
CORREO:	Prosistem64@gmail.com
TELÉFONO FIJO Y MÓVIL:	062977809 / 0986977657
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la unidad educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra
AUTOR:	Leonardo Mesías Flores Carlosama
FECHA:	29 de noviembre del 2017
ASESOR/DIRECTOR:	Dr. Miguel Ángel Posso Yépez

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

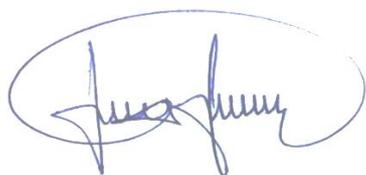
Yo, Leonardo Mesías Flores Carlosama, con cédula de identidad N° 1001790086, en calidad de autor y titular de los Derechos Patrimoniales del Trabajo de Grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso de los archivos digitales en la biblioteca de la Universidad, con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior, Art. 144.

3. CONSTANCIA

El autor manifiesta, que la obra objeto de la presente autorización es original y se ha desarrollado sin violar derechos de autor o terceros, por lo que la obra es original y es el titular de los Derechos Patrimoniales, asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y apoyaré en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 29 de noviembre del 2017

AUTOR



Leonardo Mesías Flores Carlosama
C.I. 1001790086



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Leonardo Mesías Flores Carlosama, con cédula de ciudadanía N° 1001790086 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: “Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla de la ciudad de Ibarra”, que ha sido desarrollada para optar por el título de Magíster en Gestión de la Calidad en Educación en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Atentamente,

Leonardo Mesías Flores Carlosama

C.I: 1001790086

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN.....	xvi
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xx
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Justificación de la investigación	5
1.5. Objetivos de la investigación.....	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Hipótesis o preguntas directrices	7
CAPITULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL	8
2.1. Sistema educativo	8
2.2. Gestión escolar.....	9
2.2.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	11
2.2.2. Planificación Curricular Institucional (PCI).....	12

2.2.3.	Programa de Participación Estudiantil (PPE).....	15
2.2.4.	Proyectos Escolares (PE).....	16
2.2.5.	Proyectos de Innovación Educativa (PIE).....	17
2.3.	Mejora continua	18
2.3.1.	Calidad Educativa.....	19
2.3.2.	Gestión por procesos	21
2.3.3.	Mapa de procesos	22
2.3.4.	Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa	23
2.3.5.	Auditoría de Calidad	24
2.3.6.	Código de Ética para la Auditoría a la Gestión Educativa	25
2.4.	Modelo de gestión escolar	26
2.4.1.	Estándares de Calidad Educativa	26
2.4.2.	Gestión Escolar.....	29
2.4.3.	Gestión de Desempeño profesional Directivo.....	31
2.4.3.1.	Gestión Administrativa.....	32
2.4.3.2.	Gestión Pedagógica	32
2.4.3.3.	Convivencia	33
2.4.3.4.	Servicios Educativos.....	34
2.4.3.5.	Sistema Integral de Gestión de Riesgos Escolares	34
2.4.4.	Modelos de gestión por procesos	34
2.5.	Marco Legal	36
CAPITULO III		40
MARCO METODOLÓGICO		40
3.1.	Descripción del área de estudio	40
3.2.	Tipo de investigación.....	41

3.3. Métodos de investigación	42
3.4. Técnicas de investigación	43
3.5. Muestra teórica	43
3.6. Procedimiento	43
3.7. Instrumentos de investigación	45
3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos	45
3.9. Resultados esperados (Impactos).....	46
3.9.1. En lo educativo.....	46
3.9.2. En lo cultural	47
3.9.3. En lo administrativo	47
3.9.4. En lo ambiental	47
CAPITULO IV	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1. Cuestionario aplicado al equipo directivo	48
4.1.1. Aplicación de las herramientas de gestión por parte del equipo directivo	48
4.1.2. El Proyecto Educativo Institucional tiene los componentes requeridos según los lineamientos emitidos por el MinEduc.....	50
4.1.3. Documentos de gestión que dispone la institución	54
4.1.4. Intervención de la Dirección Nacional de Auditoría Educativa..	59
4.1.5. Modelo de gestión escolar	59
4.2. Entrevista	60
4.2.1. Análisis de la entrevista realizada a tres ex rectores de la institución	61
4.2.1.1. CATEGORÍA 1: Descripción de la Comunidad y de los entrevistados.....	61
4.2.1.2. CATEGORÍA 2: Procesos de gestión del equipo directivo..	65

4.2.1.3. CATEGORÍA 3: Proyectos de innovación y cambio	70
4.2.1.4. CATEGORÍA 4: Detección de las posibles causas del bajo rendimiento académico	74
CAPITULO V	78
PROPUESTA	78
5.1. Reseña Histórica Institucional	78
5.2. Ubicación Geográfica Actual.....	79
5.3. Población Institucional	79
5.4. Oferta Educativa	79
5.5. Herramientas de gestión administrativa para el equipo directivo.....	80
5.5.1. Esquema de Informe de Autoevaluación Institucional.....	83
5.5.2. Esquema del Proyecto Educativo Institucional	87
5.5.3. Esquema de la Planificación Curricular Institucional	89
5.5.4. Esquema del Programa de Participación Estudiantil.....	91
5.5.5. Esquema de Proyectos Escolares.....	95
5.5.6. Ficha de Proyectos de Innovación Educativa.....	101
5.5.7. Mapa de procesos de la Misión Institucional	105
5.5.7.1. Nivel Estratégico	107
5.5.7.2. Nivel Operacional.....	108
5.5.7.3. Nivel de Apoyo.....	110
5.5.7.4. Mapeo de los diferentes procesos del Mapa de Procesos ...	111
5.5.8. Mapa estratégico de la visión institucional	129
5.5.8.1. Nivel Estudiantes	131
5.5.8.2. Nivel de Procesos Internos	131
5.5.8.3. Nivel de Aprendizaje y Crecimiento	132
5.5.8.4. Cuadro de Mando Integral del Mapa Estratégico	133

5.5.9. Modelo de Gestión Escolar “CAEM” para el equipo directivo	136
5.5.9.1. Convivencia	137
5.5.9.2. Apoyo y seguimiento	139
5.5.9.3. Evaluación	141
5.5.9.4. Mejora continua	142
CAPITULO VI.....	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
6.1. Conclusiones.....	145
6.2. Recomendaciones	145
CAPÍTULO VII.....	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
7.1. Literatura Citada	147
ANEXOS.....	151
Anexo 1. Cuestionario aplicado al Consejo Ejecutivo y Junta Académica	151
Anexo 2. Resultados y graficación	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de niveles de concreción curricular 2016	49
Tabla 2. Matriz de dimensiones de autoevaluación institucional.....	50
Tabla 3. Matriz de la estructura del PEI.....	54
Tabla 4. Matriz de documentos existentes en la institución.....	54
Tabla 5. Matriz de componentes del PCI	55
Tabla 6. Matriz de fases para la implementación del Programa de Participación Estudiantil	56
Tabla 7. Matriz de pasos para implementación de Proyectos Escolares	57
Tabla 8. Matriz de proyectos implementados acordes a los Estándares de Calidad Educativa	58
Tabla 9. Funciones de la asesoría y auditoría educativa	80
Tabla 10. Socialización del Mnasge.....	81
Tabla 11. Equipos de trabajo para la Autoevaluación Institucional.....	83
Tabla 12. Matriz de Autoevaluación Institucional	85
Tabla 13. Matriz para receptor la planificación curricular de las CTP.....	90
Tabla 14. Rúbrica de valoración del Plan de Proyectos Escolares.....	97
Tabla 15. Ficha de evaluación del informe final de Proyectos Escolares	99
Tabla 16. Ficha de evaluación consolidada de Proyectos Escolares.....	101
Tabla 17. Herramientas de gestión del equipo directivo	111
Tabla 18. Información y Comunicación.....	112
Tabla 19. Distributivo de trabajo.....	113
Tabla 20. Evaluación interna.....	114
Tabla 21. Actualización de CAS	115
Tabla 22. Organización por paralelos.....	116
Tabla 23. Portafolio profesional docente	117
Tabla 24. Enseñanza - Aprendizaje.....	118
Tabla 25. Evaluación del y para el aprendizaje.....	120
Tabla 26. Refuerzos académicos	121

Tabla 27. Relación con la comunidad	122
Tabla 28. Promoción	123
Tabla 29. Plan de gestión de talento humano	124
Tabla 30. Plan de capacitaciones permanentes	125
Tabla 31. Plan de gestión de riesgos	125
Tabla 32. Rutas de prevención de consumo de sustancias sujetas a fiscalización, acoso escolar y acoso sexual.....	126
Tabla 33. Tecnologías de información y comunicación.....	127
Tabla 34. Matriz de indicadores de la visión institucional.....	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la Planificación Curricular Institucional	15
Figura 2. Ubicación de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” ..	41
Figura 3: Herramientas que debe disponer el Equipo Directivo para emprender hacia la mejora continua.....	82
Figura 4. Modelo de Gestión Escolar “CAEM”	137
Figura 5. Características de un profesional competente.....	138
Figura 6. Instrumentos necesarios para la gestión administrativa institucional	140
Figura 7. Ruta para consolidar el modelo de gestión escolar	141
Figura 8. Equipo directivo que interviene en la evaluación del modelo de gestión	142
Figura 9. Ciclo de mejora continua del modelo de gestión escolar.....	143
Figura 10. Operativización de herramientas de gestión administrativas.....	152
Figura 11. Componentes requeridos en el PEI	152
Figura 12. Documentos que dispone la institución	153
Figura 13. Intervenciones por la DNAE.....	154
Figura 14. Equipo directivo que desea disponer de un modelo de gestión escolar	154

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ESCOLAR DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO SUÁREZ VEINTIMILLA” DE LA CIUDAD DE IBARRA.

Autor: Leonardo Mesías Flores Carlosama
Tutor: Dr. Miguel Ángel Posso Yépez
UTN – 2017

RESUMEN

Un modelo de gestión escolar sin duda es innovador y apoya al mejoramiento de la calidad educativa, constituye el pilar fundamental de la operativización de las herramientas de gestión para el equipo directivo y el emprendimiento hacia la mejora continua. Esta investigación tiene como propósito determinar las causas que provocaron el limitado uso de los documentos escolares del nivel mesocurricular de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra. La investigación es cualitativa, se estructuró en tres fases: 1) Diagnóstico técnico de los documentos de gestión administrativa del equipo directivo. 2) Diseño de un mapa de procesos para la organización institucional. 3) Diseño de un modelo de gestión escolar. El procedimiento investigativo partió de la revisión de las herramientas con los cuales gestionan el equipo directivo, para ello se aplicó un cuestionario a Autoridades, Consejo Ejecutivo y Junta Académica. Para el diseño del mapa de procesos, se tomó como referencia el modelo de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Educación. Para el diseño del modelo de gestión por procesos se tomó como referencia, a la información obtenida en la autoevaluación institucional, a la información obtenida en la entrevista aplicada a ex – directivos de los últimos tres periodos de gestión directiva. Como resultados se determinó que el equipo directivo a través del trabajo colaborativo actualizó y construyó las herramientas de gestión administrativa de acuerdo a los lineamientos emitidos por el MinEduc tomando como referencia los esquemas de cada documento propuestos en la investigación, la implementación del mapa de procesos de acuerdo a la misión institucional con los niveles: estratégicos, operacionales y de apoyo, la implementación del modelo de gestión escolar compuesto de cuatro componentes de: convivencia, apoyo y seguimiento, evaluación y mejora continua

Palabras claves: Modelo de gestión, calidad escolar, mejoramiento educativo, herramientas administrativas.

**EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR IMPROVING THE
SCHOOL QUALITY OF “MARIANO SUÁREZ VEINTIMILLA”
EDUCATIONAL UNIT FROM IBARRA CITY**

Autor: Leonardo Mesías Flores Carlosama
Tutor: Dr. Miguel Ángel Posso Yépez
UTN – 2017

SUMMARY

A model of school management is undoubtedly innovative and supports the improvement of educational quality, is the fundamental base of the operationalization of management tools for the management team and entrepreneurship towards continuous improvement. The purpose of this research is to determine the causes that caused the limited use of the school documents of the meso-curricular level of the Educational Unit "Mariano Suárez Veintimilla" from Ibarra city. The research is qualitative, structured in three phases: 1) Technical diagnosis of the administrative management documents of the management team. 2) Design of a process map for the institutional organization. 3) Design of a school management model. The investigative procedure started from the review of the tools with which they manage the management team, for which a questionnaire was applied to Authorities, Executive Council and Academic Board. For the design of the process map, the model of organizational management by processes of the Ministry of Education was taken as reference. For the design of the process management model, the information obtained in the institutional self - evaluation was taken as a reference to the information obtained in the interview applied to former directors of the last three periods of management. As results, it was determined that the institution does not have all the administrative management documents and the few that do exist are not in accordance with the guidelines requested by the MinEduc, the implementation of the process map according to the institutional mission with the strategic levels, operational and support, the implementation of the school management model composed of four components: coexistence, support and monitoring, evaluation and continuous improvement

Keywords: Management model, school quality, educational improvement, administrative tools.

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

CÓDIGO	SIGNIFICADO
10D01	Distrito Educativo Ibarra – Pimampiro – San Miguel de Urucuquí
AAC	Adaptaciones y Adecuaciones Curriculares
ABP	Aprendizaje Basado en Proyectos
AI	Autoevaluación Institucional
APA	Asociación Americana de Psicología
BGU	Bachillerato General Unificado
BTE	Bachillerato Técnico
C06_08_10	Circuito Educativo del Distrito Educativo 10D01
CAEM	Modelo de Gestión Escolar “Convivencia – Apoyo y Seguimiento – Evaluación – Mejora Continua”
CCE	Código de Convivencia Escolar
CCYM	Comité de Mantenimiento Recurrente y Preventivo de los Espacios Educativos
CN	Ciencias Naturales
CS	Ciencias Sociales
CTP	Comisión Técnico Pedagógicas
DCD	Destrezas con Criterio de Desempeño
DECE	Departamento de Consejería Estudiantil
DI	Estándares de Desempeño Profesional Directivo
DIAC	Documento Individual de Adaptaciones Curriculares
DINAGE	Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa
DINCU	Dirección Nacional de Currículo
DO	Estándares de Desempeño Profesional Docente
EA	Estándares de Aprendizaje
ECA	Educación Cultural y Artística
EF	Educación Física
EGBS	Educación General Básica Superior
GE	Estándares de Gestión Escolar
I	Inglés
IAF	Acciones para el Mejoramiento de la Auditoría
INEVAL	Instituto Nacional de Evaluación Educativa
IPA	Informe Parcial de Asignatura
ISBN	International Standard Book Number
ISO	Organización Internacional para la Normalización
IWA	Acuerdo de Taller Internacional
LL	Lengua y Literatura
LOEI	Ley Orgánica de Educación Intercultural
M	Matemáticas
MINEDUC	Ministerio de Educación del Ecuador
MNASGE	Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión

	Educativa
NEE	Necesidades Educativas Especiales
PC	Planificaciones Curriculares
PCA	Planificación Curricular Anual
PCI	Planificación Curricular Institucional
PDE	Plan Nacional de Educación
PE	Proyectos Escolares
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PIE	Proyecto de Innovación Educativa
POA	Plan Operativo Anual
PPE	Programa de Participación Estudiantil
PRA	Plan de Refuerzo Académico
R1	Msc. Rolando López
R2	Msc. Vicky García
R3	Dra. Ligia Gudiño
RETARE	Retornando a las rutas del aprendizaje
RETEC	Reforma del Bachillerato Técnico
RLOEI	Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UD	Unidades Didácticas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación
UTN	Universidad Técnica del Norte

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se justifica por cuanto el Ministerio de Educación del Ecuador operativiza su gestión organizacional por procesos, es por ello que para la institución se diseñó un modelo de gestión escolar que apoye al mejoramiento de la calidad educativa, con el propósito de disminuir el alto índice de bajo rendimiento académico detectado en los últimos años en educación general básica superior y bachillerato de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra.

Un modelo de gestión escolar desde cualquier punto de vista apoya a la innovación y cambio en toda organización educativa, de hecho en la actualidad en esta sociedad globalizada, la gestión administrativa por parte del equipo directivo debe ser dinámica, a través del trabajo colaborativo, con herramientas de gestión que orienten adecuadamente la educación integral de los estudiantes.

El presente trabajo se realizó en base a la investigación cualitativa, ya que lo que se pretende es determinar cuáles son las herramientas de gestión administrativas que apoyan al mejoramiento de la calidad educativa desde una perspectiva colaborativa.

La propuesta de diseñar un modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra, es asesorar y auditar técnicamente la operativización de los documentos de gestión administrativa al equipo directivo a través de un modelo de gestión escolar.

De hecho esta investigación será el referente para que otras instituciones educativas emprendan hacia la mejora continua con herramientas idóneas de gestión y aporten significativamente al mejoramiento de la calidad educativa

estipulada en los principios de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador (LOEI), de acuerdo a su contexto.

El trabajo investigativo se desarrolló con el apoyo incondicional del equipo directivo, es decir, autoridades, junta académica y comisiones técnico pedagógicas de la institución a través de la revisión de documentos existentes y la entrevista a funcionarios que ocuparon el cargo de rectores.

La limitada operativización de los documentos de gestión escolar, son los posibles factores que afectaron drásticamente al bajo rendimiento académico, al trabajo individualizado de los docentes, a la forma como aprenden los alumnos, es decir, a la falta de un trabajo en equipo, es por ello que la reorganización de los procesos a través de un modelo de gestión escolar apoyó a mejorar el comportamiento organizacional.

Con estos antecedentes, el manejo adecuado de los documentos de gestión administrativos y la implementación de un modelo de gestión escolar, fueron los pilares fundamentales para reorientar la educación marianista y paulatinamente se van mejorando los resultados de los aprendizajes sobre la base de los estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo.

La presente investigación se estructuró en siete capítulos que abordaron en su conjunto solucionar la problemática mencionada y está organizada de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.- Se inicia con el análisis del problema de investigación, dentro del cual se abordaron los siguientes temas: Antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objetivos y preguntas directrices.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.- Se sustenta la investigación con literatura referente al sistema educativo, procesos de gestión escolar, mejora continua, modelos de gestión escolar y marco legal educativo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.- El presente trabajo se sustenta a través de la investigación cualitativa, con técnicas adecuadas para la recolección de información, los procedimientos se hilaron de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, los instrumentos necesarios para la recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos e impactos de los resultados esperados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- En este capítulo se hizo un análisis minucioso de la revisión de los documentos de gestión administrativa y la entrevista a ex rectores a través de un guion que proporcionaron información relevante.

CAPÍTULO V: PROPUESTA.- Se describe de manera detallada la reseña histórica institucional, la ubicación geográfica, la población institucional, la oferta académica, las herramientas de gestión administrativa, el mapa de procesos que gestiona la misión institucional, el mapa estratégico que gestiona la visión institucional y la propuesta del modelo de gestión institucional “CAEM”.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.- Se hace el cierre de la investigación emitiendo las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas por el equipo directivo, para emprender hacia el trabajo colaborativo y el empoderamiento de la problemática institucional.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.- En este capítulo se incluye la literatura citada para sustentar de manera teórica la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

El desgaste de los sistemas educativos en América Latina y El Caribe no es un problema actual, estos vienen deteriorándose desde muchos años atrás porque a medida que han ido evolucionando las sociedades, la educación se mantiene con un mismo paradigma educativo por diferentes factores que afectan en esta nueva sociedad. Estos constantemente detienen y corrompen las utopías institucionales para el mejoramiento de la calidad educativa, también las constantes reformas y parches aplicados en educación no han permitido visualizar esta problemática que afecta a la mejora continua de las organizaciones educativas.

Las instituciones educativas del país deben operativizar las grandes transformaciones que está realizando el Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc) en la búsqueda permanente de la innovación de los procesos de gestión educativa, esta dinámica de trabajo colaborativo en el nivel directivo permitirá tomar decisiones que apoyen a gestionar procesos duraderos para la vida institucional.

Según el MinEduc (2016), manifiesta que la “auditoría a la gestión educativa es la evaluación periódica de los Estándares de Calidad Educativa en cuanto al grado de cumplimiento de las instituciones educativas” (p. 26), generando información que sirva de base para la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento continuo. Desde este punto de vista cada Unidad Educativa deberá promover la autoevaluación institucional permanente con criterios, subcriterios e indicadores que apoyen a medir la calidad educativa y sirvan de base para disponer de un modelo de gestión educativa en el nivel meso curricular acorde a los documentos de gestión institucional.

Actualmente si las organizaciones no avanzan a los mismos pasos que lo hace el cambio de la sociedad de la información y del conocimiento, se promoverá una crisis para algunas instituciones educativas o su desaparición; de hecho, lo que sucedió con el sistema educativo ecuatoriano, específicamente las fusiones de varias escuelas y colegios, fue por falta de calidad reflejada en las diferentes pruebas aplicadas por la UNESCO en América Latina.

Es por ello que es necesario re-direccionar la gestión del sistema educativo con políticas que estén acordes a las nuevas tendencias del mejoramiento de la calidad, las Unidades Educativas deben formalizar su gestión basadas en procesos que permitan la mejora continua con actividades y tareas específicas donde el actor principal es el estudiante.

El Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc), emite el Acuerdo Ministerial 020 – 12 publicado el 25 de enero del 2012, donde expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y será el referente de gestión en todos los niveles desconcentrados hasta llegar a las instituciones educativas, también publicó el Manual de Gestión Organizacional por Procesos Versión 3, estos documentos son habilitantes para el fortalecimiento de la cultura en la organización orientada a la mejora continua.

La implementación del nuevo marco legal educativo ecuatoriano (2011), el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (Mnasge, 2013), el Manual de Auditoría de Calidad (2016) y las políticas públicas de igualdad, equidad e inclusión pretenden apalear esta problemática que está afectando constantemente al sistema educativo ecuatoriano, a la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 y al Distrito Educativo 10D01, desde este punto de vista el problema detectado en la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” es la limitada operativización de los documentos de gestión escolar por parte del equipo directivo.

Esto hace que se realice la propuesta del modelo de gestión educativa orientada al mejoramiento del aprendizaje escolar en base al trabajo comprometido y colaborativo del equipo directivo de la institución y se considere a toda la sociedad, al sistema educativo y a las nuevas unidades educativas construidas o fusionadas por el Ministerio de Educación del Ecuador.

1.2. Planteamiento del problema

Existen causas que detienen la gestión escolar enfocada hacia la mejora continua, de hecho cuando faltan políticas institucionales que garanticen la ejecución de los procesos por la falta de compromiso de los miembros de la Comunidad Educativa, es difícil promover cambios significativos internos, más sin embargo se debe emprender desde el equipo directivo con propuestas que apaleen esta falencia organizacional como se menciona en el Plan Decenal de Educación 2016 – 2025, con políticas que “transformen las escuelas en comunidades de aprendizaje que fortalezcan la identidad de los estudiantes, desarrolle integralmente sus capacidades y su compromiso social” (p.12), de hecho lo que pretende el MinEduc es asegurar la eficacia escolar.

La contextualización de la institución con las políticas emitidas por el sistema educativo nacional deben tener conexión con el resto de países vecinos, ya que en este mundo globalizado no se puede emprender individualmente, sin tener la mirada de los demás, según el MinEduc (2012) en el Mnasge manifiesta que “la calidad de un sistema educativo no puede ser mejor que la de sus profesores.” (p. 50), desde este punto de vista la capacitación permanente del equipo directivo, fortalecerá la conformación de una Comunidad de Aprendizaje; si bien es cierto que un profesional bien preparado no es la solución absoluta al mejoramiento de la calidad educativa, también es cierto que conjugando con su vocación y actitud favorable apoyarán hacia nuevas alternativas de aprendizajes.

Los espacios reducidos y mal planificados para fusionar la nueva unidad educativa fueron también antecedentes que a futuro iban a afectar la calidad

escolar, la limitada gestión organizacional ha hecho que se pierda el compromiso y empoderamiento de todos los miembros de la institución, a tal punto que re – orientar la gestión escolar será un proceso a mediano plazo.

La implementación de un modelo de gestión educativa, es operativa a través de un trabajo colaborativo y la aplicación adecuada de los documentos de gestión institucional por parte del equipo directivo en base a los estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo, estos deberán inducir a la integración de una comunidad de aprendizaje, según Murillo y Duk (2012) manifiesta que deben tener la capacidad de “adaptarse a las diferencias sociales, económicas, geográficas, lingüísticas, culturales e individuales de los estudiantes, para dar respuesta a las necesidades educativas de cada uno, de forma que todos progresen en su aprendizaje y participen en igualdad de condiciones.” (p.40).

De lo dicho anteriormente se puede evidenciar que no se trabajó de manera colaborativa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la conformación de equipos de trabajo responsables de recabar información necesaria para operativizar proyectos y planes de mejora en base a la aplicación de la autoevaluación institucional anual o cuando se requiera, la Planificación Curricular Institucional (PCI) es un documento de gestión pedagógica que determinan los contenidos básicos imprescindibles y deseables de los estudiantes, los Programas de Participación Estudiantil (PPE), son espacios de formación integral de los estudiantes de los primeros y segundos años de bachillerato, los Proyectos Escolares (PE) son espacios de aprendizaje interactivos de estudiantes de educación general básica que buscan desarrollar las habilidades cognitivas y socioemocionales.

Los efectos que ha provocado este manejo parcial de los documentos de gestión escolar por parte del equipo directivo, es la baja calidad educativa institucional obtenida según el Instituto Nacional de Evaluación (Ineval) en las pruebas “Ser Bachiller”, donde manifiesta que la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla”, perteneciente a la Coordinación Zonal de Educación Zona 1,

Distrito Educativo 10D01, Circuito C06_08_10 ciclo Sierra, expresa que en el año lectivo 2014-2015 se encuentra ubicado en el puesto 2360 de un total de 3267 instituciones evaluadas y en el año lectivo 2015-2016 se ubica en la posición 2507 de las 3181 instituciones evaluadas, esto significa que no se realizaron ajustes requeridos en los últimos años.

1.3. Formulación del problema

Limitada operativización de los documentos de gestión administrativa por parte del equipo directivo para emprender hacia el diseño de un modelo de gestión escolar de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra.

1.4. Justificación de la investigación

Desde este punto de vista el MinEduc (2017), en los Estándares de Calidad Educativa del Ecuador, manifiesta que existen componentes prioritarios para gestionar innovación, como son: Gestión escolar donde se pone en práctica procesos que ayuden al buen funcionamiento y la mejora continua de la institución, el desempeño profesional directivo hace referencia a la gestión administrativa, pedagógica, convivencia, servicios educativos y sistema integral de riesgos escolares y desempeño profesional docente sobre la base del desarrollo exhaustivo de los procesos de enseñanza – aprendizaje, de allí que la gestión debe estar amparado en estos componentes y no solo preocuparse de uno o algunos.

En la actualidad el rol de la gestión escolar ha cambiado, es más dinámica, no es suficiente solo con gerenciar y descuidarse completamente de los continuos cambios que está ocurriendo alrededor, y más aún cuando el profesional está liderando una institución educativa, actualmente los cargos directivos pasan por una serie de procesos con la finalidad que comprendan su verdadera labor y gestión que deberá implementar en la institución con todos los funcionarios, con

políticas comunicativas y participativas para que todos se empoderen de la problemática institucional y sean el sustento de la implementación de un modelo de gestión institucional.

La investigación realizada se justifica porque aporta directamente al sistema educativo y a un colectivo de personas que son la razón de las instituciones educativas a través del establecimiento de beneficiarios directos e indirectos, como manifiesta Posso (2012), los beneficiarios directos están respaldados por las siguientes afirmaciones:

Con la implementación del modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla”, en base a procesos de gestión que permitan obtener información importante para la toma de decisiones y la implementación de planes de mejora por parte del equipo directivo, los estudiantes tendrán más oportunidades de lograr aprendizajes significativos ya que los procesos están gestionados por los docentes designados como coordinadores, porque su trabajo será justo, innovador y solidario a través de estrategias activas de aprendizaje para lograr formar ciudadanos competentes.

Al mismo tiempo el trabajo investigativo beneficiará de forma indirecta al Ministerio de Educación, Coordinación Zonal de Educación Zona 1, Distrito 10D01 y Circuito C06_08_10, la comunidad en general actuará como veedora en los resultados favorables alcanzados por estudiantes y el cambio de actitud en toda la comunidad educativa.

Es innovador por cuanto la gestión escolar es un pilar fundamental establecido dentro de las dimensiones de mejora continua, no se limita a la operativización de los documentos de gestión emitidos por el MinEduc, ni al llenado de fichas que se embodegan en las instituciones, sino a recabar información que permita la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión educativa para el equipo directivo que apoye al mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar técnicamente los documentos de gestión escolar que está aplicando el equipo directivo de la institución antes mencionada.
- Diseñar el mapa de procesos que contribuya a la mejora continua de la institución.
- Diseñar el modelo de gestión escolar para el equipo directivo sobre la base de los componentes de los estándares de desempeño profesional directivo emitidos por el Ministerio de Educación.

1.6. Hipótesis o preguntas directrices

- ¿Cuáles son los documentos de gestión administrativa que deben disponer el equipo directivo?
- ¿Qué niveles debe contener el mapa de procesos para la mejora continua institucional?
- ¿Cuál es el modelo de gestión escolar que operativice los componentes de los estándares de desempeño profesional directivo emitidos por el Ministerio de Educación?

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Sistema educativo

Las aspiraciones de todos los sistemas educativos de América Latina es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, en base a una nueva concepción de la escuela frente a la sociedad, es importante determinar que cada país busca mejorar el sistema escolar desde los gobiernos de turno, de hecho Ecuador emprendió hace diez años atrás con la incorporación de un nuevo modelo de gestión educativa, la constitución, el plan nacional del buen vivir, la ley orgánica de educación intercultural, el plan decenal de educación y los estándares de calidad educativa.

Si se considera una línea base de emprendimiento en busca de mejoras al sistema educativo en América Latina; se emprendió hace treinta años atrás y en Ecuador hace diez años, de hecho la implementación del plan decenal en varios países donde se proyecta una mejora que luego de un desgaste evidente del sistema educativo emprenden a través de retos a mejorarlos, en Ecuador el primer plan decenal 2006 – 2015 busca eliminar los estancamientos dejados por las malas políticas aplicadas a la educación.

Es importante mencionar que dentro de estos grandes cambios que están haciendo muchos países, se ha realizado actualizaciones a través de reformas al sistema educativo y al mismo tiempo se empieza a pensar ya en innovar la calidad educativa de tal manera que se implementen indicadores que permitan obtener información para la toma de decisiones.

El Plan Decenal 2016 – 2025 pretende mejorar el sistema escolar donde los pilares fundamentales son la calidad, la gestión y la cobertura de tal manera que se

busquen modelos educativos que permitan el mejoramiento de la calidad a través de una gestión óptima y amparada en la igualdad de derechos.

En Ecuador se implementó el nuevo currículo 2016 en el sistema educativo donde se empieza a cambiar el estilo de trabajo ya que este es flexible y abierto, dando la oportunidad a que se realicen adaptaciones y adecuaciones curriculares de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, los componentes del nuevo currículo están amparados en los niveles: macro, meso y micro curricular, en cada nivel hay que cumplir ciertas condiciones, de hecho en el nivel meso curricular se deben construir de forma participativa documentos de gestión para el equipo directivo que tienen como meta mejorar la educación e insertar a los estudiantes en la sociedad de la información y del conocimiento.

2.2. Gestión escolar

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) es la red mundial que identifica cuáles son las normas internacionales requeridas por la sociedad para innovar o mejorar su gestión, estas normas son desarrolladas conjuntamente con los sectores que van a utilizar, las acogen por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial. Es por ello que estas estandarizaciones tienen la característica de medir a través de datos numéricos o determinar calidad a través de indicadores que faciliten la toma de decisiones.

Noguez (2016) aclara que la ISO 9001 es la norma de sistemas de gestión más conocida y certificada del mundo, tradicionalmente los sectores en los que más se ha implementado y certificado desde su nacimiento en 1987 han sido el sector industrial y manufactura, pero en los últimos años ha cobrado especial protagonismo en el sector de servicios especialmente en los educativos. Es evidente entonces que las instituciones educativas dispongan de un modelo de

gestión que aseguren innovación y cambio en los procesos de enseñanza – aprendizaje con herramientas acordes a lo establecido por el MinEduc.

La familia ISO 9001 constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para apoyar a las instituciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operativización de sistemas de gestión de la calidad eficaces en los procesos de gestión administrativa. En Ecuador el MinEduc (2013) dispone del Manual de Gestión Organizacional por Procesos, con la finalidad de establecer estrategias que orienten adecuadamente la gestión institucional por el equipo directivo.

En Ecuador la norma NTE INEN-ISO 9001:2009 es aquella que operativiza los sistemas de gestión de la calidad y son directrices para la aplicación según el Acuerdo Internacional IWA 2 (International Workshop Agreement), de hecho el equipo directivo de las instituciones educativas debe operativizar estas normas con la finalidad de promover eficacia y mejora continua en los procesos de gestión administrativa. Los principales principios según NTE INEN-ISO 9001:2009 son: Enfoque de procesos, el entendimiento de las competencias básicas, la optimización en toda la organización, el liderazgo visionario, el enfoque basado en hechos, la colaboración con los socios, el involucramiento de las personas, la mejora continua (Págs. vi-vii).

El Ministerio de Educación (2013), emite el Acuerdo Ministerial 020-12 donde expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, allí menciona que los procesos otorgan una visión integral de sus funciones al presentarle de forma *gráfica* las actividades a ser ejecutadas en tres momentos determinados como son: entrada, procesamiento y salida, así como las interrelaciones que existen entre las diferentes secciones para la realización de las funciones asignadas.

2.2.1. *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*

Muñoz, Rico y Saavedra (2008) manifiestan que el sentido del PEI es funcionar como instrumento de construcción de identidad, para lo cual se deben considerar tres aspectos: primero el interpersonal donde se reconocen las capacidades y limitaciones de los docentes, es decir, conocer el comportamiento que tienen los funcionarios de la docencia; segundo el comportamiento de trabajo en equipo referido a la capacidad de compartir y colaborar con información para el mejoramiento de competencias grupales, por último el clima organizacional en donde la autonomía requiere de gestión y responsabilidad para satisfacer la pertinencia profesional.

Un proyecto educativo consiste en la planificación de un proceso para que los alumnos alcancen ciertos objetivos de aprendizaje, según manifiestan Pérez y Gardey (2013), de hecho un proyecto nace de una necesidad o problema independientemente de la gravedad detectada, necesita de un tiempo prudente de planificación para que la ejecución sea efectiva y se visualice los resultados deseados.

El Proyecto Educativo Institucional constituye un instrumento que otorgar un carácter sistémico a la gestión de los centros educativos, donde mejoran y favoreciendo su autonomía, sustentando la participación de los diversos actores que componen la comunidad educativa, como base para su proyección, un instrumento de planificación y gestión que requiere de un compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, que permite en forma sistemática hacer viable la misión del establecimiento y que requiere de una programación de estrategias para el mejoramiento de los aprendizajes, como señalan Juana y González (1994).

Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa un Proyecto Educativo Institucional, menciona Calvo (2017), que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los

fines de la educación, definidos por el Ministerio de Educación y la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio, denominado contexto de reproducción mencionado por Flores (2017).

2.2.2. Planificación Curricular Institucional (PCI)

La PCI es un documento curricular que pertenece al segundo nivel de concreción curricular denominado meso curricular, tiene la característica de ser flexible y es responsabilidad del equipo directivo su gestión y actualización. De hecho una de las funciones de la Junta Académica es inducir, planificar, implementar y evaluar la PCI según las necesidades institucionales como menciona el Art. 6 del acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00060-A.

La función de la PCI es priorizar los contenidos del centro educativo, acordar pautas metodológicas que generen cambios en la organización, seleccionar materiales curriculares que fortalezcan los aprendizajes, establecer criterios, indicadores y modos de evaluación en un trabajo consensuado y compartido, como menciona el MinEduc (2016), con estos antecedentes la Planificación Curricular Institucional está compuesta por elementos curriculares esenciales que son:

- a. El *enfoque pedagógico* es parte de la identidad institucional del PEI y determina el proceso de humanización del ser humano y su relación con la sociedad para definir el modelo pedagógico como menciona Flórez (1994). Según Ordoñez (2006) sostiene que el constructivismo en educación es entablar la relación coherente entre el aprendizaje y la investigación, no puede existir una comprensión si se trata por separado entre los aprendizajes adquiridos por los alumnos y la capacidad de hacer las cosas.
- b. Los *contenidos de aprendizaje* determinados en cada uno de los subniveles educativos, separados por años y áreas de estudio según los acuerdos ministeriales MINEDUC-ME-2016-00020-A referente al tronco común del

sistema educativo y el MINEDUC-ME-2016-00081-A referente a los bachilleratos técnicos del sistema educativo ecuatoriano.

- c. La *metodología* debe estar acorde a lo establecido en la educación del siglo XXI con el uso moderado de las TIC en educación, en cada una de las áreas de estudio establecidas en el nuevo currículo. Al mismo tiempo su temporalización en cuanto al número de horas desde educación inicial, educación general básica y bachillerato general unificado, en cada uno de esos subniveles se tienen que considerar la metodología de enseñanza.

- d. La *evaluación* es un proceso que permite desarrollar aprendizajes significativos e ir desapareciendo paulatinamente como un proceso solo de medición, dentro del nuevo currículo la evaluación está en tres momentos denominados: diagnóstica, formativa y sumativa. De hecho la evaluación en el sistema educativo posee poca validez por cuanto los instrumentos de evaluación nunca fueron reactivos calibrados anteriormente, para determinar qué es lo que se pretende mejorar con estos resultados como menciona Montero (2017).

- e. El *acompañamiento pedagógico* que genere espacios de diálogo y reflexión para mejorar el desempeño profesional de directivos y docentes, de hecho el acompañamiento permite examinar la práctica pedagógica para reflexionar de manera conjunta sobre las fortalezas y debilidades que se evidencian en el proceso de enseñanza con la finalidad de innovar y mejorar la práctica pedagógica en el aula.

- f. La *acción tutorial* es el acompañamiento pedagógico por parte de los docentes, tutores o del departamento de Consejería Estudiantil (DECE) con la finalidad de enrutarnos a la formación integral del estudiante, de hecho dentro de la acción tutorial se analizan casos particulares como parte de educación inclusiva diversificada.

- g. La *planificación curricular* es la disposición de los documentos por parte de los docentes para la gestión de aula definidos de acuerdo a las necesidades institucionales, como establece en el acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A, en el Art. 11 manifiesta que son documentos esenciales y deben contener los siguientes componentes: fines, objetivos, contenidos, metodología, recursos y evaluación.
- h. Los *proyectos escolares* como base para el mejoramiento de habilidades para la vida, según lo establecido en el instructivo de Proyectos Escolares (2017) donde se prioriza el aprendizaje basado en proyectos (ABP), que apoye a la formación integral de los estudiantes y se fortalezca el trabajo en equipo, para ello el MinEduc ha considerado los siguientes campos de acción: científico, vida práctica, artístico – cultural y deportivo.
- i. Las *adaptaciones curriculares* son instrumentos y estrategias de individualización de la enseñanza, por cuanto son modificaciones que se realizan en la programación curricular para atender las diferencias individuales de los alumnos, estas se elaboran teniendo como referencia el currículo nacional. Esta propuesta o programación curricular, en la cual las decisiones de qué, cómo y cuándo enseñar y qué, cómo y cuándo evaluar, sean adecuadas a las características de los alumnos. Desde este punto de vista el MinEduc (2017) publica el instructivo para el proceso de elaboración e implementación del documento individual de adaptaciones curriculares (DIAC), donde establece tres grados de adaptación, dependiendo de ello se modificará los objetivos, las destrezas con criterio de desempeño, el espacio, los recursos, las estrategias metodológicas y la evaluación.
- j. Los *planes de mejora* son determinados en el PEI y operativizados por la PCI según el plan operativo anual institucional, de hecho estos deben ser en base a propuestas que apoyen a mejorar los aprendizajes de los estudiantes desde la perspectiva de fomentar una cultura de enseñanza institucional. Estos insumos son evidentes luego de la aplicación de la autoevaluación institucional.

De lo dicho anteriormente la PCI está estructurada de los siguientes componentes:



Figura 1. Elementos de la Planificación Curricular Institucional

Fuente: Instructivo de planificaciones curriculares para el Sistema Nacional de Educación. Dirección Nacional de Currículo (DINCU), 2016.

2.2.3. Programa de Participación Estudiantil (PPE)

La participación estudiantil para Zúñiga (1998) manifiesta que es la promoción de una pedagogía de la actividad porque no es una clase magistral más; sino llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el aula y darlos solución a través de un proyecto de emprendimiento donde se fortalezcan las habilidades del ciudadano. También es una pedagogía de la diferencia porque se lo hace a través de una educación inclusiva diversificada para promover la formación integral del alumnado.

La participación, según Torres (2001) sostiene que para convertirse en instrumento de desarrollo, empoderamiento y equidad social, debe ser significativa y auténtica, involucrar a todos los actores, diferenciando pero sincronizando sus roles, y darse en los diversos ámbitos y dimensiones de lo educativo: desde el aula de clase hasta la política educativa, dentro de la educación escolar y también de la extra-escolar, en los aspectos administrativos y también en los relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, a nivel local así como a nivel nacional y global.

La clásica aspiración a “vincular escuela y comunidad” se ha ocupado poco de trabajar la naturaleza de ese vínculo y de las dos entidades a vincular, ambas diversas, complejas y cruzadas por diversos actores, con intereses diversos y hasta antagónicos. De hecho Torres y Tenti (2001), manifiestan que la “comunidad escolar” básica, formada por alumnos, docentes y padres de familia, es una “comunidad” a construir, a partir de condiciones objetivas y subjetivas que tensan más hacia el conflicto que hacia la cooperación, pues hay muchos intereses no coincidentes entre alumnos, docentes, padres de familia y comunidad.

Según el MinEduc (2016), el Programa de Participación Estudiantil (PPE) es un espacio educativo gratuito que busca fomentar y reconocer las capacidades innovadoras, reflexivas y expresivas que tienen los estudiantes, mediante la construcción e implementación de emprendimientos educativos interdisciplinarios que fortalezcan las capacidades investigativas, dando relevancia al trabajo colaborativo y a la participación activa de los estudiantes de primero y segundo curso de bachillerato.

2.2.4. *Proyectos Escolares (PE)*

Los proyectos escolares desde el punto de vista de la calidad no solo se preocupa del rendimiento escolar, sino son espacios donde los estudiantes comprenden la presencia de sus pares y al mismo tiempo en este contexto social aprenden a trabajar en equipo con fines comunes que permiten mejorar las habilidades socioemocionales como manifiestan Parrilla, Muñoz y Sierra (2013), de hecho los proyectos escolares deben estar ligados con la comunidad que no sea solo de los padres de familia, sino que se elimine esa brecha existente entre el aprendizaje en la escuela y fuera de ella.

La adquisición de experiencias de aprendizaje a través del desarrollo de habilidades cognitivas conlleva al éxito académico ya que el estudiante promueve pensamiento crítico y creativo a través de las diferentes actividades innovadoras fuera del aula centrada en valores, colaboración, emprendimiento y creatividad

como manifiesta el MinEduc (2017), también se fortalece los conocimientos desde muchas ópticas o también conocidas como inteligencias múltiples como manifiesta Gardner (1987) pero que no se las trabaje por separado sino de manera integral ya que más se ajustan al desarrollo de habilidades y actitudes.

Según Katz y Chard (1989) manifiestan que el aprendizaje basado en proyectos es una metodología flexible y lúdica de tal manera que se promuevan diferentes estilos de aprendizaje al mismo tiempo, dicho en otras palabras no se trabajarán con las inteligencias múltiples por separado como manifiesta Gardner (1995), de lo dicho anteriormente el trabajo por separado afecta a la educación inclusiva y se contraponen a las necesidades de los estudiantes; esta nueva tendencia está revolucionando los paradigmas pedagógicos establecidos en los sistemas educativos de América Latina en los últimos años.

2.2.5. Proyectos de Innovación Educativa (PIE)

Según la UNESCO (2014), manifiesta que la innovación educativa es un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Esto implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos, para lograr una educación con un enfoque humanista.

Los proyectos de innovación educativa son un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes, a decir de Carbonell (2002). La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La

innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente explícito u oculto, ideológico, cognitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría - práctica inherentes al acto educativo.

La innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva a través del trabajo colaborativo, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica de un proceso en especial, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación, de hechos estos reajustes consolidados se convierten en un principio en desajustes y luego en innovaciones, expresado por Imbernón (1996).

2.3. Mejora continua

Se entiende como Kaizen al mejoramiento continuo dentro de una organización con la finalidad de determinar la pertinencia a través del trabajo colaborativo con todos los integrantes, de hecho esta estrategia mejora los esfuerzos cuando se trabaja en equipo según menciona Alvarado y Pumisacho (2016).

El Kaizen se enfoca hacia los funcionarios, al mejoramiento de procesos y a la satisfacción de las personas (Wittenberg, 1994; Oropesa, García, Maldonado y Martínez, 2016), logrando la satisfacción y la formación ciudadana que se ven reflejados en la mejora de las relaciones de las personas a través de la reducción de tiempos de espera, mejora de la calidad a través de la gestión del talento humano de la organización; si queremos hacer referencia en educación la LOEI manifiesta que las instituciones educativas deben emprender hacia una Comunidad de Aprendizaje, lo que implica la predisposición de trabajo en equipo de todos los funcionarios hacia un fin común que es el mejoramiento de la calidad educativa.

Toda mejora continua depende del comportamiento organizacional del talento humano como menciona Chiavenato (2009), es decir las instituciones educativas son auténticas organizaciones inteligentes cuando logran el éxito y se diferencian de las demás, este quiebre provoca crecimiento o al menos se mantienen competitivas con las demás instituciones o sobreviven. Es por ello que el reclutamiento del talento humano en las organizaciones es fundamental para emprender hacia una verdadera Comunidad de Aprendizaje.

Según García, Quispe y Ráez (2003) manifiestan que la mejora continua de Deming se compone de:

Planificar: Involucra al talento humano adecuado. Recopila los datos disponibles. Comprende las necesidades de los clientes. Estudia exhaustivamente los procesos involucrados. El proceso capaz de cumplir las necesidades. Desarrolla el plan/entrenar al personal.
Hacer: Implementa la mejora/verifica las causas de los problemas. Recopila los datos apropiados.
Verificar: Analiza y despliega los datos. Alcanza los resultados deseados. Comprende y documenta las diferencias. Revisa los problemas y errores. Aprendió. Qué queda aún por resolver.
Actuar: Incorpora la mejora al proceso. Comunica la mejora a todos los integrantes de la empresa. Identifica nuevos proyectos/problemas (Pág. 92).

Es evidente entonces que la mejora continua es un proceso que tiene que incorporarse, crearse o mejorarse dentro de las organizaciones educativas con la finalidad de organizar de manera óptima la operativización de los procesos de gestión escolar por parte del equipo directivo con indicadores que permitan la continuidad de un proceso con su respectivo responsable, es por ello que en todo proceso se incluye el ciclo Deming como metodología y que también se adapta al sistema educativo porque también es una organización que maneja talento humano.

2.3.1. *Calidad Educativa*

Desde la óptica educativa hablar de calidad es el mejoramiento de los procesos dentro de la gestión escolar de manera eficiente, a tal punto que la calidad es

evaluada según la satisfacción de los estudiantes durante toda su vida escolar y lo que verdaderamente aprendió. De hecho depende del comportamiento y cultura organizacional que tiene el talento humano como menciona (Barbón, 2016; Chiavenato, 2009), ellos concuerdan que los resultados no pueden ser mejores a la calidad del profesorado, del equipo directivo, de los estudiantes y padres de familia. Este empoderamiento y trabajo en equipo marca la diferencia y promueven desafíos en las instituciones educativas a través de la innovación y el cambio denominada calidad educativa.

Para determinar el grado de calidad educativa institucional es importante analizar algunos indicadores que apoyan a comprender de manera flexible: La profesionalización institucional heterogénea, entendido como la formación del equipo directivo y del profesorado, el liderazgo, la formación continua, el establecimiento de procesos de gestión escolar a través de documentos elaborados de manera participativa y colaborativa. Esto lleva a que la administración educativa tenga que implementar un modelo de gestión escolar para determinar procesos de mejora continua.

Según el MinEduc (2016), dentro del Plan Decenal de Educación 2016 – 2025, en lo referente a calidad, sostiene que es determinar la forma como educar integralmente para el desarrollo personal y la equidad social de los estudiantes, pero tiene que ser sostenible en el tiempo, enfocada desde la acción “participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa” (pág. 54). Si tomamos esta definición la calidad educativa no es un simple ajuste temporal en la organización, sino más bien es una política determinada en la institución a través de un modelo educativo institucional, con la finalidad de mejorar la satisfacción del estudiantado y de evidenciar su perfil de salida: justos, solidarios e innovadores.

Como organización debe adaptarse de manera abierta y flexible a su entorno cambiante y reflexionar de forma permanente sobre la calidad del servicio educativo que presta a la sociedad, de hecho la enseñanza debe ser dinámica ya

que necesita de una revisión permanente, porque surgen nuevos conocimientos y destrezas en la búsqueda y tratamiento de la información, es por ello que es necesario reorientar la labor educativa para formar estudiantes competentes, con conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y emociones, cuya importancia se acrecienta con la apertura hacia una sociedad cada vez más intercultural en las relaciones escuela-sistema educativo-sociedad. En el campo laboral se debe analizar críticamente la continua revolución en el ámbito de la profesionalización pedagógica como menciona Barbón (2016).

Según Mortimore (1991) incorpora elementos contextuales para definir la calidad de la educación como “un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar” (pág. 33). Es decir que calidad educativa es potenciar las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, culturales y emocionales de los alumnos contribuyendo a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social.

2.3.2. Gestión por procesos

Pernett (2004) manifiesta que la gestión por procesos es ineficiente cuando se trabaja desde las trincheras del poder y su apatía excesiva ante los constantes cambios, lo que se traduce en un formalismo burocrático que perjudica la esencia de la gestión y es complejo dar solución a problemas cotidianos.

La gestión por procesos es la forma como una organización atiende sus actividades cotidianas las cuales se basan en los Procesos. Por procesos se entiende la relación o secuencia dialéctica entre las actividades orientadas a la generación de valor agregado y unos resultados que satisfagan los requerimientos del usuario o el encargo social de una comunidad expresado por (Pernett y Pérez, 2004).

2.3.3. Mapa de procesos

El MinEduc (2012) en el Manual de Gestión Organizacional por Procesos, manifiesta que son estrategias que mejoran los aprendizajes de los estudiantes a través de la consecución de las actividades planificadas por la institución, es decir, que es una herramienta que facilita la operativización de lo planteado en la identidad institucional del PEI en la misión, visión e ideario.

Es por ello que una institución es de calidad, cuando emprende con la implementación de procesos de gestión que sean viables y visibles para toda la comunidad educativa, con la finalidad de emprender hacia una cultura organizacional educativa que innova y mejora como menciona Zaratiegui (1999), partiendo desde el comportamiento de talento humano existente en la institución a través del empoderamiento de la problemática que está ocurriendo actualmente con el equipo directivo, planta docente, personal administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia y localidad.

Tomando como base el modelo organizacional pro procesos del MinEduc (2013) se deben establecer tres procesos denominados: estratégicos, operacionales y de apoyo, que para el caso específico de la institución los procesos estratégicos serán aquellos que se conviertan en políticas a ser acatadas por toda la organización, estos son el referente para los demás. Los procesos operativos o misionales denominados para la institución deberán conectar lo establecido en la misión institucional con los procesos de enseñanza necesarios para cumplir con todo lo propuesto para que el estudiante se convierta en un ciudadano justo, solidario e innovador. Los procesos de apoyo son esenciales para el cumplimiento de las metas planteadas porque aquí se encuentran los proyectos institucionales que operativizan los demás procesos.

2.3.4. Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa

El nuevo marco legal educativo y la reestructuración del sistema educativo ecuatoriano hace que se implementen procesos que apoyen a la mejora continua, como es el caso de la implementación del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (Mnasge, 2013), para que a través de dimensiones e indicadores se pueda establecer una posición dentro de la gestión institucional, este modelo es implementado mediante acuerdo ministerial 450-13.

Con este documento de gestión se implementan perfiles profesionales como son los asesores y auditores educativos para que trabajen de forma colaborativa con el equipo directivo institucional, con la finalidad de mejorar la gestión de acuerdo a los procesos implementados o asesorar a todos los funcionarios sobre la manera de implementar un modelo de gestión educativa sobre la base de los lineamientos emitidos por el MinEduc. Cabe mencionar que el equipo directivo también tiene el rol de asesorar los procesos de gestión educativa con la finalidad de apoyar a las metas establecidas por el sistema educativo ecuatoriano.

Según el MinEduc (2013) en el Mnasge manifiesta que los objetivos específicos son:

Mejorar el desarrollo de los procesos educativos vinculados con la organización estratégica, la planificación, la implementación curricular, la motivación y formación del personal docente y directivo, la gestión y evaluación del sistema educativo, ajustados a los estándares de calidad educativa. Garantizar el mejoramiento de las instituciones educativas a través de experiencias y procesos de innovación pedagógica permanentes que puedan sostenerse a través del tiempo. Estos cambios pueden ser estructurales o fenoménicos. No supone condiciones de excelencia de resultados ni formar parte de un proyecto experimental. La innovación sirve para mejorar algo. Promover la vinculación con la comunidad educativa. Instalar procedimientos que incrementen la transparencia y permitan la rendición de cuentas de todos los actores (Págs. 5-6).

La intención del MinEduc, es crear estos perfiles de asesor auditor educativo para apoyar al mejoramiento de la calidad educativa en territorio, con las particularidades del contexto institucional y coordinar la implementación de los

procesos que deben operativizar el equipo directivo. Este trabajo en equipo pretende armar procesos institucionales para que sean ejecutados, controlados, temporalizados y evaluados por los responsables de acuerdo al mapa de procesos establecido.

2.3.5. Auditoría de Calidad

Las auditorías de calidad tienen un gran protagonismo motivado por el impulso que la certificación ha adquirido en los últimos años. Ello ha conducido a que desde la Organización Internacional de Normalización (ISO) se desarrollen normas sobre la metodología de las auditorías de la calidad como la norma ISO 19011, directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, además de la exigencia de realizar auditorías internas del sistema de gestión de la calidad, establecida en ISO 9000, como manifiesta Noguez (2015).

Según el MinEduc (2016) en el Manual de Auditoría de Calidad, manifiesta que la gestión escolar debe ser evaluada periódicamente según los Estándares de Calidad Educativa en cuanto al grado de cumplimiento de las instituciones educativas, generando información que sirva de base para la toma de decisiones y contribuya al mejoramiento continuo. De hecho la rúbrica proporcionada por el MinEduc para la autoevaluación institucional dispone de ítems divididos en dimensiones que deben tener evidencias de logros alcanzados a través de proyectos institucionales.

Desde este punto de vista el MinEduc, propone criterios a ser tomados en cuenta dentro de la planificación para gestionar calidad educativa institucional, considerando argumentaciones de normas ISO que se ajusten al sistema educativo:

- a. **Planificación.-** Esta etapa es crucial ya que es el punto de partida para emprender a la innovación y el cambio y depende de la cultura homogénea institucional a través del compromiso heterogéneo personal de cada

funcionario. Es por ello que el equipo directivo al inicio del año escolar debe presentar una agenda de trabajo donde se identifique claramente los alcances, métodos, estrategias, actividades y tareas.

- b. **Ejecución.-** Es importante mencionar que la auditoría se debe enfocar a los procesos y menos a los procedimientos, a los resultados y menos a los registros, a los principios básicos de gestión: enfoque al usuario, liderazgo, participación, enfoque a procesos, sistema, mejora continua, decisiones basadas en datos (tomado de Acciones para mejorar la Auditoría ISO, IAF), al ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Esto depende también de como está planteado el mapa de procesos institucional.
- c. **Evaluación.-** en esta fase es muy importante tomar en cuenta las dimensiones e ítems establecidos en la matriz de autoevaluación institucional (2016) como información base de gestión escolar, una evaluación no puede basarse en supuestos y mucho menos en discursos antojadizos por parte de ciertos funcionarios, sino en un resultado logrado por el trabajo en equipo institucional durante un año escolar.
- d. **Seguimiento y mejora.-** Es fundamental la redacción del informe final que se haga luego de obtener los resultados en los diferentes procesos establecidos, no pueden ser alterados, empeorados o mejorados ya que entorpecería la toma de decisiones y el emprendimiento a la mejora.

2.3.6. Código de Ética para la Auditoría a la Gestión Educativa

Según el MinEduc (2016) en el Código de Ética, emitido para la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa manifiesta que los procesos de auditoría a la gestión escolar exige el cumplimiento cabal a través de compromisos establecidos, que garantice el accionar justo, equitativo y con probidad entre el equipo directivo y los actores de la comunidad educativa, en las diversas fases de planificación.

Es importante mencionar que mediante acuerdo ministerial 0455 – 12 emite el Código de Ética del Ministerio de Educación con la finalidad de promover una

cultura de honestidad, trabajo en equipo, tolerancia, manejo de la información para asegurar la calidad educativa, es por ello que el equipo directivo y el personal docente deben proveer de información real para las posibles auditorías internas y externas.

2.4. Modelo de gestión escolar

2.4.1. Estándares de Calidad Educativa

Los estándares son niveles en los cuales se deben ubicar las instituciones educativas para manifestar que han alcanzado una meta deseada, de allí que en educación lo que se pretende es enseñar contenidos básicos imprescindibles en cada subnivel educativo con la finalidad que los estudiantes alcancen los logros deseados de lo propuesto por el MinEduc (2016). Es importante mencionar que los estándares son dinámicos de acuerdo a las necesidades institucionales de un determinado sector o contexto, paradójicamente con este concepto no existirían estándares que regulen todo un sistema educativo, es por ello que actualmente el currículo es abierto y flexible para que esos desniveles existentes entre instituciones educativas se llamen innovaciones.

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo según publicaciones emitidas por el MinEduc (2016). En tal sentido son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Así por ejemplo cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. Por otro lado cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. También cuando los estándares se aplican a las instituciones educativas se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

Los estándares son normas que regulan la calidad de un determinado proceso, a tal punto que da seguridad de cumplir con lo establecido a ofrecer un determinado servicio, es decir, que en educación los responsables de que los estándares sean operativizados adecuadamente son todos los integrantes de la organización educativa, y del tipo de servicio que está ofertando a la sociedad como manifiesta Casassus (1997).

En educación se pueden distinguir cuatro dimensiones: Lo *prescrito* que está dado a nivel macro por parte del Ministerio de Educación (2014) y es lo que se espera que aprendan los estudiantes de acuerdo a lo que los maestros enseñan. Lo *deseable* concebido como lo que tienen que conocer todos los estudiantes y los nuevos contenidos a ser incluidos. Lo *observable* como un proceso de rendición de cuentas a través de observaciones, mediciones y evaluaciones. Lo *factible* que determina los procesos más adecuados para lograrlo y hacer las respectivas mejoras.

Según el MinEduc (2016), la Subsecretaria de Fundamentos Educativos manifiesta que los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los estudiantes durante su vida escolar de acuerdo a las siguientes generalidades:

Estándares de Gestión Escolar (GE). Se aplican a los establecimientos educativos, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución, además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.

Estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI). Describen las acciones indispensables para optimizar la labor directiva y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, de convivencia, servicios educativos y sistema integral de riesgos escolares.

Estándares de Desempeño Profesional Docente (DO). Establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

Los **Estándares de Aprendizaje (EA)** están estructurados por una destreza o habilidad propiamente dicha, (actuación o conjunto de actuaciones/saber hacer); los contenidos en el sentido amplio e incluyente del término (un conjunto de saberes que pueden ser de naturaleza diversa); la exigencia (precisión, exactitud, ajuste, complejidad...) que debe cumplir la actuación o actuaciones asociadas a la destreza o habilidad para ser considerada aceptable, y por el contexto, condición o práctica que hacen referencia a las situaciones en que ha de manifestarse la actuación o actuaciones y que puede estar de forma implícita o explícita en el estándar. Los estándares de aprendizaje se aplican a las siguientes áreas del saber: lengua y literatura, matemática, ciencias sociales, ciencias naturales, educación cultural y artística, educación física y lengua extranjera.

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 homogenización del sistema educativo. Sin embargo esto no es lo que propone el MinEduc (2016). Los estándares educativos que, como ya se dijo, siempre se refieren a que los estudiantes logren los aprendizajes básicos imprescindibles en cada nivel educativo, no se crearon para desarrollar un proceso de estandarización del sistema educativo, sino exclusivamente para mejorar la calidad de la educación según el contexto.

Desde este punto de vista hay que diferenciar claramente que es un estándar para la implementación de procesos para la gestión administrativa institucional y que es un estándar para alcanzar los logros de aprendizaje de los estudiantes a través de la implementación de procesos de enseñanza de los docentes, es decir, se aplicarán normas ISO 9000 para el modelo de gestión administrativa y también normas de acreditación educativa a través de dimensiones para lograr los

aprendizajes mínimos requeridos como establecen los estándares educativos, propuestos por el MinEduc (2016).

2.4.2. Gestión Escolar

El aseguramiento de la calidad depende de la estructura organizacional que está implementando la institución educativa propone el MinEduc (2013), ya que es necesaria la disposición de documentos de gestión que viabilicen los procesos implementados a través de una planificación coherente a la realidad institucional con la finalidad de mejorar el servicio educativo.

Es por ello que el MinEduc mediante acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2017-00026-A reforma los componentes de los estándares de calidad educativa implementados anteriormente mediante acuerdo ministerial 0482 – 12 que dice:

Los estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Docente y Desempeño Profesional Directivo serán referentes para la evaluación interna y externa orientada a la medición de la gestión escolar y el desempeño docente y directivo; los cuales serán empleados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL o por cualquier otra institución que realice evaluación externa (Pág. 2).

Desde este punto de vista es imprescindible implementar procesos de gestión escolar con la finalidad de reorientar la administración educativa por parte del equipo directivo para disponer de información oportuna y asegurar la calidad educativa con dimensiones, indicadores e ítems propuestos por el MinEduc, pero que también pueden ser actualizados por la institución sobre la base de los existentes.

La gestión escolar engloba los procesos de gestión estratégicos, operacionales y de apoyo, así como también las prácticas institucionales que contribuyen a que los estudiantes logren aprendizajes deseados y se formen como ciudadanos justos, solidarios e innovadores, también que los funcionarios de las instituciones educativas se profesionalicen en cada una de sus disciplinas y sean el referente dentro de los procesos de enseñanza, para que la institución emprenda hacia una

Comunidad de Aprendizaje como manifiesta la LOEI (2011) dentro de los principios de la educación.

La gestión escolar depende también del tipo de gestión que se está operativizando en la institución educativa, es por ello que el equipo directivo tiene que ser profesionalizado para administrar un centro educativo, actualmente ya no es conveniente encargar los puestos directivos a docentes solo por los años de servicio, títulos de cuarto nivel, afines a un partido político; sino que el MinEduc debe buscar estrategias o mecanismos que permitan seleccionar profesionales que tengan competencias directivas a través de la aprobación de propedéuticos e investigaciones de propuestas de mejoramiento de la calidad escolar.

Es por ello que es necesario asegurar la calidad educativa con auditorías internas propuestas por el equipo directivo profesionalizado. Aquí la evaluación se concentra en obtener información lograda en procesos que aseguran la gestión escolar, en algunos mejorarlos, otros eliminarlos y si es necesario implementarlos con mecanismos que autorregulen la gestión escolar de la organización, es decir hacer los ajustes necesarios para mejorar su desempeño como menciona (Woodhouse, 2003).

Según Blight, Davis & Olsen (1999) manifiestan que “The acknowledgement of cultural and ethnic diversity within and between countries is considered as a strong rationale for the internationalisation of a nation’s education system.” (Pág., 21). De lo dicho anteriormente no solo debemos pensar en una auditoría interna, porque no sería justo que se evalúe una institución educativa que haya alcanzado las metas planteadas con la homogenización del comportamiento del talento humano de la organización como medida de asegurar la gestión escolar institucional y no se busquen mecanismos de acreditación internacional.

2.4.3. Gestión de Desempeño profesional Directivo

La gestión de la calidad educativa, conlleva a que en las instituciones educativas cuenten con el talento humano preparado para ocupar cargos directivos, los mismos que serán los encargados de emprender hacia grandes retos planteados por el sistema educativo como menciona Vásquez, Liesa y Bernal (2016), estas funciones de gestión y liderazgo es crucial si no existe una profesionalización, no se puede confundir entre funciones del equipo docente con las del equipo directivo porque supone que las actividades y tareas son diferentes.

Al mismo tiempo es importante empezar con el reciclaje de directivos que no están haciendo gestión en los centros educativos, sino que se limitan al cumplimiento de disposiciones superiores, es por ello necesario hacer una evaluación de desempeño a la función directiva con la finalidad de que estos cargos sean dinámicos para que los profesionales más competentes se encarguen de la administración escolar. En este sentido algunos autores (Bolman y Deal, 1992; Leithwood, 1994; Ogawa y Bossert, 1995) sostienen que la actuación de los líderes educativos afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar.

De allí que Vásquez, et.at. (2016) sostienen que los cargos directivos deben ser ocupados por profesionales preparados y capacitados que demuestren competencias tales como: trabajo en equipo, liderazgo, compromiso ético, comunicación, toma de decisiones, eficaces y fortaleza interior. Actualmente ya no es operativo el directivo que ordena, que manda, que improvisa su gestión o que a base de discursos en contra de los actuales directivos pretende ocupar dichos cargos.

Dentro de los Estándares de Desempeño Profesional Directivo, publicado por el MinEduc (2017) se describen las acciones indispensables que deben ejercer el equipo directivo para optimizar la gestión escolar en las siguientes dimensiones: gestión administrativa, gestión pedagógica, de convivencia, servicios educativos y sistema integral de riesgos escolares. Es importante mencionar que estas

dimensiones son las propuestas por el MinEduc, pero que institucionalmente y de acuerdo a la realidad del contexto se pueden agregar otras para el aseguramiento de la calidad educativa.

2.4.3.1. Gestión Administrativa

Es importante que el equipo directivo disponga de la documentación actualizada referente a la organización institucional, con la finalidad de promover una cultura organizacional y motivar al talento humano a mejorar la calidad educativa, tomando en cuenta que los documentos deben ser elaborados de forma participativa para que se conviertan en herramientas de gestión y no en documentos para archivo.

El equipo directivo debe abrir muchos canales de comunicación e información de tal manera que se convierta en procesos estratégicos, al mismo tiempo la información disponible debe ser real y actualizada para que sea tomada como base para la auditoría o evaluación interna y externa.

Es necesario que el equipo directivo trabaje directamente con el comité de mantenimiento recurrente y preventivo de los espacios educativos (CCYM, 2013) con la finalidad de mantener en condiciones favorables la infraestructura y los recursos existentes para que el trabajo sea adecuado para los estudiantes.

2.4.3.2. Gestión Pedagógica

Aquí es importante identificar los procesos de gestión que utilizan los docentes para la enseñanza y la forma como los estudiantes asimilan los conocimientos en base a sus aprendizajes. Es por ello que los documentos de gestión pedagógica deben estar alineados desde el PEI, PCI y PCA. Esta información debe ser analizada por el equipo directivo, específicamente por las Comisiones Técnico Pedagógicas y la Junta Académica como manifiesta el acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00060-A referente a las funciones y obligaciones.

Otro componente que se incluye dentro de la gestión pedagógica son los procesos de refuerzo académico que deben recibir todos los estudiantes con bajo rendimiento académico durante el año escolar, para aquellos estudiantes en situaciones de vulnerabilidad es necesario el acompañamiento pedagógico con el docente, tutor o un profesional especializado, que demanda un trabajo colaborativo en conjunto con el Departamento de Consejería Estudiantil.

2.4.3.3. Convivencia

El clima organizacional no es solo para los funcionarios de la institución sino también para el estudiantado por lo que una convivencia armónica y pacífica apoyará directamente a mejorar los aprendizajes, es por ello que el MinEduc (2016) dispone del instructivo para la construcción participativa del código de convivencia, en base al acuerdo ministerial 332 – 13 referente a la guía para la construcción participativa del código de convivencia institucional (2013).

Según el MinEduc (2011) en la LOEI dentro de los principios de la educación manifiesta que es necesario la creación de redes de aprendizaje que permitan compartir experiencias exitosas entre instituciones cercanas o que pertenezcan al mismo circuito y distrito educativo, tomando en cuenta sus realidades sociales, económicas, culturales e históricas. Es por ello que estas redes de trabajo serán netamente colaborativas y cooperativas de acuerdo a las necesidades institucionales.

Dentro de los lineamientos emitidos en los instructivos de PPE y PE, se deben implementar proyectos que solucionen una problemática social de la localidad, con emprendimientos de los estudiantes y el empoderamiento de la problemática social detectada en el contexto, a tal punto que la participación de la institución debe permitir el desarrollo comunitario donde esta se encuentre.

2.4.3.4. Servicios Educativos

Dependiendo del número de estudiantes, las instituciones educativas disponen de otros servicios tales como son: alimentación, médico, odontológico, consejería estudiantil, laboratorios; los mismos que deben ser utilizados por todos los estudiantes mediante una planificación equitativa. De no existir estas dependencias dentro de la institución se deberá trabajar conjuntamente con otros Ministerios más cercanos y con entidades particulares que apoyen al cuidado y protección de la niñez y adolescencia.

2.4.3.5. Sistema Integral de Gestión de Riesgos Escolares

Cada institución educativa debe disponer del Plan de Gestión de Riesgos con la finalidad de cuidar la integridad física y psicológica de la comunidad educativa. Estos planes deben ser operativizados por la Comisión de Gestión de Riesgos en conjunto con otras entidades de ayuda como son el Cuerpo de bomberos, la Policía Nacional y otras entidades no gubernamentales que protejan la naturaleza y el medio ambiente.

2.4.4. Modelos de gestión por procesos

El Ministerio de Educación (2013), se encuentra en su etapa de reestructuración basada en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el Estatuto Orgánico por Procesos, bajo este esquema de modernización y alineación se ha considerado herramientas adecuadas que optimicen tiempos de ejecución en los procesos y a su vez se controle las actividades ejecutadas. La Dirección Nacional de Administración de Procesos en su plan de implementación de la nueva estructura de gestión por procesos, ha priorizado algunos sistemas para la automatización y la implementación, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad que respondan a las necesidades de los ciudadanos. Inicialmente se está priorizando desde las subsecretarías, coordinaciones zonales y distritos educativos, se prevé que en una segunda fase se continúe con los centros educativos.

Actualmente existen muchos modelos que pueden ser implementados en las organizaciones educativas, más sin embargo es necesario aclarar que por más robusto que sea un modelo, no es operativo cuando no existe el compromiso del talento humano de la organización, o también un sencillo modelo puede apoyar al mejoramiento de la calidad educativa. Todo depende de cómo es la visión corporativa liderada por el equipo directivo profesionalizado que apoye a la mejora continua como sugiere el Mnasge propuesto por el MinEduc (2013).

Dentro de los modelos más conocidos que se han implementado son: gestión por procesos a través de los mapas de procesos con su respectivo mapeo o diagramas de flujo, el Benchmarking que es la aplicación de proyectos, actividades o tareas exitosas detectados dentro de la misma organización o hacer la comparación con otras similares, las 5S que es una técnica japonesa que apoya al control exhaustivo de calidad como menciona Heras (2012) y que podrían ser adaptados al sistema educativo.

El ciclo de mejora PDCA (Planifique, haga, verifique y actúe), este modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming, entre los mayores aportes realizados se encuentran los 14 puntos de Deming: Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios. Adoptar la nueva filosofía. No depender más de la inspección masiva. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio. Instituir la capacitación en el trabajo. Instituir el liderazgo. Desterrar el temor. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral. Eliminas las cuotas numéricas. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Tomar medidas para lograr la transformación.

El modelo europeo de excelencia EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y

servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos. El modelo EFQM adaptado al ámbito de la educación, establece nueve criterios básicos. Cinco son agentes facilitadores (liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, y procesos). Cuatro se refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo).

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. Este modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad. Actualmente es utilizado para la autoevaluación a través de siete criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, enfoque al recurso humano, proceso administrativo, resultados del negocio.

El conocimiento previo sobre modelos de gestión escolar serán los ejes con los cuales deben trabajar el equipo directivo para mejorar la gestión como manifiesta Ruíz y Gallo (2011), teniendo como referente este concepto de calidad, entonces la calidad en el ámbito educativo debe expresar por su parte el conjunto de elementos pedagógicos, administrativos y directivos que orientan el quehacer al interior de la escuela. Márquez (2002), propone que la escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.

2.5. Marco Legal

La constitución política del Ecuador establece en el 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” y en el Art. 27 agrega que la educación debe ser de calidad. Adicionalmente la sexta política del Plan Decenal de Educación 2006-2015 determina que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.

Según se establece en el Acuerdo 020-12 publicado el 25 de enero del 2012 por el Ministerio de Educación del Ecuador, manifiesta que el desarrollo del país impone la necesidad de una rectoría fuerte sobre la implementación de las políticas educativas a la vez que requiere de un mecanismo ágil y eficiente para la implementación y gestión de los programas educativos. Con esta premisa las instituciones educativas deben implementar propuestas de modelos de gestión que permita emprender hacia una educación de calidad desde el contexto de la localidad.

Según acuerdos ministeriales 0482-12 y MINEDUC-ME-2016-00107-A se emiten los estándares de calidad educativa para el sistema educativo ecuatoriano donde se menciona que son descripciones de logro de aprendizajes de los estudiantes alcanzados en cada subnivel educativo, estos ofrecen insumos para la toma de decisiones y la mejora continua. El acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2017-00026-A, se expide la Reforma al Acuerdo Ministerial 0482-12 en su artículo único declara que se sustituyan los anexos correspondientes a los literales a) y b) del artículo 1 de los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Docente y Desempeño Profesional Directivo.

Esta Reforma propone una reorganización de los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente cuya principal característica es la trazabilidad que permite visualizar la cadena de competencias y responsabilidades estableciendo el grado de corresponsabilidad de los actores educativos.

En el Art. 17 de la LOEI (2011) literal d) manifiesta que el equipo directivo, son los responsables de disponer y operativizar adecuadamente el PEI a toda la comunidad educativa y al mismo tiempo realizar las mejoras respectivas.

En el Capítulo V. del Proyecto Educativo Institucional del RLOEI (2012), manifiesta que es un documento público que orienta la gestión escolar de todas las instituciones educativas que pertenecen al MinEduc, en este documento debe estar planificado los procesos de mejora continua, así como también los demás documentos habilitantes como son: Modelo de gestión escolar, autoevaluación institucional, código de convivencia escolar y demás documentos necesarios para la gestión institucional.

En el acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A, publicado el 11 de diciembre del 2016 en el CAPÍTULO III. DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Art. 7 del Proyecto Educativo Institucional manifiesta que es un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones prioritarias a mediano y largo plazo dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes de los alumnos y una vinculación propositiva con la comunidad escolar y al mismo tiempo deberá responder a la realidad local.

Según el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (Mnasge, 2013), en el nivel institucional manifiesta “Los directivos institucionales son los responsables directos del mejoramiento de la calidad educativa y, como tales, son los asesores naturales de la institución educativa.” (p.19). En síntesis el equipo directivo en su rol de asesores y auditores educativos velarán por el mejoramiento de la calidad educativa.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 811 del 22 de octubre del 2015 se realizaron reformas al Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, donde manifiesta que en el numeral 3 del Art. 198 establece como uno de los requisitos para la obtención del título de bachiller, es aprobar las actividades de

participación estudiantil obligatorias con una duración de 200 horas divididas 100 horas en primer año de bachillerato y 100 horas en segundo año de bachillerato.

En el acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A expide la normativa para los procesos de regulación y gestión académica en las instituciones educativas, donde en el Art. 7 las instituciones educativas deben disponer del PEI. Art. 9 disponer la PCI. Art. 21 disponer los PPE según acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00040-A y en el Acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2015-00055-A referente a los PE. Estas son herramientas básicas de la gestión escolar del equipo directivo que deben ir ampliando con más proyectos de acuerdo a las necesidades institucionales y de acuerdo a los planes de mejora a ser implementados en la institución.

En la actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (2016), manifiesta que la disposición de este documento es obligatorio para todas las instituciones públicas y deberá ser considerado como una herramienta de trabajo para el equipo directivo, quienes son responsables de velar por la operativización a través de la conformación de las diferentes Comisiones que deben recabar información por medio de la Autoevaluación Institucional y la misma que es indispensable para el mejoramiento de la calidad educativa de la institución.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio

El presente trabajo de investigación se enmarca en el paradigma cualitativo, no se consideró una muestra estadística, pues su propósito no es probabilístico, por lo que se consideró la muestra estructurada o muestreo teórico; porque lo que se pretende es sobre la base de la revisión de documentos de gestión administrativos que dispone la institución y la entrevista a ex rectores sobre su gestión, obtener información técnica para proponer un diseño de modelo de gestión escolar para el nivel meso curricular de la institución investigada, que solucione la problemática planteada en lo relacionado al mejoramiento de la calidad educativa con documentos de apoyo y seguimiento por parte del equipo directivo.

La investigación se realizó en la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, está ubicada en el barrio El Ejido de Ibarra, entre las calles Guallupe 325 y Victoria Castello, junto al Ministerio de Agricultura y Ganadería. Tiene una población estudiantil en el año lectivo 2016 – 2017 de 1190 alumnos. El talento humano de la institución está conformada de 68 docentes de los cuales 4 cumplen con funciones de autoridades y 4 integran el Departamento de Consejería Estudiantil, tiene 4 funcionarios administrativos y 4 pertenecen al código de trabajo. Oferta educación inicial de 3 a 4 años y de 4 a 5 años, educación general básica y bachilleratos en ciencias y técnico en Aplicaciones Informáticas, trabaja en las jornadas Matutina y Vespertina, según la descentralización realizada por el MinEduc pertenece al Circuito Educativo C06_08_10, Distrito Educativo 10D01 Ibarra – Pimampiro – San Miguel de Urcuquí, Coordinación Zonal de Educación Zona 1.



Figura 2. Ubicación de la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla”
Fuente: Google Maps 2017

3.2. Tipo de investigación

Para determinar las causas que afectaron a los resultados de aprendizaje de los estudiantes en los últimos 10 años lectivos se realizó a través de la investigación cualitativa, ya que se desarrolló en el contexto, por cuanto el investigador es miembro de la institución y capta de manera directa las experiencias de los investigados como manifiestan Hernández, Fernández y Baptista (2014). De hecho se pretende solucionar esta problemática local de acuerdo a la realidad que está viviendo la institución y no se busca generalizar como establece el enfoque cuantitativo, al mismo tiempo como la investigación es referente a la operativización de las herramientas de gestión administrativas por parte del equipo directivo, la metodología será investigación-acción-participativa.

Hernández (2006) manifiesta que “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo,

principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p.12). Por tanto esta investigación amplía los conocimientos teóricos a partir de la lectura crítica de diferentes temas.

3.3. Métodos de investigación

La metodología cualitativa es la más adecuada para el estudio realizado en la institución, ya que recoge datos descriptivos como manifiestan Taylor y Bogdan (1984), es decir, en territorio se obtiene datos de situaciones y comportamientos que son observables, de hecho se tuvo información de primera mano por cuanto el investigador no es externo sino es parte de la comunidad educativa y conoce la verdadera problemática que está sucediendo al momento de mantener diferentes tipos de conversatorios con el equipo directivo: autoridades, consejo ejecutivo, junta académica y comisiones técnico pedagógicas.

En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiesta que los estudios descriptivos buscan:

... especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 80).

El investigador conoce la realidad del contexto y a los integrantes del equipo directivo, lo cual le permitió mirar críticamente lo que está sucediendo en el transcurso de la recolección de datos por medio del cuestionario diagnóstico y la entrevista permitió recabar información a los ex – rectores de la institución y la revisión de documentos sustenta la operativización de los documentos de gestión escolar que realiza el equipo directivo de acuerdo a los instructivos emitidos por el MinEduc.

3.4. Técnicas de investigación

El *cuestionario*, a través de la recolección de información diagnóstica por medio de preguntas exploratorias de la disposición, operativización, manejo y evaluación de las herramientas de gestión por parte del equipo directivo, así como también la revisión de literatura para sustentar la investigación como manifiesta Fernández y Baptista (2014) y la revisión del marco legal educativo del Ecuador a través de la LOEI, RLOEI, acuerdos ministeriales, guías e instructivos.

La *entrevista*, para mantener diálogos cara a cara entre el investigador y los informantes o entrevistados, estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal cual como las expresan con sus propias palabras. (Taylor y Bodgan, 1992). Con esta técnica se recabó información relevante para realizar la propuesta de la implementación de un modelo de gestión escolar.

3.5. Muestra teórica

De acuerdo con las características propias del paradigma cualitativo, en la presente investigación no se consideró una muestra estadística, pues su propósito no es probabilístico, pero se consideró la muestra estructurada o muestreo teórico. El número de la muestra teórica estuvo condicionado a la cantidad de “buenos informantes” que se consideraron al momento de aplicar el cuestionario y la entrevista en el trabajo de campo. No obstante cabe señalar que los investigados fueron los profesionales que ocuparon el cargo de rectores de los tres últimos periodos y los integrantes actuales del equipo directivo: autoridades, consejo ejecutivo, junta académica y comisiones técnico pedagógicas.

3.6. Procedimiento

Fase 1.- A través del cuestionario, se obtuvo información en base a cinco preguntas aplicadas sobre las herramientas de trabajo que está operativizando el

equipo directivo, se empezó revisando desde la última autoevaluación institucional y como se implementaron los planes de mejora, la identidad institucional del Proyecto Educativo y su aplicación dentro de la gestión de aula a través de la revisión de las planificaciones microcurriculares y la observación de clase. La Planificación Curricular Institucional en base a lo establecido en el Instructivo de Planificaciones Curriculares y a la realidad institucional. El Programa de Participación Estudiantil y los efectos de desarrollo de habilidades de los estudiantes. Los Proyectos Escolares como base para determinar habilidades de los alumnos, con la finalidad de visualizar la realidad de la gestión escolar por parte del equipo directivo como se menciona en los estándares de desempeño profesional directivo definidos por el MinEduc (2016).

Fase 2.- Sobre la base de la literatura investigada se procedió a organizar la información teórica que sustentó el trabajo de investigación referente a: gestión escolar (AI, PEI, PCI, PPE, PE, PIE), mejora continua (Calidad educativa, Gestión por procesos, Mapa de procesos, Mnasge, Auditoría de Calidad, Código de ética para la Auditoría a la gestión educativa), modelos de gestión escolar (Estándares de calidad Educativa, Gestión escolar, Gestión de Desempeño profesional directivo, Modelo de gestión por procesos) y marco legal educativo (Constitución, LOEI, RLOEI, Acuerdos ministeriales, instructivos, guías).

Fase 3.- La entrevista se lo hizo a través de un guion divididas en cuatro categorías que permitieron conocer la gestión de los tres últimos profesionales que se desempeñaron en el cargo de rectores de la institución, para determinar el modelo de gestión administrativa implementados en cada uno de los periodos correspondientes.

Fase 4.- Analizada críticamente toda la información recolectada, se diseñó una propuesta de modelo de gestión escolar para el equipo directivo, la misma que fue socializada a toda la comunidad educativa para que conozcan los funcionarios cual va a ser la ruta a seguir para gestionar calidad educativa a través de la operativización del Currículo Nacional 2016, los estándares de gestión escolar y

desempeño profesional directivo, con procesos identificados de acuerdo a la realidad institucional y el comportamiento organizacional.

3.7. Instrumentos de investigación

De acuerdo a las técnicas utilizadas en la presente investigación, los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario que permitió conocer las herramientas de gestión que están operativizando el equipo directivo. Para la revisión de documentos se incluyó literatura tomada de sitios certificados del internet, como fueron libros digitales, artículos de investigación, leyes y reglamentos de educación. Para configurar la implementación de un modelo de gestión escolar se realizó un guion para los entrevistados, y determinar el modelo de gestión implementado en cada periodo de los ex – rectores.

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

La recolección de datos se realizó a través de los dos instrumentos de investigación propuestos: el cuestionario y la entrevista; cada una de estas herramientas fueron indispensables para operativizar la metodología de investigación cualitativa.

Para obtener información, referente a las herramientas de gestión del equipo directivo, se diseñó un cuestionario con cinco preguntas que permitieron registrar las manifestaciones emitidas por el equipo directivo actual, esta herramienta se aplicó por cuanto el investigador es parte del equipo directivo y durante los meses de septiembre a diciembre del 2016 se fueron recabando las herramientas de gestión, con las cuales se estuvo aplicando en la gestión escolar a los integrantes de los departamentos de: Rectorado, Vicerrectorado, Junta Académica y Comisiones Técnico Pedagógicas.

Para la entrevista se realizó cuatro preguntas que fueron desagregadas a través de un guion que fue grabado para no perder las ideas relevantes durante la

entrevista, estas se aplicaron en el mes de noviembre del 2016 en la sala de reuniones de Vicerrectorado, las mismas que permitieron obtener información de la gestión escolar por parte de tres funcionarios nominados R1, R2 y R3 (Nominados para no describir los nombres de los profesionales), quienes ocuparon el cargo de rectores en diferentes periodos y se pudo recabar información sobre los procesos de gestión ejecutados y al mismo tiempo sobre los emprendimientos aplicados en cada uno de sus periodos en lo referente a la calidad educativa.

Con esta información el siguiente paso fue realizar la triangulación de la información obtenida en el cuestionario, la rúbrica de los estándares de gestión escolar y entrevista, para determinar las posibles causas que fueron deteriorando silenciosamente la calidad educativa de la institución y se determinó las rutas más adecuadas para mejorar la calidad educativa a través de un modelo de gestión escolar para el equipo directivo.

3.9. Resultados esperados (Impactos)

3.9.1. En lo educativo

El sistema educativo necesita resultados que corroboren lo emprendido por el Ministerio de Educación, estos resultados deben ser significativos para la Sociedad ya que el nuevo ciudadano debe ser competente para esta sociedad competitiva. Es por ello que la meta de la institución es mejorar el servicio educativo con procesos paralelos a las necesidades de la localidad, para que los aprendizajes adquiridos por los estudiantes estén acordes a los avances de esta sociedad cambiante. Los docentes deberán trabajar de forma colaborativa para emprender hacia una Comunidad de Aprendizaje. Esto conllevará a un posicionamiento institucional de calidad y ser referente para la Dirección Distrital 10D01 y Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

3.9.2. En lo cultural

Si la educación no está preparada para atender a la formación de ciudadanos en democracia no se cumplirá lo dispuesto por el MinEduc, de que la educación es equitativa, inclusiva y diversificada; actualmente con la globalización se está imponiendo una serie de culturas diferentes al contexto, a tal punto que podemos estar siendo inmersos en una cultura híbrida. Es por ello que esta investigación apoyará al fortalecimiento de una cultura de calidad educativa con responsabilidad y la permanente evaluación de sus procesos implementados.

3.9.3. En lo administrativo

El mejoramiento de la administración escolar del equipo directivo, debe estar acorde a los lineamientos emitidos por el MinEduc a través de los estándares de calidad educativa y las constantes propuestas de innovación institucional, a lo dicho anteriormente se debe incursionar en procesos continuos de evaluación internos y externos y buscar la acreditación internacional de determinados procesos con la disposición de un modelo de gestión escolar institucional.

3.9.4. En lo ambiental

El desarrollo sostenible en educación no solo está limitado a la innovación y la mejora continua, sino que también se liga al enfoque de protección ambiental, una educación de calidad empieza cuando desde las organizaciones educativas generan conciencia social para la protección y cuidado del medio ambiente, de hecho esta propuesta implica el ahorro considerable de papelería burocrática, el modelo de gestión escolar hará uso de las TIC a través de plataformas virtuales amigables para el equipo directivo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para iniciar con el análisis de la información obtenida del equipo directivo conformado por: 1 rectora, 2 vicerrectores, 3 miembros del Consejo Ejecutivo y 11 coordinadores de las Comisiones Técnico Pedagógicas, a través del el llenado de un cuestionario de cinco preguntas exploratorias, con la finalidad de conocer la disposición, operativización y evaluación de las herramientas de gestión del equipo directivo se tuvieron los siguientes resultados.

4.1. Cuestionario aplicado al equipo directivo

Esta técnica permitió conocer de cerca los documentos con los cuales está emprendiendo la institución para mejorar la calidad educativa, ya que sería ilógico hablar de mejorar los aprendizajes de los estudiantes sin disponer de herramientas que gestionen estos procesos, es por ello que para la presente investigación se elaboraron ocho matrices que permitieron recabar información relevante sobre la disponibilidad de estos documentos de gestión que deben ser actualizados, implementados, socializados, operativizados y evaluados por el equipo directivo. Dichos documentos fueron solicitados a los departamentos de rectorado, vicerrectorado, secretaría y al equipo directivo del plantel.

4.1.1. Aplicación de las herramientas de gestión por parte del equipo directivo

La mayoría del equipo directivo manifiesta que “casi siempre” operativizan las herramientas de gestión y utilizan como guía de gestión, otro grupo manifestaron que “siempre” se utilizan las herramientas de gestión y el resto manifiestan que “rara vez” y “nunca”, ver Figura 10. El MinEduc (2016), en el instructivo de

planificaciones curriculares para el sistema educativo manifiesta que el Ministerio de Educación está conformado por tres niveles de concreción del currículo nacional 2016:

Tabla 1. Matriz de niveles de concreción curricular 2016

NIVELES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS	RESPONSABLES
MACRO	MinEduc	Currículo Nacional 2016	Autoridades Nacionales
MESO	Equipo Directivo	AI, PEI, PCI, PPE, PE, PIE, CCE	Consejo Ejecutivo, Junta Académica
MICRO	Planta Docente	PCA, PUD, DCD, IPA, DIAC, PRA	Comisiones Técnico Pedagógicas

Fuente: Niveles de Concreción Curricular 2016, AM MINEDUC-ME-2016-00122-A

Según acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A, el nivel meso curricular es responsable de la gestión el equipo directivo, que debe trabajar colaborativamente con la Junta Académica y Comisiones Técnico Pedagógicas, para operativizarlo de manera abierta y flexible.

Dentro de estos documentos se encontró las siguientes novedades en el PEI; la institución dispone del Proyecto Educativo Institucional actualizado en el año 2014 compuesto de 37 hojas enumeradas con esfero, existe unas hojas sueltas de aparente llenado de información del instrumento N° 4 del proceso de autoevaluación institucional elaborados en el año 2014. No se evidencia información referente a los instrumentos N° 1, N° 2 y N° 3 del documento de Autoevaluación Institucional emitido por el MinEduc en el año 2013 y que es válido hasta el año 2016.

Analizando el PEI no se evidencia los coordinadores de los equipos de trabajo. No existen planes de mejora ejecutados que constan en el PEI. Disponen del Código de Convivencia Escolar actualizado en el 2016. A pesar de disponer estos documentos, no son considerados como herramientas de gestión institucional sino

que cumplen el papel de ser documentos para cumplir con la Dirección Distrital 10D01 y luego fue archivado.

4.1.2. *El Proyecto Educativo Institucional tiene los componentes requeridos según los lineamientos emitidos por el MinEduc*

De la información obtenido la mayoría de profesionales que integran el equipo directivo manifiestan que los componentes del PEI, no están acordes con lo establecido en la guía metodológica para la construcción participativa del documento, otro grupo de informantes respondieron que si contiene lo definido por el Ministerio de Educación y otros grupo de integrantes respondieron que desconocen de sus componentes.

Tabla 2. Matriz de dimensiones de autoevaluación institucional

AÑO	DIMENSIONES	AÑO DE VIGENCIA	RESPONSABLES
PEI 2013	Planificación estratégica, gestión administrativa, pedagógica curricular, convivencia escolar y relación del centro educativo con la comunidad	2016	Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar
PEI 2016	Gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, servicios educativos y gestión de riesgos escolares	Vigente	Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar

Fuente: Guías de Autoevaluación Institucional 2013 y 2016

El equipo directivo y el equipo gestor deben conocer detalladamente los componentes del PEI y sus actualizaciones, estos documentos se empiezan a construir a partir de la autoevaluación institucional realizada en el mes de octubre del 2016, donde se determinan las fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la institución y se plantean soluciones a mediano y largo plazo a través de los planes de mejora determinados por la comunidad educativa en función de los resultados de la aplicación del instrumento N° 4.

Para el año lectivo 2017 – 2018 la autoevaluación institucional se realizará a través de una rúbrica con cinco componentes de acuerdo a la nueva propuesta del currículo nacional y estándares de gestión escolar 2016, donde se determinará los aspectos internos a través de las fortalezas y debilidades y aspectos externos a través de las oportunidades y amenazas.

Es evidente que se desconocen las dimensiones emitidas por el MinEduc para realizar la Autoevaluación Institucional de forma participativa con toda la comunidad educativa, al mismo tiempo es importante que al ser actualizado un documento por parte de Planta Central, es necesario la actualización del PEI donde lo primero que se debe hacer es la actualización de la autoevaluación institucional y de esta manera determinar logros o fracasos durante un periodo determinado de gestión administrativa. Si se dispusiera del PEI actualizado las actividades para los equipos de trabajo sería menos ya que se tiene un referente actualizado.

Para emprender con la construcción participativa del PEI, luego de realizar un diagnóstico del talento humano se comienza con la aplicación de los instrumentos de la autoevaluación institucional (AI) que se lo hace a través de cuatro instrumentos hasta el año lectivo 2016 – 2017: información sobre las opiniones de los padres de familia, información sobre la historia del establecimiento educativo en los últimos cinco años, información sobre los resultados del aprendizaje de los estudiantes e información sobre los procesos internos de la institución educativa.

De hecho el PEI se construye con el esfuerzo colectivo de todos los integrantes de la institución donde se declaran principios y valores que no son negociables para alcanzar metas propuestas a través de los planes de mejora y los proyectos de innovación que deben ser tomados en cuenta como un componente de gestión del conocimiento para toda la comunidad educativa y sea un elemento de reflexión por los miembros involucrados que conforman la institución.

Para la construcción participativa del PEI es importante primeramente conocer el comportamiento organizacional del talento humano, ya que se trabaja en equipos y tienen que tener empatía y fácil comunicación entre todos; caso contrario resultaría solo un documento para cumplir como un requisito solicitado por la entidad superior, que en el caso del Ecuador son las Direcciones Distritales de Educación y la plataforma Educar Ecuador como manifiesta el acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A referente a la normativa para los procesos de regulación y gestión académica en las instituciones educativas.

Lo esencial del PEI es la construcción participativa de la identidad institucional que se convierte en el camino o ruta por donde incursionar hacia la mejora continua compuesta de la misión, visión e ideario; componentes que marcan la diferencia de gestión institucional con otras organizaciones educativas que pertenecen al mismo Circuito y Distrito educativo, porque caso contrario solo se estaría explicando los fenómenos que están sucediendo en la institución pero no lo estamos controlando.

El PEI, es una herramienta que facilita la planificación estratégica y orientan la formulación de acciones que transforman la gestión educativa generando condiciones que contribuyan a la mejora continua, donde se determina la cadena de valor diferenciada y acorde a las necesidades institucionales.

El PEI es un instrumento necesario para la planificación donde se brindan todas las orientaciones que se desarrollan dentro de los establecimientos educativos y ayuda a que sea posible la implementación de un entorno favorable para los estudiantes y se realicen propuestas de mejoras a través de innovaciones.

La duración que tiene el PEI es de cuatro años, pero puede ser actualizado de acuerdo a los requerimientos institucionales o según los resultados obtenidos en la aplicación de los planes de mejora, es por ello que es necesario disponer de la autoevaluación institucional a la finalización de cada año lectivo con la finalidad

de analizar procesos que hacen falta, procesos que ya no son necesarios o procesos que toca reorganizarlos.

La guía del PEI publicado en el 2013, está compuesta por cinco capítulos, cada uno de ellos son esenciales a la hora de construirlo. En el capítulo I se determina porque es importante la construcción participativa a través de la sensibilización a toda la comunidad educativa. En el capítulo II se construye la identidad institucional a través de la misión, visión e ideario. En el capítulo III se incorpora la autoevaluación institucional para determinar el punto de partida a través del diagnóstico institucional. En el capítulo IV se construye los planes de mejora resultado de la autoevaluación institucional y en el capítulo V se establece el monitoreo y evaluación y su posible actualización.

La guía del PEI publicado en el 2016, está compuesta por tres capítulos que se conectan directamente con los estándares de calidad educativa (2017). En el capítulo I se reconoce los aspectos de importancia y características del PEI. En el capítulo II se establece la estructura que va a tener esta herramienta sobre la base de los componentes establecidos en la autoevaluación institucional y en el capítulo III se menciona el proceso de construcción.

Esta herramienta de gestión debe formar parte dentro de los procesos de gestión estratégicos ya que direcciona la organización educativa con políticas flexibles y pertinentes de todos los funcionarios y apoyan al mejoramiento de la calidad y al fortalecimiento de las necesidades del futuro bachiller.

Dentro de la guía metodológica para la construcción participativa del PEI constan algunos capítulos que deben conocer el equipo directivo, ya que de alguna manera se cumple la función de asesores institucionales y se deben solventar dudas que planteen el personal docente, de allí que es fundamental conocer dicha estructura:

Tabla 3. Matriz de la estructura del PEI

ESTRUCTURA DEL PEI	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
Capítulo I.- ¿Por qué es importante la construcción participativa?		
Capítulo II.- ¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?		
Capítulo III.- ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?	Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar	Equipo Gestor, Equipos Conformados, Comunidad Educativa
Capítulo IV.- ¿Cómo planificamos en cambio en nuestra institución educativa?		
Capítulo V.- ¿Cómo monitoreamos y evaluamos su ejecución?		

Fuente: Guía metodológica para la construcción participativa del PEI 2013

De lo observado dentro de las reuniones mantenidas con el equipo directivo, específicamente con el Consejo Ejecutivo se evidencia que un mínimo porcentaje han participado en la construcción del PEI, pero que “casi siempre” lo operativiza ya que al estar desactualizado desde el año 2014, las necesidades institucionales son otras, por efectos del ingreso de nuevos docentes, sectorización, resultados de aprendizajes y nuevo currículo 2016, por lo que es prioritario su actualización, socialización y operativización por parte del equipo directivo.

4.1.3. Documentos de gestión que dispone la institución

De la información obtenida de los integrantes del equipo directivo, manifiestan que se dispone del informe de autoevaluación institucional, del proyecto educativo institucional y código de convivencia escolar, el resto de documentos están en proceso de construcción.

Tabla 4. Matriz de documentos existentes en la institución

HERRAMIENTAS	DISPONE LA INSTITUCIÓN	AÑO DE ULTIMA ACTUALIZACIÓN O ELABORACIÓN	CONOCE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	TIENE APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 10D01
AI	SI	2017	SI	NO
PEI	SI	2014	NO	SI
PCI	NO	-	NO	NO
PPE	NO	-	NO	NO

PE	NO	-	NO	NO
CCE	SI	2016	SI	NO
PIE	NO	-	NO	NO

Fuente: Departamentos de Secretaría, Vicerrectorado y Rectorado

De la información obtenida se puede observar que la AI es la más actualizada en el año 2017, el PEI fue elaborado en el año 2014 y que no ha sido actualizado por el equipo directivo o equipo gestor, como establece el instructivo. También se observa que la institución cuenta con el Código de Convivencia Escolar (CCE) actualizado en el año 2016, pero que no forma parte de un proceso estratégico de gestión. El resto de documentos posiblemente solo manejan los coordinadores institucionales, pero el equipo directivo no tiene conocimiento claro de su operativización a pesar que estas herramientas de gestión deben ser inducidas a todo el equipo directivo con la finalidad de apoyar en la operativización y al mismo tiempo aporten con la actualización.

La Planificación Curricular Institucional (PCI), es un componente que se incorpora en el nuevo Currículo Nacional 2016, este documento debió ser construido al inicio del año lectivo 2016 – 2017 por la Junta Académica de la institución y el apoyo de las Comisiones Técnico Pedagógicas, pero al no tener el PEI actualizado, esta herramienta de trabajo no dispone la institución educativa, más sin embargo el equipo directivo debió empezar a construirla.

Tabla 5. Matriz de componentes del PCI

COMPONENTES DEL PCI	RESPONSABLES	INTEGRANTES
1. Enfoque pedagógico	Junta Académica	CTP, Equipos de trabajo, Comunidad Educativa
2. Metodología		
3. Acompañamiento pedagógico		
4. Planificación curricular		
5. Adaptaciones curriculares		
6. Contenidos del aprendizaje		
7. Evaluación		
8. Acción tutorial		
8. Proyectos escolares		
10. Planes de mejora		

Fuente: Instructivo para planificaciones curriculares para el Sistema Nacional de Educación 2016

Al no existir la PCI, ningún miembro del equipo directivo ha participado en la construcción, pero si existe un porcentaje alto de integrantes que conocen los componentes que conforman esta herramienta, es por ello que es prioritario que para el inicio del nuevo año lectivo 2017 – 2018, ya se disponga de este documento que debe ser adjuntado en el PEI. Toda vez que en el acuerdo ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A, el PEI es una herramienta obligatoria que tiene que ser registrado en la Plataforma Educar Ecuador y operativizado por los miembros de la comunidad educativa.

El Programa de Participación Estudiantil (PPE) apoya a la formación integral de los alumnos de bachillerato, que cumplen con 200 horas reloj divididos en 2 etapas; de 100 horas en primero y 100 horas en segundo de BGU, con la finalidad de fortalecer los proyectos escolares, de tal manera que solucionen una problemática social de la localidad, es por ello que el equipo directivo debe conocer sus fases y el proceso de ejecución:

Tabla 6. Matriz de fases para la implementación del Programa de Participación Estudiantil

FASES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
Inducción		
Planificación	Coordinador Institucional	Vicerrectorado, Coordinadores de campos de acción
Implementación		
Evaluación		

Fuente: Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00040-A

Es evidente que el equipo directivo no conoce adecuadamente el proceso de implementación del PPE, ya que se deslinda responsabilidades y se deja solo a disposición del coordinador institucional, lo cual perjudica la administración escolar, de hecho se tiene que solucionar problemáticas presentadas al momento de socializar el informe de autoevaluación institucional y debe constar dentro de los planes de mejora. Es por ello que en la institución se implementan programas de acuerdo a las necesidades de los coordinadores y no a las necesidades institucionales.

Los Proyectos Escolares (PE), son la nueva propuesta de la educación del siglo XXI, para fortalecer áreas diferentes a las del tronco común como es el caso de los proyectos escolares a través del aprendizaje basado en proyectos, como estrategia innovadora para que los estudiantes sean los actores del mejoramiento de sus aprendizajes de manera crítica, creativa y con honestidad académica, es por ello que el equipo directivo tiene que estar involucrado en estas innovaciones.

Tabla 7. Matriz de pasos para implementación de Proyectos Escolares

PASOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
1. Socialización con el personal docente		
2. Socialización con estudiantes y padres de familia		
3. Definición y conformación de grupos por proyecto escolar	Comisión de Proyectos Escolares	Vicerrectorado, Docentes de Proyectos Escolares
4. Elaboración y presentación del plan del proyecto escolar		
5. Desarrollo y ejecución del producto del proyecto escolar		
6. Evaluación del proyecto escolar		

Fuente: Instructivo de Proyectos Escolares 2017

De la información obtenida el número de docentes que conocen sobre este proceso de implementación de Proyectos Escolares es bajo, y es porque son docentes que forman parte de la Junta Académica y de las Comisiones Técnico Pedagógicas de los subniveles educativos de preparatoria, elemental y media; de hecho es responsabilidad del equipo directivo gestionar adecuadamente que los proyectos escolares deben ser implementados en la institución de acuerdo a las necesidades de aprendizajes detectados, que al igual del PPE son impuestos por los docentes encargados de esta asignatura y no se da el debido proceso para la implementación como menciona el instructivo.

Los Proyectos de Innovación Educativa (PIE), son fortalezas institucionales que solicita el MinEduc, a las instituciones educativas que hagan llegar experiencias exitosas y/o innovadoras con la finalidad de tomar como referencia para ser aplicados en instituciones del mismo Distrito Educativo o sean consolidadas para el Sistema Educativo Nacional a través de acuerdos

ministeriales, es por ello que el equipo directivo debe diseñar proyectos de emprendimiento o de investigación y ser socializados en lo posible en Congresos Pedagógicos Nacionales e Internacionales de Educación, con la finalidad de que las unidades educativas se conviertan en centros de investigación y al mismo tiempo tengan su certificación denominada Número Estándar Internacional de Libro (ISBN).

Tabla 8. Matriz de proyectos implementados acordes a los Estándares de Calidad Educativa

PROYECTOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
1. Gestión educativa	Equipo Directivo	Comunidad Educativa
2. Desempeño profesional		
3. Aprendizajes		
4. Infraestructura		

Fuente: Estándares de Calidad Educativa 2012

Está claro que la institución no cuenta con esa cultura de innovar y crear proyectos, ya que por la falta de algunos documentos obligatorios de gestión administrativa es difícil que el equipo directivo consolide su gestión a través de investigaciones del comportamiento de los integrantes de la institución, esta falta de esas prácticas pueden ser por muchos factores internos y externos de gestión, por ejemplo no existen programas de profesionalización para el equipo directivo, referente a la administración de los centros educativos, la desmotivación de ciertos docentes que a pesar de ser candidatos elegibles para ocupar cargos directivos, el Distrito Educativo no les encargan las funciones de rector/a. No existe presupuesto para docentes ganadores de cargos directivos. Falta de una evaluación permanente a la función asignada. Actualmente los encargos de autoridades no son meritocráticos sino burocráticos, ya que no se analiza el expediente del posible candidato, sino que se juegan intereses personales o políticos. Estos son algunos de los factores que están deteriorando drásticamente la finalidad del sistema educativo ecuatoriano.

La institución no cuenta con condecoraciones referentes a aspectos de innovaciones pedagógicas, por cuanto según los datos emitidos por el Instituto

Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), en el año lectivo 2014 – 2015 la institución en las pruebas Ser Bachiller alcanza un puntaje promedio de 752/1000 ocupando el puesto 2360, en el año lectivo 2015 – 2016 alcanza un puntaje de 729/1000 ocupando el puesto 2507 y en el año lectivo 2016 – 2017 alcanza un puntaje de 7.29/10 ocupando el puesto 2462, también con la reforma al RLOEI obtiene un puntaje de 680 puntos para postular a educación superior.

4.1.4. Intervención de la Dirección Nacional de Auditoría Educativa

No existen documentos que evidencien que la institución fue auditada, a pesar que esta disposición fue emitida en el año 2014 para aquellas instituciones que son consideradas como “piloto” y/o tengan un “buen rendimiento académico”. Al no ser la institución considerada dentro del grupo piloto, el equipo directivo debió gestionar la actualización de los documentos de gestión: AI, PEI, CCE, PPE, PE y PIE con la finalidad de detectar y determinar el bajo rendimiento académico que estaba incrementándose en la institución.

Según el informe de Autoevaluación Institucional elaborado en el primer quimestre del año escolar 2016 – 2017, en el año 2014 – 2015 en EGBS se tiene que 121 estudiantes no alcanzaron los aprendizajes, equivalente al 38% de alumnos que tuvieron que rendir exámenes supletorios, remediales, gracia y posibles perdidos el año. En BTE 50 estudiantes no alcanzaron los aprendizajes requeridos, esto significa que el 25% de estudiantes no aprobaron directamente el año lectivo. En BGU 65 estudiantes no alcanzaron los aprendizajes requeridos, equivalente al 32%.

4.1.5. Modelo de gestión escolar

La institución no cuenta con un modelo de gestión institucional, por la falta de compromiso de todos los funcionarios y solamente se dedican a cumplir con sus funciones y no se empoderan de la problemática institucional. Los acuerdos ministeriales emitidos por el MinEduc, donde manifiesta que los docentes solo

trabajarán las seis horas dentro de la institución y las dos en casa han provocado que no se pueda mantener reuniones continuas, también al disponer la institución la doble jornada pedagógica impide realizar algunas actividades con todo el personal por cuanto se interrumpen las clases y al mismo tiempo no existe el espacio adecuado para estas actividades por la saturación de estudiantes.

4.2. Entrevista

Esta técnica es muy útil cuando se desea obtener información muy relevante por parte de ciertos actores institucionales, es por ello que se realizó la entrevista a través de un guion a tres funcionarios que ocuparon el cargo de rectores desde el año 2001 al 2017. Para los fines investigativos y realizar la síntesis y análisis de respuestas se han codificado a los encuestados como R1, R2, R3.

Para que esta información sea valedera y sobre todo se encuentren expresiones de sentido como manifiesta Lomas (2016), citado por (Martínez, 2007, Vasilachis, 2009) es necesario triangular la información de los entrevistados, con la literatura enunciada por autores reconocidos o que se encuentran publicada su información en revistas indexadas de mayor ranking y con los conocimientos y experiencias del investigador; esto dará el sustento necesario para la implementación del modelo de gestión escolar para el equipo directivo.

Con la finalidad de obtener información relevante, la entrevista se planificó para un tiempo de más o menos entre 40 a 60 minutos, con la finalidad de mantener un conversatorio referente al periodo de gestión cuando ocuparon el cargo de rectores de la institución, también se les manifestó que la entrevista no tiene la finalidad de juzgar sobre su administración, más bien lo que se pretende es recabar información pertinente a procesos que se hicieron o se dejaron de hacer para el mejoramiento de la calidad educativa institucional, es por ello que se solicitó proveer datos con honestidad y de manera tranquila, al mismo tiempo se pidió la autorización para grabar esta entrevista con la intención de no alterar información muy valiosa que será proporcionada.

Para que la información sea valdeada se categorizaron en cuatro partes, cada una de ellas pretende recolectar información relevante, con la finalidad de determinar el bajo rendimiento académico y al mismo tiempo proponer el diseño de un modelo de gestión por procesos.

4.2.1. Análisis de la entrevista realizada a tres ex rectores de la institución

4.2.1.1. CATEGORÍA 1: Descripción de la Comunidad y de los entrevistados

La Comunidad Educativa actualmente presenta serios problemas en los procesos de enseñanza – aprendizaje, ya que según datos estadísticos del año lectivo 2016 – 2017, más del 50% de estudiantes de educación básica superior y bachilleratos, no alcanzan los aprendizajes requeridos, lo cual dificulta que aprueben el año escolar sin novedades, estos rangos están definidos en el artículo 9 del Decreto Presidencial N° 366 del 27 de junio de 2014. Desde este punto de vista es necesario analizar ciertos tramos de información proporcionados por los entrevistados.

P1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la docencia?

R1, manifestó que: *“tengo 30 años de servicio educativo y la mayor parte he ocupado cargos directivos”*, de la misma manera R2 manifestó que: *“tengo 28 años de pertenecer al Ministerio de Educación”* y R3 dijo: *“tengo 39 años y 8 meses de servicio educativo”*, de lo manifestado por los informantes está claro que cada funcionario conoce bien los procesos que lleva el sistema educativo ecuatoriano con sus respectivas reformas y será favorable para el emprendimiento e innovación institucional, al mismo tiempo los años de servicio de cada funcionario, son los necesarios para tener una concepción de la realidad educativa, como manifiesta Zubiría (2013), en la ponencia sobre liderazgo pedagógico para rectores en el Programa para la Transformación de la Calidad Educativa de Colombia. Así como también Gómez (2009) manifiesta en la Conferencia de Metas Educativas 2021 *“Observo con gran preocupación que las nuevas*

generaciones de docentes buscan empleo solamente, en muchos se ha perdido la misión de educar y votan por el facilismo”.

Las aspiraciones del Ministerio de Educación, cuando llama a concursos de méritos y oposición para ocupar cargos directivos, es poner al frente de la institución a profesionales con aspiraciones innovadoras, pero las mismas políticas educativas ocultas y sociales han truncado estos ideales, a tal punto que unos participan y otros son los que ocupan estas dependencias.

P2. ¿En qué nivel educativo trabaja y cuantos años estuvo como Autoridad y en qué cargo?

R1 manifestó que *“el mayor tiempo de servicio he ocupado cargos directivos de rector, vicerrector e inspector general”*, R2 dijo que *“he dictado asignaturas complementarias de los bachilleratos técnicos de la institución”* y R3 manifestó que *“la mayor parte de mis años de servicio fue en el Pensionado Atahualpa, que es una institución particular, luego ingresé a una institución pública y empecé a laborar en la Escuela Ricardo Sánchez como directora, actualmente ocupo el cargo de rectora encargada en la institución”*.

De lo manifestado por R1 y R3, antes de ocupar el cargo de rector en la institución, dicen que ya se habían desempeñado en estas funciones anteriormente en otras instituciones, esto implica a que conocen la realidad educativa y también emergen situaciones de diferentes contextos o realidades. Muñoz (2009) en la revista Innovar manifiesta que uno de los elementos que todos los estudios sobre producción educativa consideran son las variables familiares. Algunos trabajos (Berger, M. y Toma, E., 1994; Deller y Rudnick, 1993; Hanushek y Taylor, 1990), entre otros, encuentran que la educación de los padres es una variable estadísticamente significativa para explicar el desempeño de los hijos. Asimismo, el ingreso familiar es una variable muy importante.

De allí que será también necesario dentro de la implementación del modelo de gestión escolar, considerar estos puntos manifestados anteriormente para buscar estrategias metodológicas que logren superar esta crisis del bajo rendimiento detectados en los últimos años.

Estas vivencias de R1 y R3 y los deseos de mejorar la educación, conllevan a que dentro de sus ideales como profesionales se motiven por dar un cambio y aportar con sus conocimientos desde el cargo de rector.

P3. ¿Qué le motivo a desempeñarse en ese cargo?

R1 dijo que *“mi intención de ocupar el rectorado fue porque he vivido experiencias que apoyaron a mejorar el rendimiento de los estudiantes”*. R2 dijo que *“mis estudios realizados y lo que he visto, me decidí por el rectorado ya que solo necesitan de más atención y por ello no tuve problemas mayores en mi administración”*. R3 manifestó que *“el propedéutico que seguí me dio muchas pautas de mejorar la educación y es por ello que estoy trabajando para mejorar estos resultados institucionales”*.

Se puede mencionar entonces, que los entrevistados antes de ocupar las funciones de rectores, sus intenciones eran optimistas, pero que los resultados finales arrojados en las evaluaciones de los alumnos en las pruebas Ser Bachiller no son los más idóneos para el mejoramiento de los aprendizajes.

Con esta información los rectores, no trabajaron según las disposiciones emitidas por el MinEduc (2013) en el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, en lo referente a las funciones del nivel institucional, de hecho manifiesta que *“los directivos institucionales son los responsables directos del mejoramiento de la calidad educativa y, como tales, son los asesores naturales de la institución educativa”* (Pág. 36). Su tarea principal es dar criterios de trabajo pedagógico para la planificación y el desarrollo del currículo. Organizan equipos de trabajos del personal para la realización de proyectos. Como responsables del

desarrollo profesional de los docentes estimulan su participación en actividades de perfeccionamiento e investigación. Establecen las áreas temáticas de capacitación y perfeccionamiento de mayor importancia para la institución. Acuerdan el plan de trabajo institucional con los asesores educativos, mentores y son los principales responsables del plan de mejora de la institución, resultante de la autoevaluación y auditoría realizada.

Tampoco siguieron los lineamientos dados por el MinEduc (2012) en los Estándares de Calidad Educativa, en los referente Estándares de Desempeño Profesional Directivo que manifiesta que un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana. De la misma manera los estándares de Desempeño Profesional Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo. Por lo tanto es importante aclarar que cuando se habla de directivos se refiere a aquellas personas que cumplen con las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector o Vicerrector deben realizar.

Así como también no consideraron los logros necesarios que se debían alcanzar en los Estándares de Aprendizaje, donde describen los logros a alcanzar por los estudiantes al final de cada uno de los cinco niveles establecidos. Por su parte, el Currículo Nacional contiene las herramientas necesarias para que el estudiante, en cada año lectivo, pueda ir aproximándose a estos estándares. En consecuencia, si se aplica el Currículo Nacional de manera adecuada, los estudiantes alcanzarán los estándares de Aprendizaje.

De allí que escuchar a algunos directivos de escritorio cuando manifiestan su frase al iniciar sus discursos “por experiencia propia o vivida”, no es concordante, de hecho en esta triangulación de información se experimentó que faltó

empoderamiento de la problemática institucional; ya que solo se limitaron a cumplir con las disposiciones emitidas por Planta Central, Coordinación Zonal de Educación Zona 1 y Distrito Educativo 10D01, no se evidencia una gestión innovadora con políticas propias institucionales y acordes a la problemática local.

4.2.1.2. CATEGORÍA 2: Procesos de gestión del equipo directivo

El tipo de administración que llevaron a cabo los ex rectores, desmejoraron la actitud del profesorado en general, ya que al no existir un liderazgo participativo con propuestas de innovación, cada docente empezó a trabajar de manera individualizada, lo cual no se ajustan a lo prescrito en las nuevas tendencias educativas, como es el trabajo en equipo y colaborativo. Es evidente que faltó la profesionalización del equipo directivo en su debido momento.

P4. ¿Se capacitó en algún propedéutico ofertado por el MinEduc o de manera particular para ocupar el cargo directivo?

R1 manifestó:

En mi periodo de gestión el Ministerio de Educación no ofertó ningún propedéutico, pero si lo hubiera hecho no hubiera seguido ya que las personas que están al frente de estos puestos no conocen de procesos de gestión administrativa, al mismo tiempo tengo experiencia en gerenciar una institución educativa y más bien estuve de asesor de un director distrital.

R2 manifestó:

Seguí los propedéuticos Quiero Ser Directivo y Quiero Ser Asesor Auditor Educativo pero no alcancé la elegibilidad, más bien conozco muy bien todo lo establecido en la LOEI y RLOEI, también estuve como capacitadora del programa SIPROFE y también tengo aprobados varios cursos del Ministerio de Educación.

R3 manifestó:

Mientras me estuve desempeñando como Directora en la escuela que estuve trabajando, pude inscribirme al propedéutico Quiero Ser Directivo y alcancé la elegibilidad, es por ello que conozco los lineamientos dados en el curso para desempeñar un cargo directivo,

más bien felicito al MinEduc por preocuparse por mejorar la educación del país.

De lo manifestado por los entrevistados solo R3 tiene expectativas de mejorar la educación ya que su convicción es trabajar de forma colaborativa y emprender a la institución con calidad y calidez, y manifiesta que es necesaria la capacitación continua con procesos innovadores. R1 y R2 posiblemente estaban más preocupados por mantenerse en el cargo y por la retribución económica más que por innovar la gestión institucional, es por ello que no se evidencia que hayan aprobado algún propedéutico ofertado por el MinEduc. Esto es notorio ya que los resultados obtenidos en los últimos cinco años no son favorables para la institución y tampoco para la Dirección Distrital 10D01. Vásquez, Liesa y Bernal (2016) manifiestan que la persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino mucho más. Sin embargo, actualmente ser “director” no es una “profesión” en el sistema educativo español (Lorente, 2012), pero sí un puesto de trabajo diferente al de profesor, tal y como hemos matizado, y que por lo tanto necesita ser profesionalizado.

De lo dicho anteriormente es importante la concientización a los delegados del Ministerio de Educación que ubican a los profesionales para que ocupen estos cargos directivos que son la base fundamental para el emprendimiento y la mejora continua, la falta de procesos de evaluación a la gestión directiva, también es crucial, ya que como manifestó R1 algunos funcionarios del MinEduc, desconocen de procesos de apoyo y seguimiento a la calidad educativa, es por ello indispensable que existan los Asesores y Auditores Educativos en cada uno de los Distritos, para que asesoren de manera efectiva y eficiente a las instituciones educativas, como manifiesta el MinEduc (2013) en el Mnasge.

Por otra parte como ya se manifestó anteriormente el MinEduc, desde sus diferentes Subsecretarías han enviado instructivos que deben ser operativizados por el equipo directivo de cada institución, lo cual en la revisión de documentos de gestión administrativa, son casi nulos por cuanto se ha creado una cultura del individualismo y trabajar cada uno por su lado.

P5. ¿Qué documentos de gestión institucional dispuso para su administración?

R1 manifestó que:

En mi gestión y por ser el Colegio Técnico, formamos parte de los colegios que fueron evaluados con el proyecto RETEC, en esta evaluación trabajamos muy duro con ciertos docentes logrando alcanzar el segundo puesto a nivel de la provincia, esos documentos deben reposar en Secretaría.

En cambio R2 manifestó que:

Se disponían de todos los documentos, no sé en qué momento se extraviaron, posiblemente fue cuando nos fusionamos con la Escuela “Zuleta”, estos documentos se desarrollaron para entregar al Distrito Educativo 10D01.

R3 manifestó que:

La verdad es que no se tienen algunos documentos, aquí los docentes son medios especiales, hay que tratarles con prudencia, lamentablemente no contaba con el apoyo necesario, es por ello que solo se ha podido actualizar el Código de Convivencia Escolar en agosto del 2016, por cuanto existen muchos problemas con el comportamiento de ciertos estudiantes y lo prioritario era disponer de esta herramienta para poder hacer los respectivos llamados de atención.

Según la Dirección de Educación Superior del Gobierno de Mendoza - Argentina (2016), manifiesta que la planificación estratégica y operativa de la gestión directiva, es la herramienta que permite que el equipo directivo, de manera sistemática y coordinada, debe realizar un diagnóstico de la institución educativa, debe pensar sobre el futuro, trabajar en la identidad, establezca objetivos, seleccione alternativas y defina su plan estratégico operativo. La evaluación y mejora continua en la gestión directiva, también es la herramienta que permite el proceso de evaluación y mejora continua de lo planificado para la prestación del servicio educativo, esta es la actividad recurrente que debe realizar el equipo directivo para aumentar la capacidad de poder cumplir con los requisitos, necesidades y expectativas preestablecidos por parte de la población que lo demanda.

De lo expresado por los entrevistados, así como también por las políticas públicas de Educación Superior de Argentina, la disposición de un plan operativo es necesario, pero como se puede evidenciar R1 y R2 solo elaboraron documentos para su presentación y para evitar posibles sanciones, es por ello que no existen evidencias de su construcción de forma participativa y sobre todo que formen parte de un modelo educativo y que perduren hasta la actualidad, esos documentos posiblemente los tengan ellos o se encuentran en algún lugar archivados. R3 tiene la predisposición de disponer esos documentos y utilizarlos como herramientas de gestión administrativa, trabajar de forma colaborativa con el equipo directivo.

Es importante también mencionar que para reflejar un cambio significativo en la organización educativa era necesario aplicar una evaluación interna por parte del equipo directivo y al mismo tiempo ver la posibilidad de que la institución sea auditada de manera externa por la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.

P6. ¿Dentro del periodo de su gestión, la institución fue intervenida por la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa?

R1 manifestó que:

En mi periodo de gestión desconozco la existencia de ese departamento, lo que sí le puedo manifestar es que por ser Colegio Técnico participamos en el proceso de evaluación referente a la Reforma de Colegios Técnicos alcanzando el segundo lugar en la provincia.

R2 manifestó:

En mi administración no he sabido que se hayan hecho evaluaciones a las instituciones educativas, pero sí le puedo manifestar que no tuve problemas porque siempre les traté a los estudiantes y padres de familia con dulzura y amor.

R3 expresó lo siguiente:

Estoy muy preocupada si el Ministerio de Educación nos hacen una auditoría externa por cuanto estamos elaborando los documentos y

actualizando algunos existentes, hay muchas cosas que hacer y esperemos que para este nuevo año lectivo ya dispongamos de los requeridos por el Distrito.

De lo dicho por los investigados R1 no tienen mucha coherencia ya que si la institución alcanzó un lugar muy privilegiado en la evaluación de Colegios Técnicos no existe ningún documento actualmente y los resultados académicos no son muy favorables. R2 tampoco tiene concordancia ya que el MinEduc auditó a instituciones piloto y a instituciones que tenían resultados académicos favorables, por lo que nada tenía que ver con la gestión de la rectora. R3 tiene mucha preocupación ya que en algún momento se dejó de gestionar en la institución por mejorar la calidad educativa y solo se preocuparon por ocupar su cargo y nada más, volver a retomar estos procesos demora ya que solo se evidencia el trabajo individual ante el trabajo en equipo.

Este tipo de gestión que está emergiendo de los entrevistados, es preocupante ya que no tuvieron la visión futurista, de lo que podía acontecer al dirigir la institución a “ojo de buen cubero” y como es evidente solo se dedicaron al cumplimiento de las disposiciones de los organismos desconcentrados, sin ninguna herramienta con elementos sugeridos por el MinEduc.

P7. ¿Cómo fue el trabajo con el resto de integrantes del equipo directivo?

R1 manifestó que:

Se trabajó como establece la Ley y sus estamentos con firmeza, a tal punto que se logró disponer de todos los documentos para la evaluación de colegios que ofertábamos bachilleratos técnicos.

De la misma manera R2 respondió:

Tengo experiencia trabajando de forma colaborativa es por ello que dejé que cada departamento tome sus propias decisiones y no me vean como autoritaria, con la finalidad de no imponer el trabajo.

Así como también R3 manifestó:

Desde que me encargaron el rectorado he logrado integrar a los docentes, sobre todo a los compañeros de básica, con el bachillerato

es conflictivo trabajar, no sé si será porque vinieron muchos docentes de sectorización.

De las manifestaciones de los entrevistados, no hubo un trabajo en equipo, sino más bien solo se apoyaron en ciertos docentes, posiblemente los de más confianza, a tal punto que dejaron a un lado las posibles buenas intenciones del resto del equipo directivo y docentes.

Al no lograr esta empatía organizacional es difícil lograr una cultura de aprendizaje como manifiesta Lomas (2016), donde se hace presente un tipo de aprendizaje sociocultural que, además de la observación, está asociado a la imitación, es decir, la demostración de lo que se hace para que se aprenda es uno de los mecanismos utilizados por distintas generaciones y que deben ser implementadas también en los centros educativos.

Es evidente que R1 trabajó con un tipo de liderazgo autoritario y que no se apegaba completamente a lo establecido en la Ley y sus estamentos, desde este punto de vista es poco probable de que el resto del equipo directivo hayan realizado propuestas innovadoras y sean aplicadas en la institución. R2 al dejar que los demás departamentos tomen sus propias decisiones no consolidaron propuestas institucionales sino más bien fueron esporádicas, pero no perduraron es por ello que no existe información necesaria para considerar de que existen documentos elaborados de manera colaborativa. R3 tiene la predisposición de trabajar permanentemente de forma colaborativa y busca mecanismos de que todos participen y conozcan de los procesos que se están emprendiendo en la institución.

4.2.1.3. CATEGORÍA 3: Proyectos de innovación y cambio

Sin duda en la actualidad, la globalización y las propuestas del MinEduc permiten que las organizaciones educativas rompan esos paradigmas tradicionales de gestión, de allí que la Subsecretaría para la Innovación Educativa y el Buen Vivir y la Dirección Nacional de Mejoramiento Pedagógico, solicita a todas las

instituciones educativas que presenten sus experiencias exitosas en el marco de ser referencias para otras instituciones de similares características o en todo caso sean estandarizadas a nivel de Planta Central.

P8. ¿Cuantos proyectos de innovación generó en su periodo para el mejoramiento de la calidad educativa?

Para lo cual R1 manifestó:

Se elaboraron los documentos y proyectos necesarios, por ello alcanzamos el segundo puesto en la evaluación de colegios técnicos en la provincia.

R2 manifestó:

En mi gestión se implementaron muchos proyectos que mejoraron los aprendizajes de los estudiantes y se mantuvo excelentes relaciones con docentes y padres de familia.

R3 manifestó:

Se está actualizando el Código de Convivencia Escolar por problemas de los estudiantes, de manera superficial se está también tratando de actualizar el PEI. Actualmente se han hecho algunos adelantos en estos documentos gracias al apoyo directo de Vicerrectorado de la sección matutina.

De lo manifestado por los entrevistados no existe concordancia de R1 y R2 por cuanto manifiestan que implementaron muchos proyectos, pero los resultados académicos no son favorables al realizar la autoevaluación institucional, tomando como referencia como dice el instructivo de 5 años atrás en el primer quimestre del año lectivo 2016 – 2017 y mucho menos existen documentos o proyectos que se estén utilizando por el equipo directivo en la actualidad. R3 manifiesta que primeramente se ha actualizado el Código de Convivencia Escolar, por cuanto a la

finalización del año lectivo 2015 – 2016, existieron muchos problemas de perdidos el año y se detectó mucha deshonestidad académica en los estudiantes.

Para lograr la cohesión de sinergias de la comunidad educativa, son necesarias la implementación de estrategias comunicativas y el trabajo en equipo, como manifiesta Lomas (2016), los miembros de la comunidad adquieren destrezas y habilidades para desenvolverse en su contexto, pero también apoyados en lo que ellos saben hacer, su vivencia del buen vivir, trabajando en forma cooperativa.

Esta relación de convivencia hace que surjan ideas innovadoras de entre los miembros de la comunidad educativa para proponer cambios significativos a través de proyectos que deberán ser escuchados por el equipo directivo y al mismo tiempo certificar si son operativos o no, de hecho aquí es donde se emprende hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

Al analizar los resultados académicos de los estudiantes en estos últimos cinco años es necesaria la reflexión de lo que verdaderamente se está haciendo en el aula referente al proceso de evaluación, no existen procesos o proyectos de innovación que ayuden a salir de este estancamiento como manifiesta López y Pastor (2009), todo proceso de evaluación cuya finalidad principal es mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje que tienen lugar, sirve para que el alumnado aprenda más y/o corrija sus errores y para que los docentes aprenda a trabajar mejor. Por decirlo de otro modo, la finalidad principal no es calificar al alumno, sino disponer de información que permita saber cómo ayudarlo a mejorar y aprender más y que sirva a su vez para que los profesores aprendan a hacer el trabajo cada vez mejor.

Continuando con la entrevista y sobre todo para contrastar lo antes preguntado, se menciona que el MinEduc, está empeñado en consolidar la gestión del sistema educativo a través de la implementación de un modelo de gestión institucional apegado al contexto, a la realidad del talento humano y de manera específica al tipo de alumnos que se encuentran estudiando actualmente.

P9. ¿Implementó algún modelo de gestión escolar acorde a las necesidades institucionales?

R1 respondió:

Desde mi punto de vista no fue necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa para el equipo directivo, más bien se consolidó el modelo pedagógico constructivista desde los puntos de vista epistemológico, ontológico, pedagógico y sociológico. Esto es lo que no comprenden los encargados de autoridades.

En cambio R2 manifestó:

Se empezó a diseñar un modelo de administración con vicerrectorado, pero por situaciones de fusionamiento de la institución y por movilidad del talento humano no se pudo concretar, al mismo tiempo se empezó a trabajar en dos jornadas y no se tuvo los dos vicerrectores como hoy.

Y R3 manifestó:

Si es necesario que la institución innove, pero se necesita del apoyo de todo el equipo directivo y que tengan compromiso con el sistema educativo y con la institución, también esto no se lo ha hecho ya que la anterior administración no dejó documentos actualizados.

De lo expresado por los entrevistados se evidencia que R1 no tiene un conocimiento real de lo que es un modelo de gestión escolar y es por eso que manifiesta que solo con un proceso puede mejorar la calidad educativa. R2 manifiesta que un posible obstáculo fue el fusionamiento de las instituciones educativas y que también fue un factor negativo la movilidad de talento humano, lo que se puede notar que también desconoce cómo implementar un modelo de gestión educativa, ya que son procesos que se realizan paulatinamente y que al tener responsables solo tienen que dejar claro las actividades y tareas para que los nuevos docentes continúen con estos procesos. R3 sostiene que trabajar de forma colaborativa y mantener a la comunidad educativa informada logrará consolidar un modelo educativo.

De lo dicho anteriormente, es muy importante determinar los años de servicio con los años de experiencia de los entrevistados, por cuanto según el MinEduc (2011) en el libro de Pedagogía y Didáctica, manifiesta que para explicar lo que la autora quiere decir acerca de esta visión de la comprensión como desempeño, propone una metáfora: El aprendizaje para la comprensión es más aprender a patinar que aprender acerca del patinaje.

Esto significa que ahora ya no es necesario, solo tener un buen discurso, conocer de memoria el nuevo marco legal educativo, si a la final no sabe cómo operativizarlo con procesos que apoyen al mejoramiento de la calidad educativa en contexto, y que actualmente se utiliza la frase “en territorio”, sino dispone o conoce de las herramientas necesarias para la administración escolar. De allí que no es lo mismo “hablar de patinaje que saber patinar”, las experiencias exitosas generan nuevos conocimientos, siempre y cuando sean incorporadas dentro de la gestión escolar.

De hecho el MinEduc, bajo ninguna circunstancia debe mezclar entre ser partícipe y miembro de un determinado grupo político, con políticas institucionales, cuando esto sucede, la calidad educativa es un discurso meramente burocrático.

4.2.1.4. CATEGORÍA 4: Detección de las posibles causas del bajo rendimiento académico

Esta información que fue recopilada por parte de los entrevistados, es muy importante porque ya se empieza a hilar las causas que afectaron en los últimos cinco años el rendimiento académico.

P10. ¿Cuál cree que es la causa para que la institución en los últimos años hay obtenido resultados académicos bajos?

R1 manifestó:

Los alumnos han perdido el sentido de ser estudiantes, son muy cómodos y ya no existe control de los padres de familia en casa, por esta razón son los estudiantes quienes han desaprovechado la enseñanza de los maestros y esa es la causa de los bajos rendimientos.

Al mantener este conversatorio con R2 mencionó:

Los resultados dados en el informe de autoevaluación institucional reciente, no son tan verdaderos ya que durante mi gestión no tuve muchos estudiantes perdidos el año, aquí se buscó las maneras de ayudarles.

En cambio R3 sostuvo que:

Desde que me hice cargo del rectorado, he trabajado con el DECE y tutores para mejorar los hábitos de estudio, el problema también es la falta de colaboración de los docentes y la despreocupación de los padres de familia, muy poco vienen a las convocatorias que les hacemos, es por ello que toca buscar otra forma para que se acerquen a la institución.

De lo mencionado anteriormente, es necesario buscar causas, no solo internas, sino más bien por efectos de la globalización y de los avances de la sociedad, tal como menciona el IPE-BA (2000), la vida familiar se ha modificado profundamente, la mujer se ha incorporado al mercado de trabajo en una modalidad permanente y ya no sólo como mano de obra ocasional, principalmente en los sectores sociales medios.

De lo manifestado por R1 y R2 desconocen o no quieren reconocer de los actuales desafíos de la educación que deben enfrentar las instituciones educativas, son muchas las razones por las cuales los estudiantes han evolucionado drásticamente, la globalización, los diferentes tipos de hogares, la economía, la cultura, la educación; es decir, en esta nueva sociedad de la información y del conocimiento la institución tiene que implementar proyectos que solventen algunos problemas que antes eran solucionados por los hogares. De hecho estas transformaciones sociales deben motivar a buscar nuevos paradigmas educativos en cada institución con la finalidad de apoyar al mejoramiento y aseguramiento de

la calidad educativa como manifiesta el legado del nuevo currículo nacional al ser flexible y abierto.

P11. ¿Conoce los documentos que son necesarios para la gestión administrativa por parte del equipo directivo?

R1 contestó:

El Ministerio de Educación al solicitar tanto documento no deja trabajar adecuadamente y en vez de apoyar a mejorar la educación la está deteriorando, al mismo tiempo en mi periodo no eran tan necesarios todos esos documentos.

R2 manifestó:

La institución si cuenta con todos esos documentos, es más deben reposar en Secretaría.

R3 sostuvo que:

De lo que conozco se dispone del PEI el mismo que ha sido elaborado en el año 2014, actualmente estoy trabajando con el Código de Convivencia Escolar, por cuanto al igual que el PEI no tiene el esquema como solicita el Distrito Educativo y el nuevo instructivo publicado en la página del Ministerio de Educación.

De lo manifestado anteriormente es imprescindible disponer de los documentos de gestión administrativa para que el equipo directivo al inicio del año escolar 2017 – 2018, estos deben ser coordinados por el equipo directivo para ser construidos o actualizados con todo el talento humano institucional, esta construcción debe ser de forma colaborativa como manifiestan los instructivos emitidos por el MinEduc. Los entrevistados R1 y R2 a pesar de manifestar que si conocen y si disponían de estos documentos al culminar su cargo directivo, se presume que desaparecieron estas herramientas con intenciones de que los nuevos directivos los vuelvan a construir, lo cual conlleva mucho tiempo y esfuerzo que sería utilizado para emprender en otros proyectos de innovación.

Según Vásquez, Liesa y Bernal (2016) manifiestan que en la actualidad los directivos no solo deben administrar, sino más bien gestionar, es decir, se trata de que los directores estén preparados, sean capaces de adaptarse a los cambios vertiginosos a los que se enfrenta la educación en nuestros días, pero además, deben fomentar el análisis y reflexionar sobre la propia función directiva.

De lo expuesto anteriormente se puede notar que desde la administración de R1 y R2 se fue deteriorando la actitud del profesorado, solo se dedicaron a cumplir con las funciones encomendadas y nada más, posiblemente las constantes reformas en lo referente al horario de trabajo de los docentes afectó y deterioró ese compromiso ético con la institución, las reformas realizadas al currículo nacional y la falta de socializaciones planificadas por parte del MinEduc, aquí también se puede notar que no se mantuvo una comunicación abierta o no se dieron los respectivos permisos para que los docentes sigan los cursos ofertados de manera gratuita en el programa SiProfe realizados en línea y semipresenciales hasta el año 2014. A pesar que en lo referente a titulación el 96% de docentes tiene título de tercer nivel y de cuarto nivel el 29% de docentes son magísteres, especialistas y diplomados. R3 sostiene que se deben hurgar en estrategias que permitan solucionar esta problemática que está causando un serio deterioro en todo el sistema educativo.

Con toda esta información proporcionada por los entrevistados, ya se tiene una configuración real de la gestión administrativa del equipo directivo desde el año 2001 hasta el año lectivo 2016 – 2017, a tal punto que son varias las aristas que se abren en lo referente a las causas que fueron deteriorando el rendimiento académico, de hecho si es evidente que las anteriores administraciones solo se limitaron a cumplir y hacer cumplir el nuevo marco legal educativo, sin tener una visión utópica prospectiva, de hecho la visión del anterior PEI, no formó parte de ningún proceso de enseñanza – aprendizaje institucional.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Reseña Histórica Institucional

El 8 de septiembre de 1980 mediante Acuerdo Ministerial No 16150, el Ministerio de Educación y Cultura, aprueba el funcionamiento del Colegio de Ciclo Básico “Mariano Suárez Veintimilla” para régimen Sierra, tiene la característica de ser mixto, inició en el Barrio El Empedrado, parroquia El Sagrario, cantón Ibarra, el mismo que funcionaría con un presupuesto de \$570.000 sucres, su nombre es por justo reconocimiento al Ilustre Otavaleño Político y ex presidente Constitucional de la República.

Con las incomodidades propias de la institución nueva, se inician las labores el 15 de octubre de 1980 en la Escuela “Ciudad de Ibarra”, siendo su primer rector, el profesor Manuel Báez Ruano. El primer curso estaba dividido en dos paralelos, con 56 alumnos, de los cuales 16 eran mujeres y 40 hombres.

La juventud Marianista aspira contar con una especialidad, pensando en las nuevas perspectivas de trabajo. El Ministerio de Educación, mediante Resolución No 1963 del 16 de noviembre de 1983, autoriza el funcionamiento del Primer Curso de Ciclo Diversificado del Bachillerato Técnico en Comercio y Administración en la especialidad de Informática, se ratifica cambiando a la especialidad de Computación a través de Resolución No 710 del 7 de octubre de 1986.

El 9 de septiembre de 1986, ante la carencia de edificio propio, el Colegio pasa a funcionar en la Escuela “Luis Leoro Franco” y posteriormente en la Escuela “Aida León de Rodríguez Lara”.

5.2. Ubicación Geográfica Actual

Felizmente el peregrinaje culmina el 7 de octubre de 1993, cuando se materializa el objetivo de contar con edificio propio ubicado en las calles Guallupe 3-25 y Victoria Castello en el barrio El Ejido de Ibarra, esta ubicación se mantiene hasta la actualidad.

5.3. Población Institucional

La institución tiene una población estudiantil en el año lectivo 2016 – 2017 de 1190 alumnos. El talento humano de la institución está conformada por 68 docentes de los cuales 5 cumplen con funciones de autoridades (Rectora, Vicerrectores de las secciones matutina y vespertina, Inspector General y Subinspector), 4 integran el Departamento de Consejería Estudiantil. La institución cuenta con 4 funcionarios administrativos y 4 funcionarios pertenecen al código de trabajo.

5.4. Oferta Educativa

Con la fusión de la Escuela “Luis Zuleta Vinuesa” en septiembre del 2014, la institución oferta Educación Inicial de 3 a 4 años y de 4 a 5 años y Educación General Básica (Preparatoria, Elemental, Media y Superior) en la sección matutina en horario de 07h00 a 12h20 y bachillerato general unificado en ciencias y técnico en Aplicaciones Informáticas en la sección Vespertina en horario de 12h30 a 18h30.

Actualmente se cuenta con dos grados en Educación Inicial, dos grados en el subnivel de preparatoria, cuatro grados en el subnivel elemental, tres grados en el subnivel media, 7 cursos en el subnivel superior, seis cursos en bachillerato técnico en Aplicaciones Informáticas y 9 cursos en bachillerato general unificado. Con un total de 33 paralelos.

5.5. Herramientas de gestión administrativa para el equipo directivo

Actualmente el MinEduc está conformando el Equipo de Asesores y Auditores Educativos con la intención de apoyar la gestión de las instituciones educativas, lo cual es un proceso muy lento que está afectando a la calidad educativa, es por ello que la investigación realizada apoyará directamente a la institución a mejorar las prácticas de gestión administrativa del equipo directivo.

Tabla 9. Funciones de la asesoría y auditoría educativa

Nivel	Función de Asesoría Educativa	Función de Auditoría Educativa
Planificación y gestión	<p>Realizan el diagnóstico de los problemas del centro educativo;</p> <p>Realizan la auditoría interna de procesos y resultados de la gestión educativa;</p> <p>Evalúan el personal docente, directivo y administrativo del establecimiento;</p> <p>Participan en la formulación y elaboración de la autoevaluación y el Plan de Mejora;</p> <p>Participan en la gestión, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora;</p> <p>Elaboran un acta de compromiso de necesidades</p>	<p>Orientan a los docentes y efectúan el seguimiento permanente de las experiencias de enseñanza-aprendizaje y de las innovaciones que se desarrollan en la institución.</p> <p>Participan en la formulación, elaboración, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora.</p> <p>Acompañan y brindan asistencia pedagógica didáctica y administrativa al PEI.</p> <p>Envían necesidades institucionales detectadas en el PEI.</p> <p>Orientan procesos de profesionalización del personal docente y administrativo.</p>

	para el Plan de Mejora luego de la visita de auditoría educativa; Notifican el Informe de Auditoría Educativa y las Actas de Auditoría Educativa.	Identifican y difunden innovaciones pedagógicas.
--	--	--

Fuente: Mnasge 2012

La institución al no haber sido intervenida por una auditoría interna y mucho menos externa, es aventurado manifestar la situación actual y no disponer de una puntuación que valore su gestión en los últimos cinco años, ya que algunas instituciones intervenidas disponen de una valoración aplicada por la matriz de regulación de la calidad educativa emitida por parte de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación y la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa cuando se empezó con este proceso en el año 2014 de acuerdo al Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 10. Socialización del Mnasge

PORCENTAJE	ESTADO	NUEVA AUDITORIA	ADAPTABILIDAD
Entre el 70% y el 100%	VERDE	Entre los 5 y 7 años próximos	Adaptada a la normativa
Entre el 50.01% y el 69.99%	NARANJA	Entre los 2 y 5 años próximos	Adaptada parcialmente a la normativa
Entre 0% y 50%	ROJO	Menos de 2 años próximos	No adaptada a la normativa

Fuente: PowerPoint del Taller del Mnasge 2013

Esta puntuación es emitida por la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa, de acuerdo a los siguientes componentes:

- Autoevaluación Institucional

- Proyecto Educativo Institucional
- Plan de Mejora
- Código de Convivencia Escolar

Para este nuevo año lectivo 2017 – 2018, la valoración que aplicará la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa, lo realizará de acuerdo a los componentes emitidos en la matriz de autoevaluación y planificación del PEI (2016):

- Gestión Administrativa
- Gestión Pedagógica
- Convivencia
- Servicios Educativos
- Gestión de Riesgos Escolares

Con estos antecedentes se propone la implementación de un modelo de gestión escolar que operativice los documentos de gestión administrativos del equipo directivo con rutas innovadoras que lleguen a las aulas a través de la planificación curricular de los docentes.

Para emprender en esta innovación el equipo directivo deberá disponer de las siguientes herramientas de gestión:



Figura 3: Herramientas que debe disponer el Equipo Directivo para emprender hacia la mejora continua

Fuente: Diseñado por Leonardo Flores, Junta Académica

5.5.1. Esquema de Informe de Autoevaluación Institucional

Para la construcción de la autoevaluación institucional, se cuenta con la matriz de autoevaluación y planificación proporcionada por el MinEduc en un archivo de Excel ubicado en la siguiente dirección url: <https://educacion.gob.ec/pei/> que permite evaluar los elementos de cada uno de los componentes descritos anteriormente, esta matriz consta de tres hojas denominadas anexos: Insumos, Autoevaluación y Planificación, es importante que el equipo gestor designe los siguientes equipos de trabajo o comisiones:

Tabla 11. Equipos de trabajo para la Autoevaluación Institucional

EQUIPO GESTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Ejecutivo • Gobierno Escolar
COMPONENTES DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	COMISIONES
C.1. Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Inspector General • 2 Personal Administrativo • 2 Autoridad Institucional
C.2. Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores de las Comisiones Técnico Pedagógicas • 1 delegado del DECE • 1 delegado del Consejo Estudiantil • 1 delegado del Comité de Padres de Familia
C.3. Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 docentes • 1 delegado del DECE • 1 delegado del Consejo Estudiantil • 1 delegado del Comité de Padres de Familia • 1 delegado de la localidad
C.4. Servicios Educativos	<ul style="list-style-type: none"> • 1 directivo • 2 docentes tutores • Personal Administrativo • 1 delegado del Consejo Estudiantil • 1 delegado del Comité de Padres de Familia

C.5. Gestión de riesgos escolares	<p>Comité de Gestión de Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 directivo • 2 a 3 delegados del personal docente • 1 delegado del DECE • 1 delegado de Inspección General
Identidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • 1 representante de la Autoridad • 1 representante de cada Comisión Técnico Pedagógica • 1 Delegado del DECE • 1 Representante del personal Administrativo • 1 Representante del personal de Código de Trabajo • 1 representante de Padres de Familia • 1 representante del Consejo Estudiantil

Fuente: Instructivo de Actualización de la Guía para la construcción participativa del PEI (2016)

Para el caso investigado se elaboró el informe de autoevaluación institucional considerando los 4 instrumentos de evaluación emitidos por el MinEduc en el año 2013, ya que aún no estuvo publicada la Actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (2016).

Para el nuevo proceso de autoevaluación institucional las comisiones nombradas deben utilizar la rúbrica propuesta por la actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del PEI (2016), para cada uno de los componentes, es importante mencionar que los integrantes de las diferentes comisiones nombradas, deben aplicar esta rúbrica primeramente de manera diagnóstica, es decir, la percepción actual de lo que la institución ha hecho hasta la fecha, como se sugiere en el Anexo N° 1 de la matriz de autoevaluación y planificación, los componentes a tomarse en cuenta son: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia, Servicios Educativos y Gestión de Riesgos Escolares. La matriz propuesta por el MinEduc es la siguiente:

Tabla 12. Matriz de Autoevaluación Institucional

MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL							
C1. COMPONENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
Estándar de gestión escolar			Proyecto Educativo Institucional				
Proceso	Elemento	Descripción	Indicador	Descriptor de Autoevaluación			
				No alcanzado 1 punto	En proceso 2 puntos	Alcanzado 3 puntos	Pt / Pts

Fuente: Actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del PEI 2016

Una vez que cada comisión haya recabado la información, debe presentar un informe con todos los hallazgos, para ser socializados a la comunidad educativa, para lo cual el informe deberá tener el siguiente formato:

Portada

Introducción

Índice de contenidos

CAPITULO I

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Misión

Visión

Ideario

Principios y Valores

CAPÍTULO II

Informe de Autoevaluación Institucional

CAPITULO III

Planes de mejora

CAPITULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

ANEXOS

Luego de finalizar la socialización de cada comisión de los hallazgos encontrados de los componentes asignados, el informe será entregado al Equipo Gestor, el mismo que tiene que elaborar el informe de autoevaluación institucional de acuerdo al siguiente esquema propuesto:

Portada

Introducción

Índice de contenidos

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

C1. Componente de Gestión Administrativa

C2. Componente de Gestión Pedagógica

C3. Componente de Convivencia

C4. Componente de Servicios Educativos

C5. Componente de Gestión de Riesgos Escolares

CAPÍTULO II

Conclusiones

Recomendaciones

CAPITULO III

Cuadro de síntesis de descriptores de autoevaluación

Matriz de planificación de componentes

Planes de mejora

ANEXOS

Es importante mencionar que cada comisión deberá disponer de los insumos que respalden el análisis de cada elemento encontrado de manera colaborativa como se menciona en la guía para la construcción del PEI, de hecho el Equipo Gestor certificará que las evidencias correspondan a las solicitadas en cada componente de autoevaluación, como se establece en la matriz de autoevaluación y planificación proporcionada por el MinEduc. Estas comisiones nombradas antes de entregar el informe al Equipo Gestor deberán socializar a la Comunidad

Educativa de los hallazgos encontrados, donde ya tiene que estar incorporadas los posibles planes de mejora.

5.5.2. Esquema del Proyecto Educativo Institucional

Para la construcción participativa del PEI, como ya se dispone de la información de cada una de las Comisiones nombradas, es necesario que cada coordinador presente el informe del componente designado, para que pueda ser unificado en la redacción del proyecto.

Para elaborar esta herramienta es necesario basarse en la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (2013) y la actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (2016), la estructura propuesta es la siguiente:

Portada

Resumen

Índice de contenidos

CAPITULO I

Identidad institucional: Misión, Visión, Ideario, principios y valores

Mapa de procesos de la misión institucional

Mapa estratégico de la visión institucional

CAPITULO II

Informe ejecutivo de Autoevaluación Institucional

CAPITULO III

Planes de mejora

CAPITULO IV

Monitoreo y Evaluación

CAPÍTULO V

Anexos:

Planificación Curricular Institucional

Código de Convivencia Escolar

Programa de Participación Estudiantil

Proyectos Escolares

Proyectos de Innovación Educativa

De esta manera se convertirá en una herramienta de gestión para el equipo directivo dividida en cuatro capítulos cada uno de ellos con componentes necesarios. Antes de los capítulos se iniciará con una portada, resumen e índice de contenidos.

El capítulo I constará con la identidad institucional acorde a las necesidades institucionales detectadas en la autoevaluación institucional, estará compuesto por la misión, visión e ideario, al mismo tiempo deben ser operativos de tal manera que se los pueda integrar dentro de la gestión de aula.

El capítulo II constará del resumen ejecutivo del informe de autoevaluación institucional, la priorización de los resultados con puntaje de 1 y 2 obtenida en la matriz de evaluación y planificación, el cronograma de actividades para ejecutar la planificación de mejora de los componentes del PEI y las estrategias de evaluación y monitoreo del cumplimiento de las actividades.

El capítulo III constará del mapa de procesos institucional, determinando los niveles estratégicos, operativos y de apoyo, la propuesta del modelo de gestión escolar para el equipo directivo que viabilice el mejoramiento de la calidad educativa institucional.

En anexos se deben incluir de manera obligatoria documentos que apoyarán la gestión administrativa: Planificación Curricular Institucional, Programa de Participación Estudiantil, Proyectos Escolares, Código de Convivencia Escolar, Proyectos de Innovación Educativa y malla curricular institucional.

5.5.3. Esquema de la Planificación Curricular Institucional

Este documento se convierte en un anexo obligatorio del PEI, ya que en él está enmarcado el currículo institucional en base al currículo nacional, como el currículo es prescriptivo la institución tiene la potestad de realizar adaptaciones y adecuaciones curriculares de acuerdo al contexto institucional y en base al PEI.

Según el instructivo para Planificaciones Curriculares para el Sistema Nacional de Educación constan varios puntos a tratar, pero no especifica ningún esquema por lo que se sugiere el siguiente:

Portada

Resumen

Índice de contenidos

CAPITULO I

Elementos: Enfoque pedagógico, Contenidos de aprendizaje, Metodología Evaluación, Acompañamiento pedagógico, Acción tutorial, Planificación curricular, Proyectos escolares, Adaptaciones curriculares, Planes de mejora

CAPÍTULO II

Anexos:

Códigos de destrezas, destrezas con criterio de desempeño, competencias laborales organizadas en seis parciales por cada subnivel educativo.

En lo referente a los elementos de planificación curricular, tienen que tener concordancia con los resultados de la planificación de autoevaluación institucional y el PEI, de hecho estos elementos no deben ser copiados idénticos como está en la guía del currículo nacional, es por ello que este trabajo debe empezar en las Comisiones Técnico Pedagógicas de cada uno de los niveles educativos y áreas de estudio para que de manera ética y honesta presenten las destrezas con criterio de desempeño agrupadas por unidades didácticas y en lo posible ya divididas en quimestres, en esta información ya debe constar los

contenidos para estudiantes con necesidades educativas especiales. Luego la Junta Académica certificará que son documentos originales para que se proceda a consolidar la información por el equipo directivo y disponer de este documento que debe ser socializado a la comunidad educativa.

Cada Coordinador de las Comisiones Técnico Pedagógicas de los subniveles educativos y áreas de estudio deberán conocer a sus integrantes y el grupo de estudiantes con los cuales va a trabajar en el año lectivo, con la finalidad de elaborar los elementos referentes a estudiantes con NEE, tutorías, acompañamientos pedagógicos y planes de mejora.

Se sugiere utilizar la siguiente matriz para que entreguen la información de las Comisiones Técnico Pedagógicas de los diferentes subniveles educativos y áreas de estudio referente al componente de planificación curricular:

Tabla 13. Matriz para receptor la planificación curricular de las CTP

PLANIFICACIÓN CURRICULAR ANUAL		
NOMBRE DE LA CTP:		
NOMBRE DEL COORDINADOR/A:		
INTEGRANTES:		
GRADO/CURSO:		
ASIGNATURA:		
PERIODO DE PROYECCIÓN DE 4 AÑOS:		NIVEL EDUCATIVO:
OBJETIVO DEL SUBNIVEL EDUCATIVO:		
OBJETIVOS DE GRADO / CURSO:		
PARCIAL N° 1.-		QUIMESTRE: ____
CONTENIDOS BÁSICOS IMPRESCINDIBLES	CONTENIDOS BÁSICOS DESEABLES	CONTENIDOS PARA ESTUDIANTES CON NEE
PARCIAL N° 2.-		QUIMESTRE: ____
CONTENIDOS BÁSICOS IMPRESCINDIBLES	CONTENIDOS BÁSICOS DESEABLES	CONTENIDOS PARA ESTUDIANTES CON NEE
...		...
PARCIAL N° 6.-		QUIMESTRE: ____
CONTENIDOS BÁSICOS IMPRESCINDIBLES	CONTENIDOS BÁSICOS DESEABLES	CONTENIDOS PARA ESTUDIANTES CON NEE

Fuente: Diseño por Leonardo Flores, Junta Académica

5.5.4. Esquema del Programa de Participación Estudiantil

En la Guía metodológica para docentes facilitadores del Programa de Participación Estudiantil publicado por el MinEduc (2016), manifiesta que es un espacio educativo gratuito que fortalece y reconoce las capacidades de los estudiantes demostrando habilidades comunicativas, innovadoras y reflexivas mediante la construcción e implementación de emprendimientos interdisciplinarios que fortalezcan las capacidades investigativas de los alumnos a través del trabajo colaborativo y la participación activa.

El PPE está dividido en cuatro fases detalladas de la siguiente manera: La fase de inducción es un espacio para compartir algunas experiencias, componentes y tiempos para su implementación y aplicación a través de una cultura preventiva y el desarrollo de habilidades para la vida. La fase de planificación se hace un bosquejo del proyecto social a través de la metodología de aprendizaje basado en proyectos. La fase de implementación permite consolidar la propuesta planteada para solucionar una problemática social de la localidad y exponer los resultados a través de una feria. La fase de evaluación determina las fortalezas y debilidades que se tuvieron en la implementación del proyecto y se asigna una calificación cualitativa que es un requisito para aprobar el bachillerato.

Dentro de la gestión administrativa el equipo directivo debe considerar al PPE como estratégico ya que se pretende cambiar el comportamiento de los estudiantes solucionando una problemática social a través de un proyecto de emprendimiento, en estas 200 horas extra clase los estudiantes tienen la oportunidad de demostrar los conocimientos adquiridos en el aula y ser los protagonistas en la implementación de la propuesta elaborada.

Según el Instructivo para la implementación del Programa de Participación Estudiantil publicado el MinEduc (2016), los campos de acción en los que pueden emprender un proyecto son: Convivencia que busca promover los deberes y derechos que tienen los ciudadanos para fortalecer la convivencia pacífica y

armónica entre los miembros de la comunidad, propiciando así ambientes saludables y buenas relaciones interpersonales. Vida saludable que promueve el desarrollo de conductas y comportamientos que inciden en el bienestar físico, psicológico y social para disfrutar de una vida sana. Artístico cultural que promueve una educación integral utilizando el recurso artístico, para desarrollar habilidades sociales que fortalecen la relación con los demás y el entorno. Ambiente que promueve la conciencia ambiental para mejorar la relación de las personas con su entorno mediante el uso adecuado de los recursos naturales. Innovación tecnológica que orienta el uso adecuado de las tecnologías en el campo educativo y de esta manera promueve el acercamiento a la sociedad de la información y del conocimiento.

Para la aprobación del PPE se hace el promedio obtenido en el primero y segundo año de bachillerato con el puntaje mínimo para alcanzar los aprendizajes requeridos, si por motivos no justificados no aprobaran este programa los estudiantes tienen la obligación de culminar sus 200 horas con la solución de una problemática social a través de la ejecución de una propuesta.

El PPE son espacios donde la institución debe promover la formación integral de los estudiantes a través de la implementación de brigadas de cuidado y protección a sus pares, donde se fomente los valores y las emociones como parte de la formación ciudadana, estas brigadas deben funcionar todo el año lectivo y deben rotar por grupos de estudiantes de todos los programas implementados en la institución.

El equipo directivo conjuntamente con el Coordinador Institucional del PPE, deberá elaborar un proyecto integrador de acuerdo a las necesidades institucionales con la finalidad de solucionar una problemática social de la localidad de acuerdo al capo de acción relacionado y el número de estudiantes, para ello se sugiere utilizar la siguiente estructura que está acorde a la investigación cualitativa:

Portada

Resumen

Índice de contenidos

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Definición del problema

Formulación del problema

Justificación

Campos de acción a ser implementados

Objetivos: General y Específicos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Temas y Subtemas para cumplir con los objetivos planteados

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo, Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

CAPITULO IV

INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS

Indicadores

Análisis de resultados

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Recomendaciones

Literatura citada

ANEXOS

Nómina de estudiantes con su respectiva calificación

Evidencias de portafolios estudiantiles

Evidencias fotográficas de la problemática solucionada

Evidencias de la feria realizada

Con esta propuesta se está motivando a que los estudiantes aprendan a desarrollar proyectos sociales utilizando la investigación cualitativa con la metodología etnográfica, es por ello que antes de incluir los capítulos se debe incorporar una portada, resumen e índice de contenidos.

En el capítulo I se identifica el problema de investigación, donde se incluye el Diagnóstico, Definición del problema, Formulación del problema, Justificación, Grupo objetivo, Campos de acción a ser implementados y Objetivos: General y Específicos.

En el capítulo II se incorporan todos los temas y subtemas que justifiquen la problemática planteada y el marco legal que permitirá realizar la investigación, es importante mencionar que la redacción debe estar acorde a las normas APA.

En el capítulo III se incluye el marco metodológico con el cual se sustentará la investigación y se incluye: Tipo de investigación, Métodos de investigación, Técnicas de investigación e Instrumentos de Investigación.

En el capítulo IV se incluye los indicadores de gestión que permitieron cumplir con las actividades planificadas, así como también los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores planteados.

En el capítulo V se incluyen las conclusiones y recomendaciones referentes a la solución de una problemática social de la localidad, de hecho esto permitirá inducir a los estudiantes a elaborar proyectos de emprendimiento. También se incluye la literatura citada acorde a las normas de redacción APA.

En los anexos se incluyen: Nómina de estudiantes con su respectiva calificación, Evidencias de portafolios estudiantiles, Evidencias fotográficas de la problemática solucionada y Evidencias de la feria realizada a la finalización del proyecto.

Este proyecto integrador forma parte de los anexos obligatorios del PEI, para que sea incorporado dentro del mapa de procesos institucional, en el nivel estratégico ya que debe ser de conocimiento público y lo pueda llevar a cabo cualquier docente, con esto evitaremos que al ser sectorizados, jubilados o sea un nuevo docente conozcan los instrumentos con los cuales trabajará.

5.5.5. Esquema de Proyectos Escolares

Según el MinEduc (2017), en el instructivo de proyectos escolares se desarrolla durante dos horas semanales para los subniveles de educación general básica elemental y media y para superior tres horas, vigente mediante Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00020-A del 17 de febrero del 2016, esto no impide que se continúe impartiendo en bachillerato a través de las horas a discreción, definido en el PEI y la PCI, al mismo tiempo es un complemento del PPE.

Los campos de acción a ser abordados en proyectos escolares según los lineamientos dados por el MinEduc (2017) son: científico para que generen interés en las ciencias exactas, vida práctica para mejorar las habilidades sociales, artístico – cultural para desarrollar destrezas artísticas y deportivo para estimular el trabajo en equipo y desarrollar la cooperación entre ellos.

Los proyectos escolares deben ser considerados como estratégicos dentro del mapa de procesos ya que son espacios determinantes en la formación integral de los estudiantes y también apoyan al mejoramiento de la calidad educativa institucional, de hecho el equipo directivo debe orientar a solucionar problemas del contexto según los campos de acción.

Todo proyecto escolar tiene cinco fases que tienen que ser desarrolladas metódicamente con la finalidad de promover el aprendizaje basado en proyectos. En la primera fase se socializa al personal docente sobre la importancia de la implementación de estos proyectos. En la segunda fase se socializan los campos

de acción a estudiantes y padres de familia para que tengan la oportunidad de escoger una problemática en común. En la tercera fase se definen los temas de los proyectos con los estudiantes. En la cuarta fase se elabora la propuesta del proyecto según la estructura fijada por el instructivo o una propuesta institucional y en la quinta fase se pone en ejecución el proyecto escolar.

Los proyectos escolares de acuerdo al nuevo currículo nacional es estratégico ya que apoya a la formación integral de los estudiantes de educación general básica, para bachillerato se lo realizará a través del PPE. También estos fortalecen la metodología del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Para ello se propone el siguiente esquema para la presentación del Plan de Proyectos Escolares que está acorde a la investigación cualitativa:

Portada

Índice de contenidos

Introducción

Campo de acción

Objetivos

Importancia

Hexágono interdisciplinario

Valores y compromisos

Recursos materiales

Responsables y aliados estratégicos

Resultados esperados

Cronograma de actividades

Literatura citada

Esta estructura de plan de investigación está definida en el instructivo de proyectos escolares (2017), así como también para su evaluación del Plan por parte de la Comisión Institucional de Proyectos Escolares se dispone de la siguiente rúbrica:

Tabla 14. Rúbrica de valoración del Plan de Proyectos Escolares

Crterios a evaluar	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto	Pts
Objetivos y productos pertinentes y relevantes	Los objetivos y productos del proyecto Escolar demuestran ser pertinentes y relevantes para los intereses de los estudiantes.	Los objetivos y productos del proyecto escolar demuestran ser pertinentes pero poco relevantes a los intereses de los estudiantes.	Los objetivos y productos del proyecto escolar demuestran ser poco pertinentes y relevantes a los intereses de los estudiantes.	Los objetivos y productos del proyecto escolar no demuestran ser pertinentes y relevantes a los intereses de los estudiantes.	
Interdisciplinariedad del proyecto escolar y uso de hexágono	Describe claramente el diseño interdisciplinario e integral del proyecto escolar.	Describe el diseño interdisciplinario e integral del proyecto escolar.	La descripción del diseño interdisciplinario e integral del proyecto escolar es confusa y/o forzada.	No describe el diseño interdisciplinario e integral del proyecto escolar.	
Nivel de participación y descripción	Incluye la participación de toda la comunidad educativa de forma activa.	Incluye la participación de docentes, estudiantes y representantes de la comunidad educativa de forma poco activa.	Incluye la participación de los estudiantes y de forma poco activa.	Incluye la participación de los estudiantes y de forma poco activa.	
Implementación de TIC Y TAC. (de acuerdo a los recursos del entorno)	Incluyen recursos TIC y TAC innovadores y pertinentes al proyecto escolar.	Incluyen recursos TIC y TAC pertinentes al proyecto escolar.	Incluyen recursos TIC pertinentes al proyecto escolar.	Incluyen el uso básico de recursos TIC.	
Promueve la investigación y emprendimiento	La metodología promueve la investigación y desarrollo de la innovación.	La metodología promueve la investigación.	La metodología promueve poco la investigación.	La metodología no promueve la investigación.	
TOTAL:					

Fuente: Instructivo de Proyectos Escolares 2017

Para presentar el informe final de proyectos escolares de cada uno de los grados y cursos se sugiere el siguiente esquema propuesto por el investigador:

Portada

Resumen

Índice de contenidos

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Definición del problema

Justificación

Campo de acción

Objetivos: General y específicos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Temas y Subtemas para cumplir con los objetivos planteados

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo, Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hexágono interdisciplinario

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Recomendaciones

LITERATURA CITADA

ANEXOS

Nómina de estudiantes con su respectiva calificación

Evidencias de portafolios semanales

Evidencias fotográficas del producto elaborado

Evidencias de la feria realizada

Esta estructura es similar al PPE integrado por cuanto lo que se pretende es que docentes y estudiantes trabajen de forma colaborativa en la elaboración de proyectos que son importantes para emprender hacia el mejoramiento de la calidad educativa, es sustancial considerar que los docentes previamente deben ser capacitados en la elaboración de proyectos a través de la investigación cualitativa

utilizando la metodología etnográfica que es la más adecuada para ser parte de la solución de una problemática social.

Para evidenciar el trabajo de PE, se tiene que aplicar una rúbrica al informe final por parte del Coordinador Institucional de Proyectos Escolares y este a su vez debe presentar los resultados al Consejo Ejecutivo, para ello se incorpora la siguiente ficha:

Tabla 15. Ficha de evaluación del informe final de Proyectos Escolares

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS ESCOLARES					
Nombre del proyecto:					
Zona:		Puntaje total:			
Distrito:		Puntaje obtenido:			
Campo de acción:		Porcentaje alcanzado:			
Fecha de presentación:		Fecha de revisión:			
I PARTE DEL INSTRUMENTO: AUTENTICIDAD DEL TRABAJO. Complete cada ítem de acuerdo a la escala (Alta, moderada, poca, ninguna) otorgando el puntaje de acuerdo al rango indicado para la misma. Por ejemplo si considera que el criterio analizado responde a la escala de alta, usted asignará un puntaje de 4 a 6 puntos, dependiendo del análisis que usted haya efectuado del criterio correspondiente.					
Autenticidad del trabajo y respeto a la producción intelectual ajena para evitar cometer plagio.	Alta 4 - 6	Moderada 2-3	Poca 1	Ninguna 0	
El estilo, estructura y vocabulario del informe escrito sugieren que éste fue elaborado por los estudiantes.					
No se cometió plagio. El informe escrito da crédito a la producción intelectual de otras personas (da crédito a las ideas, conceptos y frases, así como a modelos, métodos, técnicas e instrumentos generados por otras personas. (En este aspecto se considera como moderada certeza cuando las deficiencias se producen por impericia de los autores al manejar las fuentes de información).					
SUBTOTALES:					
TOTAL:					
II PARTE DEL INSTRUMENTO: ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL INFORME ESCRITO. Complete cada ítem de acuerdo a la escala (3: muy bueno, 2: aceptable, 1: deficiente o 0: ausente) otorgando el puntaje indicado para la misma. Por ejemplo si considera que el criterio analizado responde a la escala de aceptable, el puntaje a asignar será de 2 puntos.					
Sección	Aspectos por analizar	3	2	1	0
Portada	Contiene los elementos oficiales de la portada (Nombre dirección regional, número del circuito escolar, nombre institución educativa, nombre del proyecto, campo de acción del proyecto, nombre de los estudiantes, nivel/sección, estudiantes, nombre del docente facilitador, año).				
Título	Informa el contenido de la investigación realizada en relación a la problemática.				
	Es breve, conciso y específico. (No utiliza exceso de				

	palabras y establece expectativas reales del contenido del trabajo).				
	Ubica el proyecto en el tiempo y espacio con el menor número posible de palabras.				
Índice de contenidos	Indica las principales secciones del trabajo y las páginas en las que se encuentran.				
Resumen	Contiene una síntesis de los aspectos más relevantes del proyecto (problemática, metodología, resultados y conclusiones). Extensión máximo 250 palabras.				
Planteamiento del problema	Existe un párrafo introductorio que presenta la descripción del principio o proceso en estudio.				
	Mediante una pregunta exploratoria se da el acercamiento al tema del proyecto.				
	El problema se enmarca dentro del campo de acción seleccionado.				
Objetivos: General y específicos	Presenta el objetivo general del proyecto y al menos 2 objetivos específicos y corresponden al tipo de problemática propuesta.				
	Claridad en la redacción de los objetivos.				
	El objetivo y la pregunta general abarcan a los específicos.				
	Existe concordancia entre los objetivos y la pregunta de investigación y/o planteamiento del problema.				
Justificación y marco teórico	La revisión de las referencias bibliográficas permite familiarizarse con el contexto de la problemática planteada.				
	Define con claridad y precisión los conceptos o explicaciones de términos relevantes para la investigación (sin convertir el referente teórico en un glosario).				
	Presenta una síntesis de lo que se conoce de la temática en estudio.				
	Realiza citas dentro del texto.				
Metodología	Menciona las fases de investigación, trabajo práctico y evaluación. Selecciona instrumentos adecuados (entrevistas, cuestionarios, maquetas, modelos, equipo de laboratorio, otros).				
	Describe paso a paso los procedimientos (métodos) y técnicas utilizados para la investigación y para el análisis de datos.				
Interpretación de resultados	Se analizan o se interpretan los resultados del proceso para generar el producto interdisciplinario, según los objetivos y pregunta planteados.				
	Al ejecutar el proyecto se logra comprobar o verificar la solución generada a la problemática identificada.				
Conclusiones y recomendaciones	Las conclusiones se relacionan directamente con la problemática planteada.				
	Las conclusiones demuestran comprensión del tema investigado.				
	Brinda sugerencias o recomendaciones para problemáticas futuras.				
Literatura citada	Bibliografía consultada: presenta suficientes referencias que sustentan el trabajo.				
	La calidad de las referencias utilizadas es razonable, es decir se trata de referencias recientes y de fuentes confiables, tomando en cuenta la abundancia de información sobre el tema de cada proyecto.				

	Las referencias se presentan en orden alfabético y formato consistente (APA) y tienen todos los elementos requeridos para que otra persona pueda encontrar el trabajo consultado si así lo requiere.				
Portafolio	Adjunto al informe escrito se encuentra el diario de ruta o de trabajo.				
	Evidencia el proceso de investigación, trabajo colaborativo y evaluación realizados.				
SUBTOTALES:					
TOTAL:					

Fuente: Instructivo de Proyectos Escolares 2017

Para la evaluación general de los proyectos escolares implementados en la institución y que será entregado al Consejo Ejecutivo se utilizará la siguiente ficha:

Tabla 16. Ficha de evaluación consolidada de Proyectos Escolares

FICHA DE EVALUACIÓN GENERAL DE PROYECTOS ESCOLARES						
COORDINADOR INSTITUCIONAL:						
FECHA DE PRESENTACIÓN:			FECHA DE REVISIÓN:			
Nº	NOMBRE DEL PE	FACILITADOR	SUBNIVEL EDUCATIVO	PUNTAJE PLAN DE INDUCCIÓN	PUNTAJE INFORME FINAL	TOTAL
1						
2						
3						
4						
5						
TOTALES:						
OBSERVACIONES:						
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS DE LA COMISIÓN DE PROYECTOS ESCOLARES INSTITUCIONAL			FIRMAS		
1						
2						
3						
4						

Fuente: Autor e Instructivo de Proyectos Escolares 2017

5.5.6. *Ficha de Proyectos de Innovación Educativa*

El equipo directivo luego de disponer de los documentos de gestión escolar tiene que promover proyectos que evidencien experiencias exitosas e innovadoras, para ellos se utilizará la ficha emitida por la dirección Nacional de Mejoramiento Pedagógico, dentro de la cual debe llenar la información solicitada, así como también de las evidencias exitosas existentes:

FICHA DE INSCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA EDUCATIVA										
A. Datos Generales										
Zona:		Distrito:		Circuito:						
Nombre de la Institución Educativa:										
Dirección del establecimiento										
Sostenimiento:	Fiscal		Fiscomisional		Zona INEC		Rural			
	Municipal		Particular				Urbana			
Tipo de Institución Educativa:	Intercultural Bilingüe		Especializada		Hispana					
	Unidocente		Binacional		Pluridocente					
Régimen	Sierra		Jornada	Matutina		Nocturna				
	Costa			Vespertina						
Otras IE involucradas en la Práctica Educativa:										
B. Responsables de la Buena Práctica Educativa										
Forma de liderazgo y ejecución de la Práctica Educativa.-					Individual:		Grupal:			
Nº	Apellidos y Nombres	C.I./Pasaporte	Cargo	Tel. fijo/Cel.	Mail	IE	Condición laboral	Nivel de Estudios	Área o Especialidad	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
C. Buena Práctica Educativa										
Nombre de la Práctica Educativa										
Categoría en la que postula.-										
Pedagogía		Convivencia Escolar			Hábitos de Lectura					
Uso de Tic y TAC en el aula		Investigación Científica			Inclusión Escolar					
3. Nivel educativo en el que se ejecutó la práctica										
Toda la IE		Inicial		EGB Elemental		EGB Media				
Inicial		Subnivel 1		1°		5°				
EGB		Subnivel 2		2°		6°				
Bachillerato				3°		7°				
				4°						
EGB Superior		Bachillerato			Beneficiarios					
8°		1°		Directos		Número		Indirectos		
9°		2°								
10°		3°								
Temporalidad de la Práctica Educativa										
Fecha de inicio de la práctica educativa				Sigue desarrollándose			Sí		No	
				Fecha de término de la práctica						

¿La experiencia fue apoyada por alguna institución u organización?	Sí		Si la respuesta es afirmativa, indique el nombre de la institución.
	No		
Contexto en el que se desarrolló la práctica educativa			
Describa el contexto geográfico de la institución educativa, formas de acceso, tiempos de desplazamiento, número de estudiantes de la institución educativa, número de participantes en la práctica educativa (beneficiarios), situación socioeconómica de los estudiantes y sus familias, ocupaciones a las que se dedican los representantes legales, principal festividad patronal, costumbres de la localidad, lengua materna, entre otras características importantes del contexto y que amerite mencionarlas. (Máximo 15 líneas).			
Resumen de la práctica educativa:			
Sintetice en breves ideas en qué consiste la práctica educativa que se presenta, su desarrollo, los principales logros que se han obtenido, entre otras ideas claves que grosso modo presenten la propuesta. (Máximo 15 líneas).			
Descripción de la práctica educativa:			
Situación inicial que motivó el desarrollo de la práctica educativa: ¿qué problemática, déficit o demanda se buscó atender con la práctica? ¿A qué características o necesidades de los miembros de la comunidad educativa responde la estrategia en cuestión? (Máximo 15 líneas).			
¿Cuáles fueron los conocimientos, actitudes, habilidades y/o capacidades que se quiso desarrollar mediante la implementación de la práctica? (Máximo 15 líneas).			
¿Qué investigaciones, teorías o fuentes académicas fueron consultadas para el diseño y la implementación de la práctica? (Máximo 20 líneas).			
¿Qué estrategias pedagógicas o situaciones de aprendizaje se plantearon para la solución de la problemática (déficit o demanda)? ¿Cómo funciona la solución propuesta (según la categoría en la que se desarrolló la propuesta)? (Máximo 20 líneas).			
Describa qué recursos se utilizaron para el desarrollo de la práctica. (Máximo 15 líneas).			
¿Cómo se desarrolló el proceso de evaluación a lo largo de la práctica? ¿Qué instrumentos y técnicas se utilizaron? (Máximo 15 líneas).			
Mediante un gráfico, refleje el proceso de implementación de la práctica educativa considerando sus diferentes fases.			
Mencione cuáles fueron los principales logros obtenidos tras la implementación de la práctica educativa. (Máximo 15 líneas).			
Su práctica educativa debe ser considerada como:			
Buena Práctica Educativa Exitosa:			
Buena Práctica Educativa Innovadora:			

¿Por qué la práctica educativa que presenta debe ser reconocida bajo la categoría antes mencionada? (Máximo 15 líneas).

Declaración de cumplir con los requisitos para participar

Declaro (amos):

Estar desempeñando funciones docentes en condición de _____ (contratado / nombramiento), en el sector _____ (público / privado) al momento de la inscripción y durante el desarrollo de la práctica educativa.

No registro sanciones o inhabilitaciones para el ejercicio de la profesión docente, según lo expuesto en la normativa legal vigente.

Nombre(s).....

Firma

Esta ficha debe ser enviada mediante correo electrónico a la siguiente dirección innovacion@educacion.gob.ec de la Dirección Nacional de Mejoramiento Pedagógico, en dicho mensaje se deben anexar las evidencias mediante un link de descarga de la nube Google Drive o Dropbox.

Para emprender hacia el mejoramiento de la calidad educativa, es importante que la institución ya disponga de todos estos instrumentos sugeridos para el equipo gestor, pero que tienen que ser construidos de manera colaborativa y al mismo tiempo ser socializados a toda la comunidad educativa, caso contrario, solo serán documentos para cumplir con lo dispuestos por el MinEduc; el verdadero valor de la información consolidada es que el equipo directivo operativice adecuadamente estas herramientas administrativas.

5.5.7. Mapa de procesos de la Misión Institucional

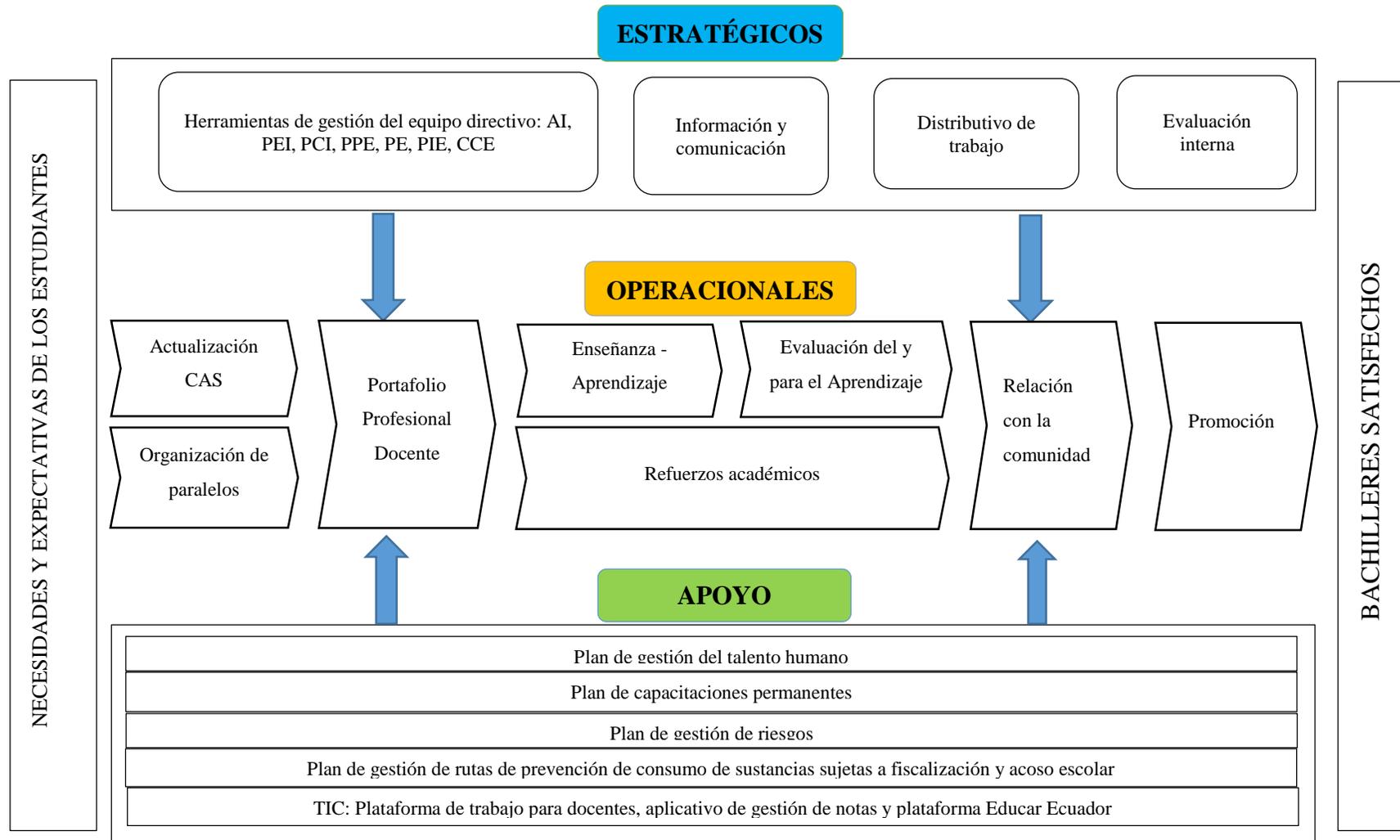
Esta es una herramienta que permite visualizar la gestión por procesos con la finalidad de apoyar a la mejora continua, de hecho esta herramienta es muy utilizada en todo tipo de organizaciones de producción y servicios, en el sistema educativo solo se ha llegado a elaborarlo en Planta Central, Coordinaciones Zonales y Distritos Educativos, para las instituciones educativas está abierta para que con las experiencias alcanzadas vayan proponiendo a través de modelos de gestión escolares propios de cada institución educativa.

En el mapa de procesos se operativiza la misión institucional, para ello se divide en tres categorías bien definidas, como son: los procesos estratégicos, los procesos misionales u operativos y los procesos de apoyo.

Es importante mencionar que este mapa de procesos se construye sobre la base de la misión institucional, que consta en el Proyecto Educativo Institucional, de hecho la hilaridad de la propuesta nace por la limitada gestión de las herramientas de gestión administrativas operativizadas por el equipo directivo.

MISIÓN INSTITUCIONAL

La Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla”, fundamenta la gestión educativa en base a los principios del socio-constructivismo, formando estudiantes críticos y creativos, emprendedores e innovadores, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, respetando su territorio, cultura, historia y ambiente.



Para emprender con esta innovación se analizaron los documentos que dispone la institución para la gestión administrativa del equipo directivo, se consideró también lo manifestado en la entrevista en profundidad al equipo directivo y la observación participante fue esencial ya que se vivió de cerca el comportamiento del talento humano.

Dentro de este manual de procesos administrativos, se tomó en cuenta la cadena de valor del servicio educativo que presta la Unidad Educativa, dentro del mapa de procesos se identificó claramente los siguientes niveles:

5.5.7.1. Nivel Estratégico

Dentro de la gestión por procesos es esencial determinar algunos procesos como estratégicos, de ellos depende para que el talento humano institucional se empodere de las fortalezas y debilidades que están mejorando o empeorando la calidad educativa, estos procesos son de carácter institucional, es decir, todos los funcionarios deben conocer y al mismo tiempo apoyar en su operativización liderado por el equipo directivo.

Desde este punto de vista es necesario tener claro lo establecido el marco legal educativo vigente. Conocer la información obtenida en la autoevaluación institucional, lo establecido en el proyecto educativo institucional elaborado de forma colaborativa y participativa con el compromiso de todos. La Junta Académica al inicio del año escolar debe disponer y si es necesario actualizar la Planificación Curricular Institucional con el apoyo de las Comisiones Técnico Pedagógicas de cada subnivel educativo y áreas de estudio. El programa de participación estudiantil con la finalidad de que los estudiantes emprendan hacia la solución de una problemática social a través de procesos de investigación participativa. Los proyectos escolares que fortalecen la estrategia del aprendizaje basado en proyectos con la elaboración de un producto de acuerdo a los intereses de los estudiantes. Los proyectos de Innovación Educativa para emprender hacia la mejora continua a través de evidencias exitosas aplicadas en la institución. Para

liderar el clima organizacional y comportamiento de los estudiantes se lo realizará en base al código de convivencia escolar.

La institución deberá disponer de diferentes medios de información y comunicación a través de agendas, reuniones, socialización, pancartas, afiches, circulares, comunicados así como también en aplicativos web que dispone la institución.

La Junta Académica elaborará el distributivo de trabajo en base a parámetros que permitan disponer de la carga horaria de cada docente, dependiendo de su especialidad, títulos, competencias, experiencia e información disponible en el portafolio profesional docente.

La evaluación interna es un factor primordial que se lo hace a todo el personal que labora en la institución con la finalidad de dar apoyo, seguimiento y control a la labor educativa.

5.5.7.2. Nivel Operacional

En este nivel es donde se forma al estudiante como un ciudadano responsable y democrático a través de procesos que le permitan continuamente mejorar su estilo de vida a través de sus aprendizajes, es por ello que los estudiantes deben constar en el CAS con la finalidad de armar su expediente académico y al mismo tiempo determinar el número de estudiantes con los que cuenta la institución.

El proceso de paralelización es un factor determinante ya que depende de la ficha psicosocioeducativa que se llena en el Departamento de Consejería Estudiantil con la finalidad de que los estudiantes estén estratégicamente ubicados en los paralelos designados.

Cada docente deberá disponer del portafolio profesional docente como herramienta de trabajo que le permita guiar su labor dentro de la gestión de aula, entre los documentos de planificación microcurricular obligatorios están: la planificación curricular anual, las unidades didácticas, el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño adaptadas a las necesidades institucionales, los informes parciales de asignatura y los planes de refuerzo académico.

La enseñanza – aprendizaje, es clave dentro de la formación del estudiantado, de tal manera que en el proceso de enseñanza los docentes utilicen estrategias alternativas adecuadas de como transferir los conocimientos y el aprendizaje de los estudiantes como retribución a demostrar su formación en la institución.

La evaluación del y para el aprendizaje, son factores que los estudiantes día a día aprenden y mejoran sus conocimientos a través del trabajo individual y en equipo.

Los refuerzos académicos aplicados a todos los estudiantes con bajos rendimientos académicos o que se detecten con falencias de conocimientos o que necesiten apoyo por tener algún tipo de necesidad educativa será una fortaleza institucional y al mismo tiempo se mejorará el aprendizaje.

La relación de los estudiantes con la comunidad en la actualidad es esencial ya que permite tener un contacto directo con la problemática que está atravesando la sociedad, el contexto y vivirla y al mismo tiempo ser parte de la solución con propuestas de emprendimiento y mejoras que hacen los estudiantes a través de actividades establecidas en la normativa legal vigente o sean proyectos institucionales.

La promoción es lo esperado de la sociedad, de las familias, del estado y del Ministerio de Educación, es decir, presentar a la sociedad al ciudadano con una formación democrática con aprendizajes significativos para la vida.

5.5.7.3. Nivel de Apoyo

Los niveles estratégicos y operacionales no se podrán cumplir a cabalidad, si no tomamos en cuenta aspectos esenciales como son los denominados procesos de apoyo, que permiten operar todo lo dicho anteriormente, sin ellos posiblemente fracasaríamos en el intento, para ello se han determinado los siguientes procesos: plan de gestión de talento humano con la finalidad de disponer de planes de inducción del nuevo personal que ingresa a laborar en la institución.

Plan de capacitaciones permanentes para que se implementen talleres de capacitación de acuerdo a las necesidades institucionales y del contexto.

Plan de gestión de riesgos para estar preparados ante cualquier eventualidad o riesgo que se presenten en la institución.

Rutas de prevención del consumo y distribución de sustancias sujetas a fiscalización, acoso escolar y acoso sexual con la finalidad de disponer rutas referentes a la protección integral del estudiantado.

Tecnologías de información y comunicación con la implementación de la plataforma de trabajo referente al portafolio profesional docente en un repositorio en línea, la implementación de un aplicativo en línea para la gestión de notas para mantener comunicados sobre los avances académicos a los padres de familia.

Para cada proceso se debe disponer de actividades y tareas a través del desglose de procesos, que la institución deberá ir construyendo de acuerdo a sus requerimientos. Los parámetros de cada proceso son: nombre del proceso, objetivo, alcance, responsable, actividades, entradas, proveedores, salidas, usuarios, recursos, documentos, requisitos, indicadores y riesgos; de hecho, aquí se emprende hacia el empoderamiento y compromiso de los docentes, ya que en este tipo de gestión lo que prevalece es el trabajo en equipo. Si falla un funcionario sufre grandes pérdidas el proceso y por ende todo el nivel que

finalmente afectará a los estudiantes quedando insatisfechos del servicio educativo brindado.

Para la operativización de los procesos, la institución deberá nombrar una Comisión de Calidad, quienes elaborarán los instrumentos necesarios para cada uno de los indicadores de los procesos y tomarán las medidas pertinentes para la mejora continua a través de los planes de mejora.

5.5.7.4. Mapeo de los diferentes procesos del Mapa de Procesos

Este mapeo es una propuesta de entradas, actividades, tareas y salidas de información de los procesos establecidos en el mapa de procesos, de acuerdo a las necesidades institucionales, es importante mencionar que la institución debe nombrar una Comisión de Calidad, para que lidere estas actividades de innovación a través de una planificación estructurada con el equipo directivo, de hecho esta comisión deberá consolidar su gestión a través de la acreditación de alguno o varios procesos.

Tabla 17. Herramientas de gestión del equipo directivo

CATEGORÍA:	ESTRATÉGICO
NOMBRE DEL PROCESO:	Herramientas de gestión del equipo directivo
OBJETIVO:	Disponer de las herramientas de gestión para apoyar al mejoramiento de la calidad educativa institucional
ALCANCE:	2017 – 2021, 4 años
RESPONSABLE:	Equipo directivo
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. - Disponer de la documentación necesaria para la disposición de las herramientas necesarias: Autoevaluación Institucional, Proyecto Educativo Institucional, Planificación Curricular Institucional, Programa de Participación Estudiantil, Proyectos Escolares, Proyectos de Innovación Educativa y Código de Convivencia Escolar. Para ello es necesario la conformación de equipos de trabajo. 2. Hacer. - Sensibilización a la comunidad educativa para la construcción participativa de las herramientas de gestión administrativas. Designación de

	<p>actividades y tareas a los equipos de trabajo y comisiones.</p> <p>3. Verificar. - Consolidación de los documentos de gestión a través de un manual de procesos administrativos por parte del equipo directivo. Socialización a la comunidad educativa, utilización de diferentes medios de información, presentación a la Dirección Distrital 10D01.</p> <p>4. Actuar. - Elaboración de planes de mejora, a la finalización de cada año lectivo, incremento de procesos, eliminación y/o actualización.</p>
ENTRADAS:	De septiembre a noviembre del 2017 En horas complementarias de 13h00 a 15h00
PROVEEDORES:	Equipos de trabajo Documentación del MinEduc
SALIDAS:	Manual de procesos administrativo
USUARIOS:	Comunidad educativa
RECURSOS:	Sala de reuniones Equipo tecnológico
DOCUMENTOS:	Guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional 2016 Matriz de insumos, autoevaluación y planificación
REQUISITOS:	Leyes, reglamentos, instructivos, acuerdos ministeriales
INDICADORES:	Número de docentes por cada equipo de trabajo Número de reuniones de trabajo Número de socializaciones Número de comunicados, actas, fotografías Número de planes de mejora
RIESGOS:	Falta de información del histórico de los últimos 5 años de los estudiantes Falta de colaboración de los integrantes de los diferentes equipos de trabajo.

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 18. Información y Comunicación

CATEGORÍA:	ESTRATÉGICO
NOMBRE DEL PROCESO:	Información y comunicación
OBJETIVO:	Disponer de un plan de comunicación institucional, utilizando varios medios de información con sus respectivas evidencias motivadas
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Rectorado
ACTIVIDADES:	1. Planificar. - Planificación de actividades semanales de comunicación con el equipo directivo y DECE. Consolidación y elaboración

	<p>de actividades de comunicación, a través de agendas de trabajo semanales.</p> <p>2. Hacer. - Publicación y socialización de actividades y tareas en diferentes medios de información: Plataforma de trabajo, agenda semanal, reuniones informativas, comunicados y convocatorias.</p> <p>3. Verificar. - Evaluar criterios de comunicación para el mejoramiento de la gestión escolar.</p> <p>4. Actuar. - Elaborar planes de mejora de comunicación.</p>
ENTRADAS:	Semanalmente, desde agosto del 2017 hasta julio del 2018 Matriz de comunicaciones
PROVEEDORES:	Equipo directivo
SALIDAS:	Agenda de trabajo semanal en página institucional
USUARIOS:	Comunidad educativa
RECURSOS:	Equipo tecnológico, página web institucional
DOCUMENTOS:	Modelo de gestión por procesos institucional. Cronograma escolar publicada por el MinEduc 2017-2018. Plan Operativo Anual del equipo directivo
REQUISITOS:	Medios de información físicos y digitales
INDICADORES:	% de agendas semanales publicadas / 40 semanas * 100
RIESGOS:	No dar cumplimiento a lo establecido en las agendas de trabajo por determinados funcionarios. No aprobación de la Dirección Distrital y Ministerio de Educación

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 19. Distributivo de trabajo

CATEGORÍA:	ESTRATÉGICO
NOMBRE DEL PROCESO:	Distributivo de trabajo
OBJETIVO:	Disponer de la planta docente óptima
ALCANCE:	Docentes, año 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Junta Académica
ACTIVIDADES:	1. Planificar. - Disponer del total de estudiantes por cursos. Disponer de la malla curricular. Disponer de las asignaturas de horas a discreción y asignaturas optativas. Disponer resultados de la evaluación interna docente. Disponer de resultados obtenidos en el portafolio profesional docente. Disponer de certificados de formación profesional docente, años de experiencia, proyectos de innovación pedagógica logrados en el

	<p>último año lectivo.</p> <p>2. Hacer. - Designar asignaturas por cursos y paralelos a cada uno de los docentes, según su perfil profesional. Entregar el nuevo distributivo individual de trabajo a docentes en la última asamblea general de directivos y docentes.</p> <p>3. Verificar. - Presentar a rectorado para aprobación. Entregar a la Dirección Distrital de Educación</p> <p>4. Actuar. - Tomar decisiones técnicas en el caso de elaborar un nuevo distributivo de trabajo, en base a los resultados generados por el portafolio profesional docente y desempeño docente.</p>
ENTRADAS:	<p>Julio del 2017</p> <p>Números de cursos y paralelos</p> <p>Mallas curriculares</p> <p>Proyectos de innovaciones pedagógicas</p>
PROVEEDORES:	<p>Talento Humano Institucional</p> <p>Lineamientos generales para la elaboración del Distributivo de Trabajo por parte de Coordinación Zonal de Educación</p>
SALIDAS:	Distributivo de trabajo
USUARIOS:	Docentes, autoridades, distrito
RECURSOS:	Software para horarios
DOCUMENTOS:	<p>Currículo de EI, EGB, BGU y BTE</p> <p>Portafolio profesional docente</p> <p>Resultados de evaluación interna</p> <p>Proyectos de innovación institucionales</p>
REQUISITOS:	RLOEI, MINEDUC-ME-2016-00040-A PPE, MINEDUC-ME-2015-00099-A HORAS, MINEDUC-ME-2016-00020-A nuevo currículo, MINEDUC-ME-2016-00060-A Junta Académica
INDICADORES:	<p>25 alumnos para Educación Inicial por aula</p> <p>35 alumnos para Educación General Básica por aula</p> <p>35 alumnos para Bachillerato General Unificado por aula</p> <p>35 alumnos para Bachillerato Técnico por aula</p>
RIESGOS:	No existan las horas necesarias para los docentes según su titulación

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 20. Evaluación interna

CATEGORÍA:	ESTRATÉGICO
NOMBRE DEL PROCESO:	Evaluación interna
OBJETIVO:	Dar apoyo, seguimiento y evaluación a la gestión de aula con técnicas actuales para evidenciar el desarrollo de pensamiento crítico en los estudiantes
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018

RESPONSABLE:	Junta Académica
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer del POA institucional, fechas para evaluación docente interna, elaborar cronograma de evaluaciones, como establece la PCI. 2. Hacer. – Socializar al personal docente sobre los indicadores a ser evaluados dentro de la gestión de aula. Realizar la supervisión de aula. 3. Verificar. – Socializar resultados obtenidos en la observación de clases a docentes. 4. Actuar. – Dar apoyo y seguimiento a la gestión de aula, a los docentes que obtengan resultados inferiores al 70%.
ENTRADAS:	Primero y segundo quimestre del año lectivo 2016 - 2017 Disponer de las matrices para la observación de clase
PROVEEDORES:	Rectorado Vicerrectorado
SALIDAS:	Resultados internos de evaluación docente
USUARIOS:	Equipo directivo y docentes
RECURSOS:	Aulas pedagógicas
DOCUMENTOS:	Matrices de evaluación docente
REQUISITOS:	Horario general de clases
INDICADORES:	% de docente evaluados / total de docentes * 100 % de docentes para apoyo y seguimiento / total de docentes * 100
RIESGOS:	Falta de actitud favorable del docente Obtener un número muy elevado de docentes con mediciones menores al 70%

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 21. Actualización de CAS

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Actualización del CAS
OBJETIVO:	Disponer de nómina de los estudiantes clasificados por cursos y paralelos, según matrículas asignadas desde la Dirección Distrital de Educación y sugerencias del DECE.
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Secretaría
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. - Disponer de nóminas de estudiantes asignados automáticamente en el archivo maestro por parte del Distrito 10D01. 2. Hacer. – Ingresar nómina de estudiantes organizados según los lineamientos dados por el DECE a Secretaría. Recepción de documentación necesaria para disponer de expedientes académicos por parte de padres de familia. Registrar nóminas de estudiantes en el sistema

	<p>informático institucional.</p> <p>3. Verificar. - Constatar con tutores la nómina de estudiantes asignados a cada uno de los cursos y paralelos.</p> <p>4. Actuar. - Actualizar el CAS (Servicios de Administración de Servicios). Informar a la Dirección Distrital sobre inconvenientes detectados en el CAS.</p>
ENTRADAS:	Agosto a Octubre del 2017 Informes del DECE
PROVEEDORES:	Dirección Distrital Educación 10D01 y DECE
SALIDAS:	Nómina de estudiantes por cursos y paralelos
USUARIOS:	Autoridades, docentes, tutores
RECURSOS:	CAS del Ministerio de Educación
DOCUMENTOS:	Nómina de estudiantes emitidos por la Dirección Distrital
REQUISITOS:	Certificados de promoción Cédula del estudiante Cédula del representante legal Impreso de matrícula automática Expediente académico
INDICADORES:	% de estudiantes por paralelos según oferta académica / Número de estudiantes por aula según lineamientos de la Dirección Distrital * 100
RIESGOS:	No cubrir con los requerimientos mínimos necesarios de alumnos por aula.

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 22. Organización por paralelos

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Organización de estudiantes por paralelos
OBJETIVO:	Disponer de nómina de los estudiantes clasificados por cursos y paralelos, según listados del DECE.
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Departamento de Consejería Estudiantil
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. - Disponer de los expedientes académicos de los estudiantes, resultados académicos, informes de inspección general, informes de la Comisión de Solución de Conflictos Institucionales. 2. Hacer. – Ingresar nómina de estudiantes organizados según los lineamientos dados por el DECE a Secretaría. Recepción de documentación necesaria para disponer de expedientes académicos por parte de padres de familia. Registrar nóminas de estudiantes en el sistema informático institucional. 3. Verificar. - Constatar con tutores la nómina de estudiantes asignados a cada uno de los cursos y

	paralelos. 4. Actuar. - Actualizar el CAS (Servicios de Administración de Servicios). Informar a la Dirección Distrital sobre inconvenientes detectados en el CAS.
ENTRADAS:	Agosto a Octubre del 2017 Informes del DECE
PROVEEDORES:	Dirección Distrital Educación 10D01 y DECE
SALIDAS:	Nómina de estudiantes por cursos y paralelos
USUARIOS:	Autoridades, docentes, tutores
RECURSOS:	CAS del Ministerio de Educación
DOCUMENTOS:	Nómina de estudiantes emitidos por la Dirección Distrital
REQUISITOS:	Certificados de promoción Cédula del estudiante Cédula del representante legal Impreso de matrícula automática Expediente académico
INDICADORES:	% de estudiantes por paralelos según oferta académica / Número de estudiantes por aula según lineamientos de la Dirección Distrital * 100
RIESGOS:	No cubrir con los requerimientos mínimos necesarios de alumnos por aula.

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 23. Portafolio profesional docente

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Portafolio profesional docente
OBJETIVO:	Disponer del portafolio profesional docente actualizado
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Docentes
ACTIVIDADES:	1. Planificar. - Disponer del distributivo de trabajo individual. Disponer de los documentos que conforman el portafolio profesional docente (PPD). Disponer de los Planes Curriculares Anuales (PCA). Disponer de rúbricas anuales por cada asignatura y docentes, para socializar a padres de familia y estudiantes. Disponer de los Instrumentos de Evaluación Diagnóstica (IED). Disponer del informe del DECE que identifican a estudiantes que necesitan ingresar al Sistema de Refuerzo Académico (SRA). Disponer los Planes de Unidad Parcial al inicio de cada parcial. A la finalización de cada parcial deberá disponer de los Instrumentos de Evaluación Parcial (IEP), Informe Parcial de Asignatura (IPA), Plan de Refuerzo Académico Individual (PRAI) de los estudiantes con notas menores a 07/10 y entregar a vicerrectorado vía plataforma de trabajo, según

	<p>cronograma institucional. Disponer de los instrumentos de evaluación quimestrales un mes antes de la recepción de exámenes.</p> <p>2. Hacer. – Elaborar los documentos que conforman el PPD, vía plataforma de trabajo web según cronograma institucional.</p> <p>3. Verificar. – Recibir informe consolidado del cumplimiento del departamento de rectorado.</p> <p>4. Actuar. – Recibir apoyo, seguimiento y control a los docentes que no disponen del portafolio profesional docente.</p>
ENTRADAS:	Agosto del 2017 Informe del DECE
PROVEEDORES:	Subsecretaria de apoyo, seguimiento y regulación de la educación
SALIDAS:	Portafolio profesional docente actualizado
USUARIOS:	Equipo directivo, Junta Académica, Comisiones Técnico Pedagógicas, Docentes y DECE
RECURSOS:	Plataforma de trabajo docente www.moodle.webprosystem.com
DOCUMENTOS:	Archivos que conforman el portafolio profesional docente
REQUISITOS:	Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A Instructivo de evaluación estudiantil 2016 y de NEE 2016
INDICADORES:	% de docentes que disponen del PPD según cronograma / total de docentes * 100
RIESGOS:	No cumplir con lo establecido en la normativa legal vigente educativa

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 24. Enseñanza - Aprendizaje

NIVEL:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Enseñanza - Aprendizaje
OBJETIVO:	Desarrollar procesos de enseñanza con estrategias innovadoras para formar estudiantes críticos y creativos sobre la base de los estándares educativos.
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Docentes
ACTIVIDADES:	<p>1. Planificar. – Disponer de las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA). Unidades Didácticas (PUD). Destrezas con Criterio de Desempeño (PDCD), Adaptaciones y Adecuaciones Curriculares para estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (AAC), Informes Parciales de Asignatura (IPA). Planes de Refuerzo Académico (PRA).</p> <p>2. Hacer. – Dirigir el proceso de enseñanza a los</p>

	<p>estudiantes con estrategias de pensamiento crítico (Interpretar, analizar, inferir, evaluar, explicar y autorregular), inclusión educativa y estudiantes con NEE.</p> <p>3. Verificar. – Aplicar indicadores de evaluación diversificados y rúbricas para evidenciar la secuenciación y desarrollo de los componentes de pensamiento crítico en la gestión de aula.</p> <p>4. Actuar. – Elaborar el Plan de Refuerzo Académico. Dar apoyo y seguimiento a aquellos estudiantes que necesiten Recuperación Pedagógica. Informar al DECE sobre estudiantes que se presume y/o tienen NEE o están en situaciones de riesgo.</p>
ENTRADAS:	Portafolio profesional docente
PROVEEDORES:	Estándares de aprendizaje, currículo nacional
SALIDAS:	Formación integral de los estudiantes
USUARIOS:	Estudiantes, docentes, Equipo directivo, DECE.
RECURSOS:	Plataforma docente en línea. Documentos digitales
DOCUMENTOS:	<p>Modelo de gestión institucional</p> <p>Guías del Currículo Nacional</p> <p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Instructivo para planificaciones curriculares para el sistema nacional de educación</p>
REQUISITOS:	Estrategias metodológicas de pensamiento crítico y taxonomía de Bloom
INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> • % de estudiantes que no superan el puntaje mínimo requerido / total de estudiantes por aula * 100 • % de estudiantes que asisten a clases en las asignaturas / total de estudiantes por aula * 100 • % de estudiantes que necesitan refuerzo académico con adaptaciones curriculares / total de estudiantes por aula * 100 • % de docentes que no aplican la estrategia de pensamiento crítico / total de docentes * 100 • % de docentes que disponen de las planificaciones microcurriculares / total de docentes * 100
RIESGOS:	<ul style="list-style-type: none"> • No integrar una estrategia de pensamiento crítico en el aula. • No disponer de las planificaciones microcurriculares. • No utilizar adecuadamente la plataforma de trabajo docente en línea.

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 25. Evaluación del y para el aprendizaje

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Evaluación del y para el aprendizaje
OBJETIVO:	Garantizar que los estudiantes alcancen los aprendizajes mínimos requeridos en cada uno de los niveles y subniveles educativos y su permanencia hasta culminar el bachillerato acordes a los Estándares de Aprendizaje
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Docentes
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer de rúbricas holísticas y específicas. Disponer de los instrumentos de evaluación acordes a los indicadores de evaluación, parciales y quimestrales. 2. Hacer. – Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación en Juntas de Curso. Entregar a vicerrectorado vía plataforma de trabajo docente. Aplicar los instrumentos de evaluación, considerando las necesidades educativas especiales de los estudiantes. 3. Verificar. – Controlar resultados en rúbricas. Aplicar indicadores de evaluación que permitan identificar logros permanentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje. 4. Actuar. – Identificar a aquellos estudiantes que necesitan refuerzo académico, dependiendo de las evaluaciones formativas y sumativas de los estudiantes.
ENTRADAS:	Disponer de notas de acuerdo a los insumos establecidos
PROVEEDORES:	Estudiantes
SALIDAS:	Promoción de estudiantes
USUARIOS:	Autoridades, DECE, estudiantes, padres de familia
RECURSOS:	Sistema de notas institucional www.uemsv.webprosistem.com , www.servicios.educarecuador.gob.ec
DOCUMENTOS:	Registro de notas
REQUISITOS:	Instructivo de evaluación estudiantil 2016, instructivo de evaluación estudiantil para estudiantes con NEE
INDICADORES:	<p>% de estudiantes que dominan los aprendizajes / total de estudiantes por aula * 100</p> <p>% de estudiantes que alcanzan los aprendizajes / total de estudiantes por aula * 100</p> <p>% de estudiantes que están próximos de alcanzar los aprendizajes / total de estudiantes por aula * 100</p> <p>% de estudiantes que no alcanzan los aprendizajes / total de estudiantes por aula * 100</p>
RIESGOS:	Los instrumentos de evaluación, no permitan consolidar los conocimientos

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 26. Refuerzos académicos

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Refuerzos Académicos
OBJETIVO:	Garantizar el refuerzo académico individual a estudiantes con bajo rendimiento, y estudiantes con NEE en cada una de las parciales
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Docentes
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer del informe de refuerzo académico individual presentado por cada uno de los docentes al finalizar cada parcial; de aquellos estudiantes con notas menores a 07/10 y/o estudiantes con necesidades educativas especiales. Elaborar/Disponer de los horarios adecuados para que los docentes ejecuten las clases de refuerzo académico. 2. Hacer. – Ejecutar clases de refuerzo académico en horario normal de clases o en horas complementarias por el mismo docente o por un docente del área de estudio o nivel educativo. 3. Verificar. – Aplicar indicadores de evaluación diversificados para evidenciar logros y cambios de actitud en los estudiantes. 4. Actuar. – Promediar los resultados parciales con las notas alcanzadas en el refuerzo académico. Registrar en el sistema de notas institucional y plataforma Educar Ecuador. DECE realiza el seguimiento respectivo e informa a vicerrectorado
ENTRADAS:	Disponer de informes de estudiantes que requieren refuerzo académico
PROVEEDORES:	Informes parciales y quimestrales de los estudiantes
SALIDAS:	Mejoramiento del rendimiento académico
USUARIOS:	Estudiantes
RECURSOS:	Aulas pedagógicas, laboratorios y espacios de la institución
DOCUMENTOS:	Planes de refuerzo académicos individuales
REQUISITOS:	Estrategias metodológicas de pensamiento crítico
INDICADORES:	<p>% de estudiantes que asisten a clases de refuerzo académico / total de estudiantes del curso * 100</p> <p>% de estudiantes que superan el puntaje mínimo requerido, luego del refuerzo académico / total de estudiantes por aula * 100</p> <p>% de estudiantes que no superan el puntaje mínimo requerido, luego del refuerzo académico / total de estudiantes por aula * 100</p> <p>% de docentes que tienen estudiantes para refuerzo académico / total de docentes * 100</p>
RIESGOS:	No integrar estrategias metodológicas diferentes de las

	<p>utilizadas dentro de la gestión de aula</p> <p>No asistan los alumnos a las clases convocadas</p> <p>Desconocimiento de los padres de familia</p>
--	--

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 27. Relación con la comunidad

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Relación con la comunidad
OBJETIVO:	Garantizar que los estudiantes adquieran habilidades comunicativas y de emprendimiento en la solución de problemas sociales.
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Coordinadores
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Nombrar el Coordinador Institucional de los PPE, coordinadores de pasantías de los terceros años de bachilleratos técnicos y coordinador de proyectos escolares. Disponer de instructivos necesarios. 2. Hacer. – Aplicar los instructivos emitidos por el Ministerio de Educación para coordinar adecuadamente cada uno de los programas. Asesorar adecuadamente a los integrantes de cada uno de los programas. 3. Verificar. – Controlar la ejecución de cada uno de los programas según cronograma establecido por el Ministerio de Educación e institucional. Evaluar el cumplimiento de los diferentes emprendimientos sociales. 4. Actuar. – Apoyo, seguimiento y evaluación de los programas implementados en la institución. Realizar ferias. Replantear proyectos y emprendimientos. Presentar informes a la Dirección Distrital 10D01.
ENTRADAS:	Nómina de estudiantes que integran los diferentes programas
PROVEEDORES:	Equipos de trabajo de estudiantes
SALIDAS:	Proyectos sociales
USUARIOS:	Estudiantes, autoridades, dirección distrital 10D01
RECURSOS:	Según las necesidades de los programas
DOCUMENTOS:	Instructivos de PPE y PE
REQUISITOS:	RLOEI reformado, acuerdos ministeriales MINEDUC-ME-2015-00055-A y MINEDUC-ME-2016-00040-A
INDICADORES:	<p>Número de estudiantes en cada uno de los programas</p> <p>% de estudiantes que aprueban los programas / total de estudiantes por programa * 100</p> <p>% de proyectos por programa / total de estudiantes por programa * 100</p> <p>% de proyectos que solucionaron problemas sociales / total</p>

	de proyectos * 100 % de estudiantes que aprueban las monografías BI / total de estudiantes BI * 100
RIESGOS:	No cubrir el número de estudiantes requeridos por programa y proyectos escolares

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 28. Promoción

CATEGORÍA:	OPERACIONALES
NOMBRE DEL PROCESO:	Promoción
OBJETIVO:	Garantizar que los estudiantes sean promovidos al curso inmediato superior y alcancen el bachillerato, con competencias que les permita insertarse en la educación superior y/o al campo laboral
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Docentes
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer de los cuadros de calificaciones quimestrales. 2. Hacer. – Presentar en Juntas de Curso los documentos necesarios que consoliden la promoción. 3. Verificar. – Disponer de documentación necesaria para estudiantes con NEE que recibirán refuerzo académico en el curso inmediato superior. 4. Actuar. – Elaborar planes de refuerzo académico. Garantizar la promoción de los estudiantes.
ENTRADAS:	Consolidado de calificaciones de estudiantes por cursos y paralelos
PROVEEDORES:	Secretaria
SALIDAS:	Certificados de promoción
USUARIOS:	Padres de familia, autoridades, DECE, dirección distrital 10D01
RECURSOS:	Aplicativo de notas institucional
DOCUMENTOS:	Instructivo de evaluación estudiantil 2016. Instructivo de evaluación para estudiantes con NEE
REQUISITOS:	RLOEI reformado
INDICADORES:	<p>% de estudiantes promovidos sin refuerzo académico / total de estudiantes * 100</p> <p>% de estudiantes para refuerzo académico / total de estudiantes * 100</p> <p>% de estudiantes aprobados luego de aplicar el refuerzo académico / total de estudiantes * 100</p> <p>% de estudiantes no promovidos / total de estudiantes * 100</p>
RIESGOS:	Deserción escolar

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 29. Plan de gestión de talento humano

CATEGORÍA:	APOYO
NOMBRE DEL PROCESO:	Plan de gestión del talento humano
OBJETIVO:	Gestionar el clima laboral y profesional favorable de los funcionarios y estudiantes, para la buena convivencia institucional
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Talento humano
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer de la hoja de vida actualizada de cada uno de los funcionarios. Horario individual y general de clases. Horarios de personal directivo, administrativo y código de trabajo. Nómina de estudiantes. Distributivo de trabajo. 2. Hacer. – Controlar horarios de trabajo. Reuniones. Actividades sociales, deportivas, ferias dentro y fuera de horario. Controlar asistencia de docentes y estudiantes, deserciones, ausentismos. 3. Verificar. – Firmas, biométrico, actas, permisos, licencias. Control de leccionarios para estudiantes, registro de asistencia, justificaciones. 4. Actuar. – Realizar charlas para mejorar la responsabilidad y ética profesional. Aplicar lo establecido en la LOSEP, LOEI y Código de trabajo. Presentar informes de funcionarios semanalmente a Rectorado. Presentar informes semanales de disciplina de estudiantes a Autoridades y DECE.
ENTRADAS:	Disponer de informes del biométrico, registro de asistencia de parte de Inspección.
PROVEEDORES:	Inspectores de curso
SALIDAS:	Cumplimiento a los horarios establecidos por el Ministerio de Educación, Ministerio de Relaciones Laborales e Institucionales.
USUARIOS:	Autoridades, DECE, tutores, padres de familia.
RECURSOS:	Biométrico, registros de asistencia
DOCUMENTOS:	LOSEP, LOEI, Código de trabajo, código de convivencia escolar
REQUISITOS:	Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2015-00099-A Nueva Jornada Laboral Docente y MINEDUC-ME-2016-00122-A referente a actividades dentro y fuera de la institución
INDICADORES:	% de permisos docentes / 200 días laborables * 100 % de asistencia de estudiantes / 200 días laborables * 100
RIESGOS:	Exceso de permisos sin justificación motivada.

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 30. Plan de capacitaciones permanentes

CATEGORÍA:	APOYO
NOMBRE DEL PROCESO:	Plan de capacitación permanente
OBJETIVO:	Garantizar la capacitación permanente de los docentes, como estrategia de apoyo para el mejoramiento de la calidad educativa
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Equipo directivo
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer de planes de mejora. Disponer de los resultados de la evaluación interna docente. Disponer de proyectos de mejora continua. 2. Hacer. – Ejecutar talleres, capacitaciones y socializaciones de temas que apoyen a la gestión de aula. 3. Verificar. – Cambio de actitud del profesorado y mejorar procesos dentro de la gestión de aula. 4. Actuar. – Gestionar talleres con profesionales externos, según las necesidades institucionales
ENTRADAS:	Autoevaluación institucional
PROVEEDORES:	Planes de mejora
SALIDAS:	Mejoramiento de la calidad educativa
USUARIOS:	Docentes
RECURSOS:	Espacios adecuados para el desarrollo de talleres
DOCUMENTOS:	RLOEI, modelo de gestión por procesos institucional
REQUISITOS:	Componente C1 de gestión administrativa
INDICADORES:	<p>% de docentes capacitados / total de docentes * 100</p> <p>% de docentes capacitados por el MinEduc / total de docentes * 100</p> <p>% de docentes capacitados particularmente / total de docentes * 100</p> <p>Número de talleres organizados por la institución al año</p>
RIESGOS:	No poner en práctica los aprendizajes adquiridos

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 31. Plan de gestión de riesgos

CATEGORÍA:	APOYO
NOMBRE DEL PROCESO:	Plan de gestión de riesgos
OBJETIVO:	Garantizar la evacuación planificada en caso de producirse siniestros naturales y provocados con toda la comunidad educativa
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Comisión de Gestión de Riesgos
ACTIVIDADES:	1. Planificar. – Disponer de los planes de gestión de riesgos de Planta Central y Sede. Disponer de rotulaciones y

	<p>señaléticas necesarias en aulas, departamentos y espacios estratégicos de la institución.</p> <p>2. Hacer. – Ejecutar simulacros según lo establecido en el cronograma escolar publicado por el Ministerio de Educación.</p> <p>3. Verificar. – Evaluar las acciones realizadas en los diferentes simulacros, con la participación de la comunidad educativa.</p> <p>4. Actuar. – Elaborar ajustes a los planes de gestión de riesgos, según las necesidades institucionales.</p>
ENTRADAS:	Cronograma de simulacros
PROVEEDORES:	Ministerio de Educación y Secretaría Nacional de Riesgos
SALIDAS:	Informe de evacuaciones en caso de siniestros
USUARIOS:	Comunidad Educativa
RECURSOS:	Espacios establecidos para evacuaciones
DOCUMENTOS:	Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00096-A Seguridad escolar
REQUISITOS:	Simulacros coordinados
INDICADORES:	% de simulacros / 40 semanas * 100 Tiempo utilizado en cada uno de los simulacros
RIESGOS:	Falta de colaboración de funcionarios y estudiantes

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 32. Rutas de prevención de consumo de sustancias sujetas a fiscalización, acoso escolar y acoso sexual

CATEGORÍA:	APOYO
NOMBRE DEL PROCESO:	Rutas de prevención de consumo de sustancias sujetas a fiscalización, acoso escolar y acoso sexual
OBJETIVO:	Garantizar el cuidado y protección de los estudiantes en horas pedagógicas
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	DECE
ACTIVIDADES:	<p>1. Planificar. – Disponer de rutas. Modelo de Atención Integral. Esquemas. Portafolios. Talleres.</p> <p>2. Hacer. – Socializar a funcionarios. Trabajo con tutores. Atención a Estudiantes y Padres de familia.</p> <p>3. Verificar. – Disponer de casos organizados. Coordinar con autoridades acciones a tomar.</p> <p>4. Actuar. – Seguimiento a casos. Denunciar casos según rutas establecidas.</p>
ENTRADAS:	Casos detectados
PROVEEDORES:	Comunidad educativa
SALIDAS:	Atención integral
USUARIOS:	Estudiantes
RECURSOS:	Talleres

DOCUMENTOS:	Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00046-A. Modelo de atención integral de los DECE. Rutas y protocolos.
REQUISITOS:	Ficha psicopedagógica
INDICADORES:	% de estudiantes atendidos / total de estudiantes * 100 % de estudiantes sancionados / total de estudiantes * 100
RIESGOS:	No denunciar casos de consumo, venta de sustancias sujetas a fiscalización, acoso escolar y acoso sexual

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Tabla 33. Tecnologías de información y comunicación

CATEGORÍA:	APOYO
NOMBRE DEL PROCESO:	TIC: Plataforma de trabajo para docentes y gestión de notas
OBJETIVO:	Integrar al personal docente al uso adecuado de tecnologías actuales, en concordancia con la identidad institucional
ALCANCE:	Año lectivo 2017 – 2018
RESPONSABLE:	Docentes TIC
ACTIVIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar. – Disponer activas y operativas la plataforma de trabajo docente. Sistema de gestión de notas institucional. Talleres de uso de las TIC como estrategia metodológica. 2. Hacer. – Talleres de capacitación permanente sobre el uso adecuado de estas herramientas de trabajo, www.moodle.webprosistem.com, www.uemsv.webprosistem.com. Capacitar el uso adecuado de la plataforma de trabajo del Ministerio de Educación, www.educarecuador.gob.ec. 3. Verificar. – Administrar adecuadamente, la plataforma de trabajo docente y sistema de gestión de notas. 4. Actuar. – Realizar ajustes necesarios a las herramientas de trabajo, según los niveles de acceso y permisos.
ENTRADAS:	Autoevaluación institucional
PROVEEDORES:	Planes de mejora
SALIDAS:	Repositorio o Portafolio profesional docente
USUARIOS:	Equipo directivo, docentes, DECE
RECURSOS:	www.uemsv.webprosistem.com www.moodle.webprosistem.com www.educarecuador.gob.ec
DOCUMENTOS:	Portafolio profesional docentes y registros de notas
REQUISITOS:	Dominio y hospedaje web
INDICADORES:	% de docentes que utilizan las herramientas web / total de docentes * 100 Número de capacitaciones al personal docente
RIESGOS:	Falta de presupuesto para pago de dominio y alojamiento

Fuente: Investigador y Consejo Ejecutivo

Como se puede evidenciar en las tablas anteriores, el mapeo de un proceso es incluir la información necesaria en todos los parámetros solicitados, que pueden ser mejorados de acuerdo a las necesidades institucionales, para el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, se ha registrado información precisa como es el objetivo del proceso. El alcance que va a tener el proceso que en este caso es un año escolar por cuanto la Comisión de Calidad revisará si continúa o actualiza alguna información. Todo proceso necesita de un responsable que este caso es cada docente, tome en cuenta que no pueden existir dos o más responsables. En las actividades se incluye el ciclo de Deming para que sea secuencial y cíclico. En entradas se establece de donde ingresa la información para la gestión de aula. En proveedores se ha incluido los estándares de aprendizaje y el currículo nacional. La salida es la formación integral de los estudiantes. Los usuarios de este proceso van a ser los estudiantes, docentes, equipo directivo y DECE. Los recursos van a estar ubicados en la plataforma de trabajo docente. Los documentos de gestión serán todos aquellos implementados por la institución y que sean pertinentes para ese proceso. Los requisitos es la implementación de estrategias metodológicas innovadoras como es el desarrollo de pensamiento crítico como está dispuesto en la misión institucional. Los indicadores serán los que generen información para replantear algunas actividades y tareas. Los riesgos son aquellos peligros que detendrán el proceso.

5.5.8. *Mapa estratégico de la visión institucional*

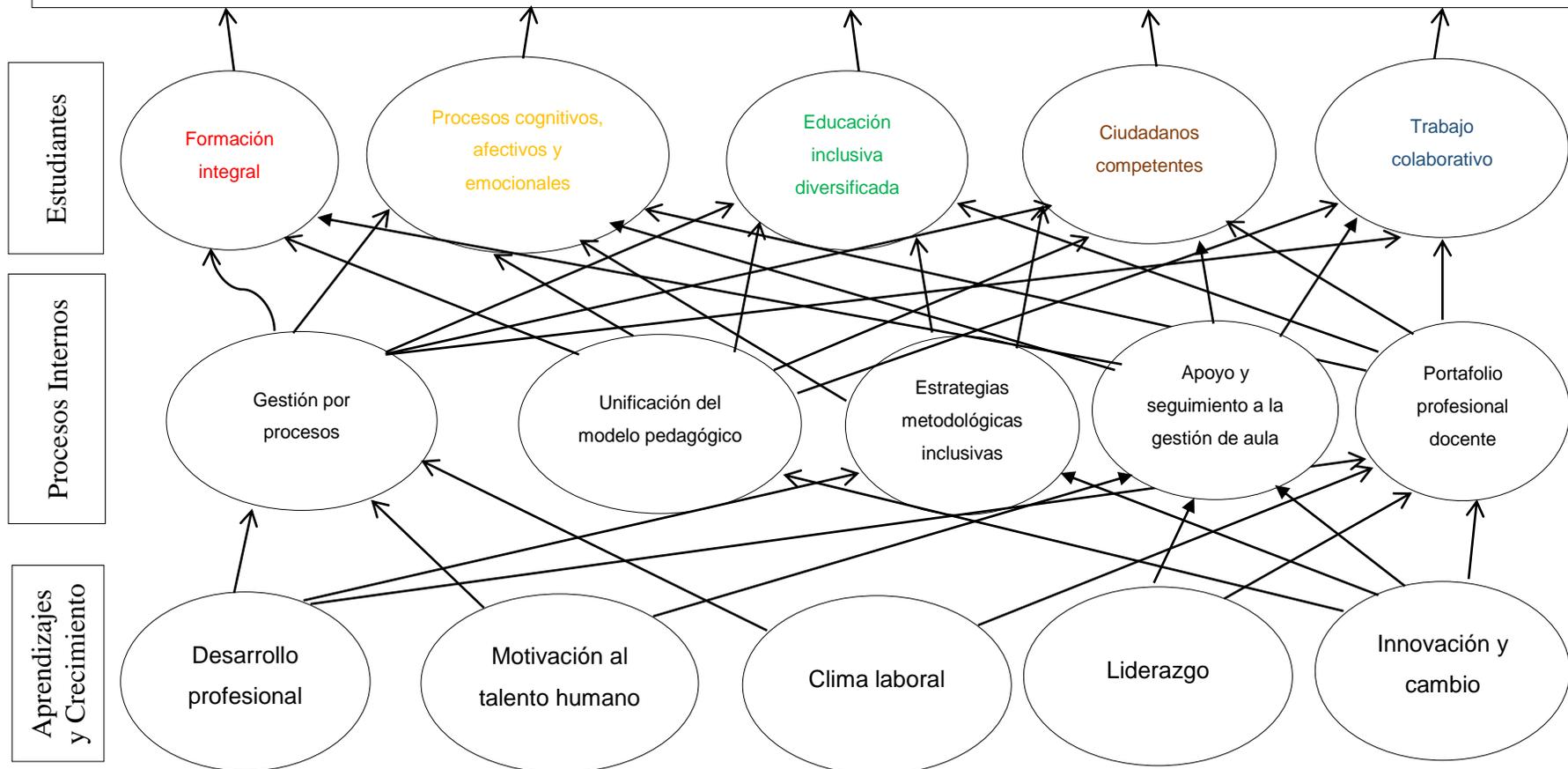
La visión institucional debe estar identificada de manera gráfica con la finalidad de comprender cuales son los procesos esenciales al momento de evidenciar cambios, logros y cumplimientos hacia la consecución de lo planteado en la identidad institucional, es por ello que el mapa estratégico operativiza la visión institucional a través de tres categorías.

La categoría *aprendizaje y crecimiento*, está ligada a la mejora continua y al modelo de gestión institucional para emprender hacia una comunidad de aprendizaje, para ello se debe considerar aplicar procesos que apoyen al mejoramiento del desarrollo profesional, la motivación al talento humano, el mejoramiento de clima laboral, el estilo de liderazgo y las propuestas de innovación y cambio.

La categoría *procesos internos* determinan el mejoramiento institucional a través del comportamiento de talento humano a través de la administración del centro educativo por procesos, la unificación de un modelo pedagógico en la planificación curricular institucional, la innovación en la aplicación de estrategias metodológicas actuales, el apoyo y seguimiento en el aula a los docentes y la disposición del portafolio docente.

La categoría *estudiantes*, son los logros que se deben alcanzar para ofrecer a la comunidad alumnos satisfechos de los aprendizajes adquiridos en la institución, a través de la formación integral de los alumnos, el mejoramiento de procesos cognitivos, afectivos y emocionales, dar una educación inclusiva diversificada, formar ciudadanos competentes a través del trabajo colaborativo y cooperativo.

VISIÓN INSTITUCIONAL.- Ser referente de **formación integral** a través del trabajo colaborativo, con atención a la **educación inclusiva diversificada**, preparando **ciudadanos competentes** con **procesos cognitivos, afectivos y emocionales** acordes a esta sociedad cambiante.



Para operativizar la visión institucional, que consta en el Proyecto Educativo Institucional se lo hizo a través del mapa estratégico adaptado al sistema educativo ya que es parte de la administración empresarial, pero al realizar la investigación cualitativa, también se aplica en educación por cuanto no se pretende estandarizar un proceso sino mejorar los aprendizajes y el comportamiento organizacional del talento humano y se identificaron tres niveles estratégicos:

5.5.8.1. Nivel Estudiantes

Este nivel es el que determina la calidad educativa institucional, aquí es donde se impregna las metas educativas a través de la formación integral de los estudiantes con conocimientos, habilidades, actitudes, valores y emociones. El trabajo colaborativo permite aprender entre pares y se modifican conocimientos fallidos. Reciben una educación inclusiva diversificada dentro de la gestión de aula, atendiendo al grupo de alumnos sin preferencias. Formar ciudadanos competentes que estén preparados para continuar con los estudios superiores o emprendan sus propios negocios. Esto se logrará con la inclusión de aprendizajes basados en pensamiento crítico con procesos cognitivos, afectivos y actitudinales.

5.5.8.2. Nivel de Procesos Internos

En este nivel lo que se pretende es cambiar el comportamiento organizacional para que todo el talento humano se empoderen a través de procesos de gestión innovadores determinados en el mapa de procesos. La unificación de un modelo pedagógico como el propuesto en la misión institucional que es el socio – constructivista. La aplicación de estrategias metodológicas inclusivas como es el desarrollo de pensamiento crítico en los estudiantes. Implementar el apoyo y seguimiento a la gestión de aula con instrumentos innovadores que generen información para ser validados con los indicadores planteados en cada proceso incluido. La disposición del portafolio profesional docente para mejorar los procesos de enseñanza.

5.5.8.3. Nivel de Aprendizaje y Crecimiento

En este nivel es donde se empieza a gestionar una cultura organizacional ya que la institución aprende y crece a través del desarrollo profesional o profesionalización de todos los funcionarios. La motivación del talento humano es un proceso permanente ya que se debe disponer de un plan de inducción para todos aquellos nuevos funcionarios que ingresan con la finalidad que sepan de la realidad institucional. El clima laboral es fundamental ya que se debe trabajar de manera homogénea institucional con docentes heterogéneos a través de compromisos. El liderazgo del equipo directivo y docentes que permitan apoyar a los diferentes cambios institucionales. La innovación y cambio son el valor agregado de la institución para emprender hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

5.5.8.4. Cuadro de Mando Integral del Mapa Estratégico

Tabla 34. Matriz de indicadores de la visión institucional

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	VALORACIÓN		
				MAX	MED	MIN
ESTUDIANTES	Fomentar una educación integral	Pensamiento crítico: Interpretar, analizar, inferir, evaluar, explicar y autorregular	Número de docentes que aplican estrategias de pensamiento crítico / total de docentes * 100	55	49	43
	Innovar permanentemente los procesos cognitivos, afectivos y emocionales	Desempeños auténticos	Número de estudiantes que alcanzan los aprendizajes requeridos / total de estudiantes * 100	1190	1130	1071
	Brindar una educación inclusiva diversificada	Atención a estudiantes con NEE temporales y/o permanentes	Número de estudiantes con NEE por aula / total de estudiantes * 100	4	2	1
	Formar ciudadanos competentes	Conocimientos, habilidades, actitudes y valores	Número de estudiantes promocionados / total de estudiantes * 100	1190	1178	1166
	Animar al trabajo colaborativo	Actividades de gestión grupal	% de calificaciones en actividades grupales del curso / promedio del curso * 100	40%	30%	20%
PROCESOS INTERNOS	Disponer de un modelo de gestión por procesos	Procesos estratégicos, operacionales y de apoyo	% de docentes que cumplen el proceso designado / total de procesos * 100	100%	90%	80%
	Establecer un enfoque pedagógico constructivista en la gestión de aula	Desempeños auténticos	% de estudiantes promocionados / Total de estudiantes * 100	100%	99%	98%

	Aplicar estrategias metodológicas que desarrollen pensamiento crítico	Aprender a conocer Aprender a hacer Aprender a vivir juntos Aprender a ser	% de estudiantes que superan la nota mínima requerida 7 / total de estudiantes * 100	100%	95%	90%
	Dar apoyo, seguimiento y control a la gestión de aula	Observaciones de clase	% de docentes evaluados / total de docentes * 100	100%	95%	90%
	Disponer del portafolio profesional docente	Planificaciones microcurriculares	% de docentes que disponen de PC / total de docentes * 100	100%	99%	98%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el Desarrollo profesional	Capacitaciones Talleres	Número de capacitaciones y talleres al año	3	2	1
	Motivar al talento humano	Índice de actitud favorable del profesorado	% de docentes comprometidos a trabajar en equipo / total de docentes * 100	100%	95%	90%
	Afianzar el Clima laboral	Índice de compañerismo entre los funcionarios	Rúbricas a ser aplicadas	2	2	1
	Liderar procesos educativos	Gestión de aula	Número de observaciones de clase	2	2	1
	Estrategias de mejora continua para la Innovación y el cambio	Proyectos de innovación pedagógica	Número de proyectos de innovación pedagógica por área de estudio y nivel educativo	1	1	1

Fuente: Propuesto por Leonardo Flores, para ajustar a los requerimientos de mejorar el rendimiento académico institucional

Luego de definir el mapa estratégico de la visión institucional con cada uno de los componentes establecidos es necesario determinar los respectivos indicadores con la finalidad de evaluar el cumplimiento a través de matrices y fórmulas establecidas, para ello el cuadro de mando integral permite establecer objetivos e indicadores de evaluación, a través de formularios que deberán desarrollar la Comisión de Calidad, este proceso de evaluación interna debe ser considerado como decisiva y darle la debida importancia por todos los funcionarios de la institución si desean experimentar cambios significativos en el quehacer educativo.

Para determinar el porcentaje de mejora continua, se lo realizará tomando en cuenta los indicadores fijados en el cuadro de mando integral, donde está identificado los parámetros máximos y mínimos en los cuales deben mantenerse las estadísticas de gestión de calidad, para ello es necesario disponer de matrices que recojan la información necesaria para consolidar y comparar con los rangos establecidos. Es por ello que para cada proceso se deberá nombrar un coordinador de tal manera que elabore las respectivas matrices de recolección de información que permitan evidenciar lo establecido en los valores del cuadro de mando integral.

Dentro del cuadro de mando integral, se debe implementar una serie de instrumentos que permitan medir lo determinado en esta matriz a través de los rangos de validación mínimo, máximo e intermedio, de hecho si una institución desea el mejoramiento de la calidad educativa, lo que tiene que hacer es a través de un trabajo en equipo y colaborativo mantenerse en los límites mínimos establecidos.

Estos porcentajes iniciales deben ser reajustados una vez que se evalúen, es decir, si no son alcanzados en su mayoría lo que se comprende es que los índices son muy altos y si se logra alcanzar en la mayoría de ellos se deberá incrementar el porcentaje, todo depende de la gestión efectiva del equipo directivo y de la designación de docentes coordinadores de cada uno de los procesos disponibles.

Según el Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00060-A, expide la normativa para la conformación y funcionamiento de la Junta Académica y las comisiones de trabajo en las instituciones educativas fiscales, estas llamadas Comisiones de Trabajo deberán colaborar permanentemente con estos procesos anteriormente definidos, de tal manera que apoyen al mejoramiento de la calidad educativa institucional.

5.5.9. Modelo de Gestión Escolar “CAEM” para el equipo directivo

La transformación que está atravesando el sistema educativo, hace que se busque los orígenes de donde se hila el currículo que es impartido por las instituciones educativas. Es por ello que en este modelo se define claramente tres contextos que se deben tratar por separado pero que al final forman un solo sistema (Flores, 2017) y son la base para la implementación del modelo de gestión escolar a nivel del Contexto de Reproducción o también identificado por el MinEduc como meso curricular.

Esta propuesta está orientada para el equipo directivo con la finalidad de utilizar documentos de gestión administrativos actualizados y elaborados con la participación de todos los integrantes de la institución para mejorar la calidad escolar sobre la base de los estándares educativos.

Es por ello que luego de proponer la construcción participativa de todas las herramientas necesarias de gestión, por último queda planteada la propuesta de implantar un modelo de gestión escolar para la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” con la finalidad que tenga un sentido del quehacer educativo institucional, pero con sentido de pertinencia.

Para el proceso de investigación y la implementación de la propuesta se realizará de manera sistemática de la siguiente manera:

MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR “CAEM”



Figura 4. Modelo de Gestión Escolar “CAEM”

Fuente: Diseñado por Leonardo Flores, Consejo Ejecutivo, Equipo Gestor.

5.5.9.1. Convivencia

La investigación cualitativa utilizada para la presente investigación, permitió que el investigador a través de la observación directa obtenga información del convivir diario con el equipo directivo y personal docente, administrativo y de servicio, la revisión de documentos de gestión administrativa del equipo directivo y la entrevista a las tres últimas autoridades, hizo que se llegue a determinar un modelo de gestión institucional ya que se conoce de manera directa a la institución y se logró determinar el comportamiento organizacional actual del talento humano, es por ello que dentro de este proceso de *Convivencia* se recabó mucha información relevante para constatar la falta de empoderamiento de los docentes en lo referente al trabajo en equipo y colaborativo, está limitada participación se fue deteriorando desde las administraciones anteriores ya que los responsables directos de estos resultados de aprendizaje son las personas que

estuvieron como rectores por cuanto una de las funciones dentro de los estándares de calidad educativa es promover el mejoramiento de los aprendizajes a través de los documentos proporcionados por el MinEduc.

Desde este punto de vista, lo que primero se tiene que hacer es trabajar con la actitud del profesorado y el equipo directivo para que conozcan de la realidad institucional, el Jefe de Talento Humano deberá disponer de un plan de inducción para todo el personal que ingresa a trabajar en la institución, para que todos sepan de las herramientas con las cuales trabaja y se eviten contratiempos por la falta de cumplimiento. Es por ello que un funcionario competente debe demostrar:

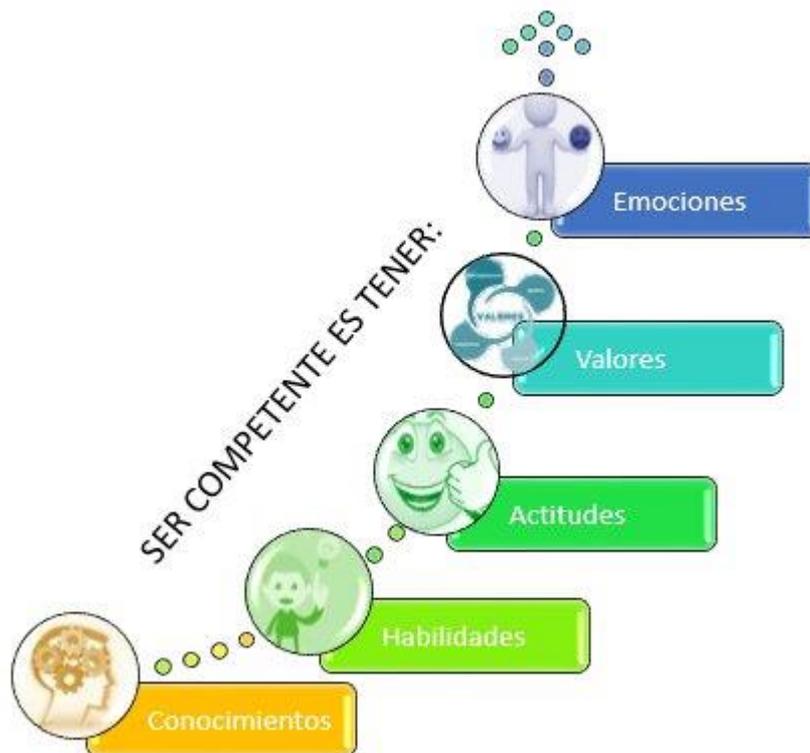


Figura 5. Características de un profesional competente
Fuente: Diseñado por Leonardo Flores, Consejo Ejecutivo, Equipo Gestor.

Es importante también tomar en cuenta el Código de Convivencia Escolar, ya que en esta herramienta se encuentran establecidos los acuerdos y compromisos y al mismo tiempo las posibles acciones sancionadoras en las que puedan incurrir por el desconocimiento de las funciones asignadas.

Este proceso plantea mejorar la Convivencia Organizacional, ya que es claro que no se puede homogenizar al talento humano, pero si a la organización con procesos que permitan la integración de todos los funcionarios en todas las actividades programadas por la institución.

5.5.9.2. Apoyo y seguimiento

Superada esta primera fase, se tiene que continuar con la creación, revisión y actualización de todas las herramientas de gestión que operativiza el equipo directivo, pero por ello no quiere decir que no conozca toda la comunidad educativa, muchos fracasos son evidentes cuando existe un divorcio entre el equipo directivo, planta de docentes, estudiantes, padres de familia y la problemática propia del contexto. No es ético disponer de documentos solo para la presentación a la Dirección Distrital 10D01 y archivarlos porque a pesar que se dispongan de los documentos lo más importante es gestionarlos, caso contrario se hará lo mismo de siempre.

De hecho el equipo gestor conjuntamente con el equipo directivo debe propiciar espacios necesarios para poder construirlos de manera colaborativa con la finalidad que aporten con propuestas reales y no imaginarias, en este punto es necesario también manifestar que en toda organización existen funcionarios que buscan estrategias de detener procesos ya que no desean que la institución sea referente de educación integral.

Para ello se debe disponer de la Autoevaluación Institucional (AI), Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Planificación Curricular Institucional (PCI), el Programa de Participación Estudiantil (PPE), los Proyectos Escolares (PE) y los Proyectos de Innovación Educativos (PIE) para evidenciar experiencias exitosas, con los formatos y matrices sugeridos en la presente propuesta:

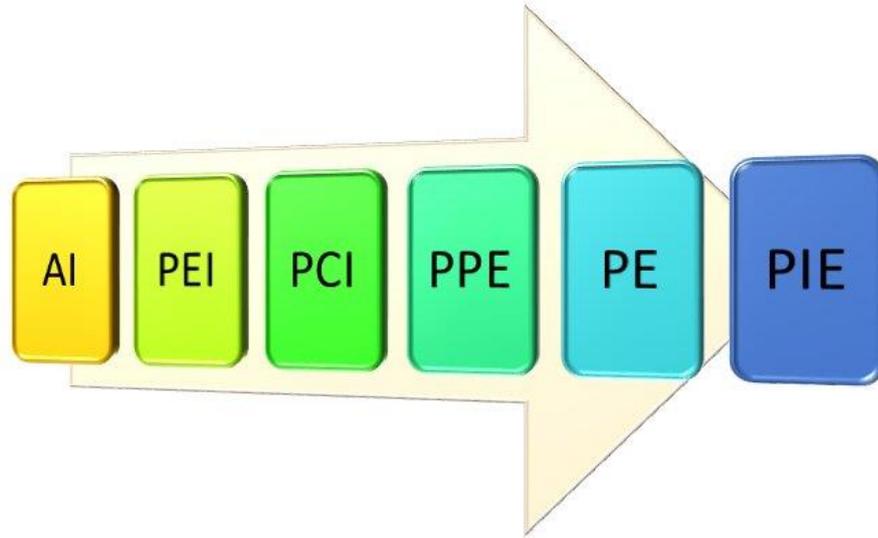


Figura 6. Instrumentos necesarios para la gestión administrativa institucional
Fuente: Diseñado por Leonardo Flores, Consejo Ejecutivo, Equipo Gestor.

La disposición de estas herramientas permitirán emprender hacia el mejoramiento de la calidad educativa, con el manejo adecuado del mapa de procesos elaborado de acuerdo a la misión institucional, el mapa estratégico de acuerdo a la visión institucional hace que se busquen estrategias para mantenerse en los límites establecidos en el cuadro de mando integral.

Es por ello que en este proceso de *Apoyo y Seguimiento* se tiene que nombrar una Comisión de Calidad, para que trabaje de manera ligada con la Junta Académica y las Comisiones Técnico Pedagógicas para asegurar la calidad educativa de la institución, para ello es necesario tener hilaridad del modelo de gestión escolar. Primeramente se tienen que disponer de las herramientas de gestión administrativa que maneja el equipo directivo, luego operativizar lo establecido en el mapa de proceso de acuerdo a la misión institucional, después el mapa estratégico que está construido de acuerdo a la visión institucional, el cuadro de mando integral que permite medir la gestión de la calidad con indicadores y parámetros mínimos y máximos y finalmente el modelo de gestión escolar, como se presenta en la siguiente gráfica:

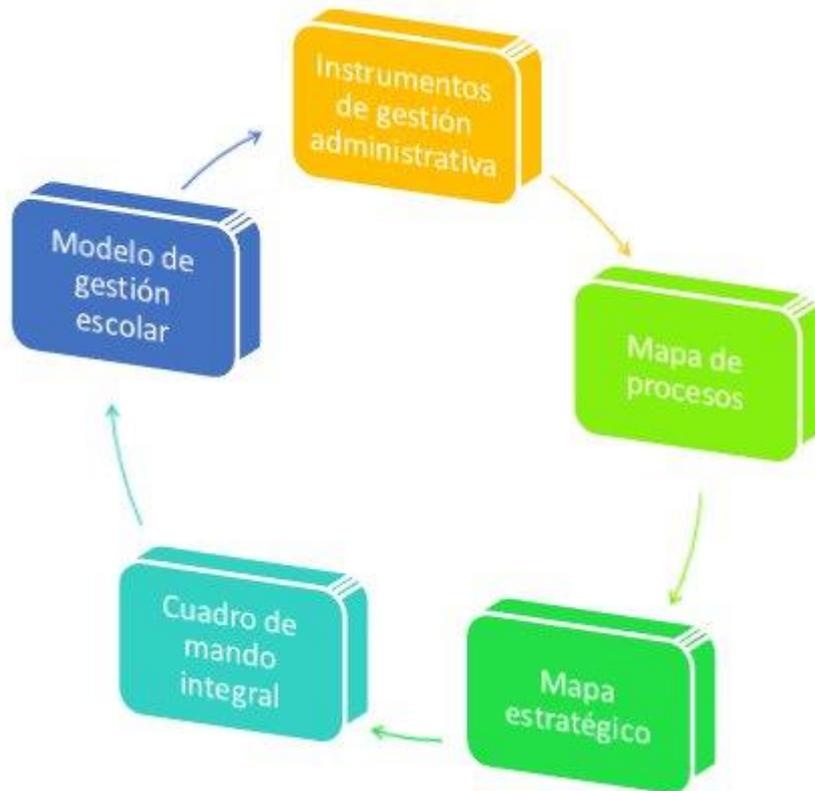


Figura 7. Ruta para consolidar el modelo de gestión escolar
 Fuente: Diseñado por Leonardo Flores, Consejo Ejecutivo, Equipo Gestor.

5.5.9.3. Evaluación

El proceso de **Evaluación** es una práctica que debe incorporar la institución para realizar el control de las actividades y tareas encomendadas en cada uno de los procesos sugeridos en el mapa de procesos, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, hay que comprender que esta evaluación no es sancionadora, sino más bien un llamado de atención a continuar con las funciones encomendadas con calidad, calidez, honestidad y ética profesional.

Es importante mencionar que la evaluación interna está constando como un proceso de gestión estratégica ya que no se evalúa solo documentos, sino también el cumplimiento de procesos, la gestión de aula, la operativización de los documentos de gestión administrativa.

Si se evidencia que existe un proceso que por un determinado tiempo ya no es operativo o no se lo utiliza es necesario eliminarlo, así como también si se determina que de acuerdo a disposiciones del MinEduc hace falta un proceso es necesario incorporarlo.

Esta evaluación debe ser realizada por la Comisión de Calidad, apoyada por la Junta Académica y las Comisiones Técnico Pedagógicas de cada uno de los subniveles educativos y áreas de estudio:



Figura 8. Equipo directivo que interviene en la evaluación del modelo de gestión
Fuente: Diseñado por Leonardo Flores, Consejo Ejecutivo, Equipo Gestor.

5.5.9.4. Mejora continua

Como se manifestó al iniciar esta investigación, ningún modelo perdura por lo que es necesario realizar actualizaciones temporalizadas al modelo de gestión escolar propuesto, por estar inmersos dentro de esta sociedad cambiante los procesos también se vuelven dinámicos, desde este punto de vista la Comisión de

Calidad tendrá que estar evaluando periódicamente la operativización de los instrumentos de gestión administrativa del equipo directivo, así como también los procesos implementados para el mejoramiento de la calidad educativa o **Mejora Continua**. Para este proceso nos apoyaremos con el ciclo de Deming ya que es recomendable para su actualización, como se muestra en la siguiente gráfica:



Figura 9. Ciclo de mejora continua del modelo de gestión escolar
Fuente: Ciclo de Deming, Leonardo Flores, Consejo Ejecutivo, Equipo Gestor.

Esta propuesta es viable por cuanto el investigador ya tuvo varios acercamientos con el talento humano institucional y se hicieron procesos de inducción sobre la propuesta del modelo de gestión escolar.

Con lo mencionado anteriormente, esta propuesta permitirá mejorar el comportamiento organizacional de los funcionarios, mejorar los procesos administrativos y pedagógicos, emprender hacia una Comunidad de Aprendizaje a través del trabajo colaborativo.

Este modelo pretende innovar la gestión administrativa del equipo directivo a través de procesos organizados y sincronizados con las vivencias del contexto institucional, de hecho la propuesta pretende mejorar el desempeño académico obtenido en los últimos años y que no son favorables para emprender hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

Con estos antecedentes se plantea el siguiente modelo de gestión escolar para la institución, a través de indicadores que vayan cumpliendo los índices y porcentajes propuestos, es por ello que se deberá realizar a la finalización de cada año escolar la autoevaluación institucional a partir del año 2017 hasta el año 2021, con procesos de evaluación y parametrizar los componentes del mapa del procesos y el cuadro de mando integral.

La Comisión de Calidad Institucional, deberá velar porque se cumpla con los procesos planteados para que su innovación sea sistemática, y de esta manera se pueda ir comparando los logros alcanzados en cada año escolar, con lo mencionado anteriormente se plantea el siguiente slogan al modelo de gestión escolar para la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla”:

NUESTRO MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR ESTÁ ENMARCADO EN PREPARAR CIUDADANOS COMPETENTES, APLICANDO ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN INCLUSIVA DIVERSIFICADA Y EL TRABAJO COLABORATIVO, QUE APOYEN AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La implementación y actualización de las herramientas de gestión para el equipo directivo, de acuerdo a los lineamientos emitidos por el MinEduc, es la base fundamental para emprender hacia un cambio organizacional y a la consolidación del apoyo al mejoramiento de la calidad educativa institucional.

La implementación del mapa de procesos sobre la base del modelo de gestión organizacional por procesos emitido por el Ministerio de Educación, estructurado por niveles: 1) estratégicos, 2) operacionales y 3) apoyo, permitieron reestructurar adecuadamente las actividades y tareas institucionales con funcionarios responsables de cada proceso, dirigidos estratégicamente por el equipo directivo.

El modelo de gestión escolar se diseñó con cuatro componentes, referentes al mejoramiento de calidad educativa: 1) convivencia, 2) apoyo y seguimiento, 3) evaluación y 4) mejora continua, para el cumplimiento de los estándares de desempeño profesional directivo.

6.2. Recomendaciones

Elaborar las herramientas de gestión administrativa faltantes, para el equipo directivo, con la finalidad de disponer los siete documentos básicos de gestión (Autoevaluación Institucional, Proyecto Educativo Institucional, Planificación Curricular Institucional, Código de Convivencia Escolar, Programa de Participación Estudiantil, Proyectos Escolares y Proyectos de Innovación Educativa).

Actualizar el mapa de procesos de acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional a la finalización de cada año escolar, con la finalidad de mejorar algunos procesos, incrementar si fuera necesario y eliminar algunos que ya no sean necesarios en los niveles estratégicos, operacionales y de apoyo.

Socializar los resultados académicos de los estudiantes, sobre la base de la implementación del modelo de gestión escolar con indicadores que evidencien cambios significativos en los aprendizajes de los estudiantes y la operativización de los componentes de convivencia, apoyo y seguimiento, evaluación y mejora continua.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1. Literatura Citada

- Alonso, D. (2017). *Sistema de acciones estratégicas para conectar el conocimiento al desarrollo económico y social a través de las relaciones universidad-empresa en Ciego de Ávila*. Estrategia y Gestión Universitaria, 4(1).
- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2016). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. Escuela Politécnica Nacional de Ecuador.
- Amar, J. (2017). *El impacto de la globalización y la construcción de una educación para la ciudadanía*. Tarbiya, Revista de Investigación e Innovación Educativa, (29).
- Blight, D., Davis, D., & Olsen, A. (1999). The internationalisation of higher education. Higher education through open and distance learning, 15-31.
- Calvo, G. (2017). *Los proyectos educativos institucionales y la formación de docentes*. Revista Colombiana de Educación, (33).
- Chávez, M., Palma, K. y Castro, E. (2017). *Proyecto educativo institucional*. Contextos, (19), 75-88.
- Chiavenato, I., y Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano. McGRAW-HILL. Tercera Edición.
- Flores, L. (2017). *Retornando a las rutas del aprendizaje "RETARE"*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano. III Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas. ISBN: 978-9942-17-027-9
- Hamui, A. y Varela, M. (2012). *La técnica de grupos focales*. Departamento de Investigación Educativa, División de Estudios de Posgrado, Facultad de

- Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México.
- Imbernón, F. (1996). *En busca del discurso perdido*. Edt. Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, Argentina.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1).
- Gómez, D. (2017). *Antropología de las ciencias y la sociedad multicultural: ¿Sociedad globalizada o culturas híbridas?* *Dialógica*, 13(2), 159-189.
- Juana, E., y González, G. (1994). Proyecto Educativo Institucional. Chile. Ministerio de Educación.
- Lomas, R., (2016). *Modelo Educativo Ambiental para el Turismo Comunitario*. Investigación Cualitativa. Primera Edición. Tulcán, Ecuador: Comisión de publicaciones UPEC.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2012). Acuerdo Ministerial 020 - 12 (Enero 25, 2012). Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2012). Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A (Diciembre 11, 2016). Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2012). Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00060-A (Julio 06, 2016). Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2012). Estándares de gestión educativa. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2012). Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2013). Autoevaluación Institucional. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2013). Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2015). Decreto Ejecutivo 811. (Octubre 20, 2015). Quito: autor.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2016). Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00020-A (Febrero 17, 2016). Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2016). Autoevaluación Institucional. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2016). Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2016). Guía metodológica para docentes facilitadores del Programa de Participación Estudiantil. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2016). Instructivo para la implementación del Programa de Participación Estudiantil. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2016). Instructivo para planificaciones curriculares para el sistema nacional de educación. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2017). Estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente. Quito: autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2017). Instructivo para el proceso de elaboración e implementación del documento individual de adaptación curricular. Quito: autor.
- Murillo, J. Martínez, C. (2010). *“Investigación etnográfica”*. Métodos de investigación educativa 3^o edición.
- Noguez, V. (2016). ISO 9001:2015. *El Futuro de la Calidad*. México: ISOTools Excellence. Recuperado el 20 de Agosto de 2017.
- Ochoa, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. McGraw-Hill.
- Parrilla, Á., Muñoz, M., y Sierra, S. (2013). Proyectos educativos con vocación comunitaria. *Revista de investigación en educación*, 11(3), 15-31.
- Pérez, J. Gardey, A. (2013). *Proyecto Educativo*. México: Definicion.de. <https://definicion.de/proyecto-educativo/>.
- Posso, M. (2010). *La investigación científica*. Ibarra, Ecuador: Don Bosco.

- Rodríguez, I., Hernández, D. & Ortiz, H. (2017). *Importancia del desarrollo sustentable en la Educación en México*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 4(1).
- Taylor, S.; Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación (cap. 4)*. México: Paidós.
- Tedesco, J. (2017). *Los paradigmas de la investigación educativa*. Revista Colombiana de Educación, (18).
- Torres, R. M. (2001). *Participación ciudadana y educación. Una mirada amplia y 20 experiencias en América Latina*. Vol. 20.
- Uribe, M. (2010). “*Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno*”. Revista iberoamericana de Evaluación Educativa. N° 1 (Vol. 3). pp. 304 – 322.
- Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles educativos*, 38(151), 158-174.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-8.
- Zúñiga, E. (1998). Participación estudiantil y construcción de ciudadanía democrática. *Pensamiento Educativo*. Vol. 22 – 1998.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado al Consejo Ejecutivo y Junta Académica

Con la finalidad de evidenciar los documentos de gestión administrativa, en el que se apoya el equipo directivo, por favor llenar la información solicitada de manera honesta.

CARGO DEL FUNCIONARIO.-

- Rector Vicerrector Vocal de Consejo Ejecutivo
 Coordinador CTP

1. ¿Operativiza las herramientas de gestión administrativas el equipo directivo?

- Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

2. ¿El Proyecto Educativo Institucional tiene los componentes requeridos según los lineamientos emitidos por el MinEduc?

- Totalmente Parcialmente Nada Desconozco

3. ¿Qué documentos de gestión administrativa dispone la institución?

- Autoevaluación Institucional Proyecto Educativo Institucional
 Planificación Curricular Institucional Código de convivencia escolar
 Programa de participación estudiantil Proyectos escolar
 Proyectos de innovación educativa

4. ¿La institución fue intervenida por la Dirección Nacional de Auditoría Educativa?

- SI AÑO: _____ NO

5. ¿Desearía que la institución cuente con un modelo de gestión escolar?

- SI NO

Anexo 2. Resultados y graficación

1. **¿Operativiza las herramientas de gestión administrativas el equipo directivo?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Siempre	5	29
Casi siempre	8	47
Rara vez	2	12
Nunca	2	12
TOTALES:	17	100

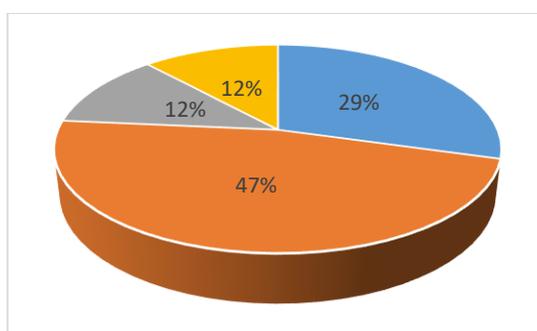


Figura 10. Operativización de herramientas de gestión administrativas

2. **¿El Proyecto Educativo Institucional tiene los componentes requeridos según los lineamientos emitidos por el MinEduc?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Totalmente	4	24
Parcialmente	10	59
Nada	0	0
Desconozco	3	18
TOTALES:	17	100

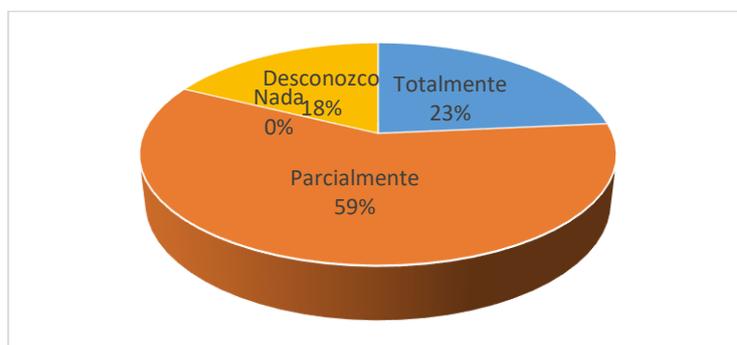


Figura 11. Componentes requeridos en el PEI

3. ¿Qué documentos de gestión administrativa dispone la institución?

RESPUESTA	CANTIDAD		PORCENTAJE	
	SI	NO	SI	NO
AI	17	0	35	0
PEI	14	3	29	4
PCI	0	17	0	24
CCE	17	0	35	0
PPE	0	17	0	24
PE	0	17	0	24
PIE	0	17	0	24
TOTAL:	48	71	100	100

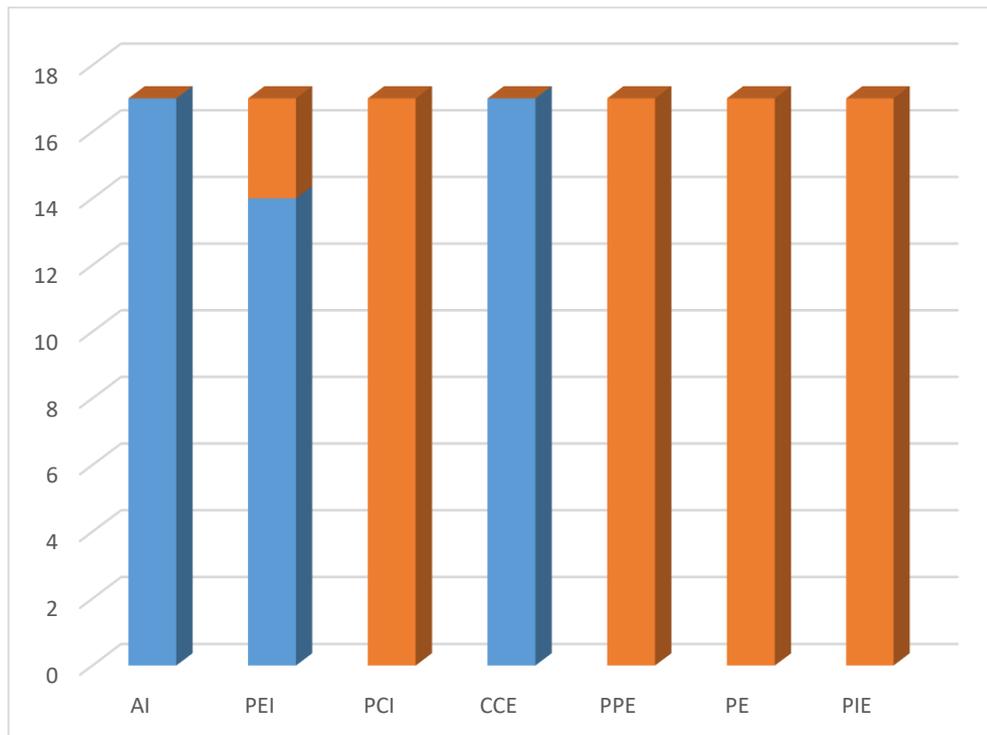


Figura 12. Documentos que dispone la institución

4. ¿La institución fue intervenida por la Dirección Nacional de Auditoría Educativa?

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	0	0
NO	17	100
TOTALES:	17	100

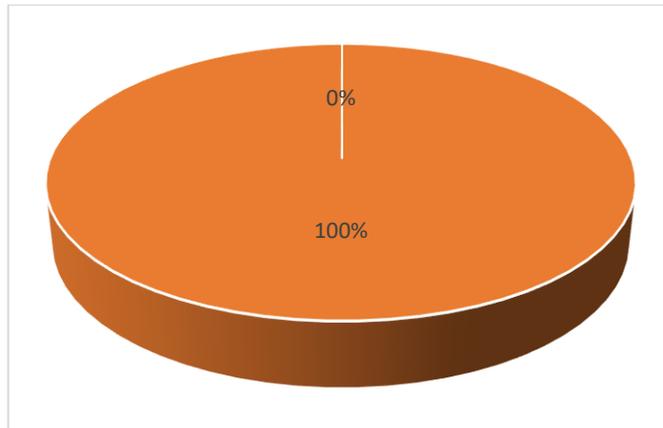


Figura 13. Intervenciones por la DNAE

5. ¿Desearía que la institución cuente con un modelo de gestión escolar?

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	17	100
NO	0	0
TOTALES:	17	100

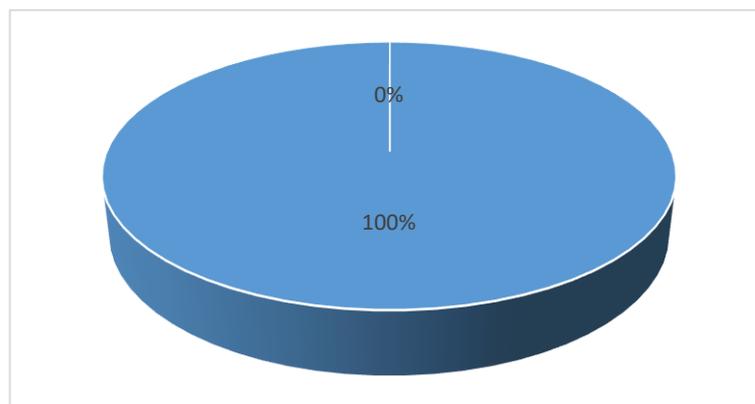


Figura 14. Equipo directivo que desea disponer de un modelo de gestión escolar