



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

**COHORTE 2013 - 2015**

**TEMA:** LA GESTIÓN ESCOLAR COMO MECANISMO DE MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE DEL CANTÓN SAQUISILI AÑO LECTIVO 2015 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR Y VINCULACIÓN COMUNITARIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA.

**Autor.**

Lcda. Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Tutor**

Msc. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez

**Latacunga - Ecuador**

**Abril 2016.**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor de la Tesis de Posgrado sobre el tema:

“LA GESTIÓN ESCOLAR COMO MECANISMO DE MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE DEL CANTÓN SAQUISILÍ AÑO LECTIVO 2015 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR Y VINCULACIÓN COMUNITARIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA.”, de Unaicho Quishpe Blanca Elena, maestrante de Planeamiento y Administración Educativos cohorte 2013 2015, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, abril del 2016

**Tutor**

.....  
**Msc. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez**  
**0502311780**

## **AGRADECIMIENTO**

*Suponen los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes mi familia han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para brindarme aportes invaluableles que servirán para toda mi vida.*

*Especialmente estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo total de mi tesis, les agradezco imperecederamente. Los quiero.*

*Blanca Elena Unaicho Q.*

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis la dedico con todo mi amor a mi amado esposo, por apoyarme y por creer en mi capacidad de superación.*

*A mis adorados hijos por ser mi fuente de inspiración.*

*A mis queridos padres y hermanos quienes con sus palabras estuvieron brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí mejor persona, y así lograr mis objetivos.*

*Gracias a todos.*

*Blanca Elena Unmaucho Q.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
DEDICATORIA .....	3
DEDICATORIA .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	16
RESUMEN.....	19
ABSTRACT .....	20
INTRODUCCIÓN .....	21
CAPÍTULO I.....	25
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	25
1.1 Administración educativa.....	25
1.1.1 Administración.....	25
1.1.2 Misión, visión, valores y objetivos institucionales .....	25

Misión .....	25
Visión .....	26
Valores Institucionales .....	28
Objetivos institucionales .....	29
1.2 La Gestión .....	29
1.2.1 Gestión Educativa .....	30
1.2.2 Gestión Escolar .....	30
1.2.3 Tipos de gestión .....	31
1.3 El proyecto escolar .....	32
1.4 Los planes.....	33
1.4.1 Tipos de planes.....	33
1.5 El liderazgo directivo en las escuelas.....	36
1.5.1 Tipos de liderazgo.....	37
1.6 Gestión participativa y democrática .....	37
1.7 Nueva cultura escolar .....	38
1.8 La calidad educativa.....	39
1.8.1. Calidad .....	39
1.8.2 La calidad en educación y su relación con la gestión escolar .....	40

1.8.3 La gestión escolar y los componentes de la calidad educativa .....	40
1.9 Vinculación con la comunidad .....	41
1.10 Variable Independiente .....	43
1.10.1 Gestión escolar.....	43
1.10.2 Gestión académica o pedagógica.....	44
1.10.3 Gestión administrativa .....	45
1.10.4 Gestión institucional .....	46
1.11 Variable dependiente .....	47
1.11.1 Resultado o impacto.....	47
1.11.2 Requerimiento de la comunidad .....	48
1.11.3 Diseño de objetivos.....	49
1.11.4 Calidad educativa.....	50
1.11.5 Gestión escolar.....	51
1.11.6 Gestión institucional .....	52
1.11.7 Gestión educativa.....	53
CAPÍTULO II .....	55
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
El problema .....	55

2.1. Planteamiento del problema.....	55
2.2 Antecedentes del estudio.....	56
2.3 Preguntas de investigación.....	57
2.4 Objetivos de la investigación .....	58
Objetivo general.....	58
Objetivo específico.....	58
2.5 Metodología .....	59
2.6 Muestreo.....	60
2.7 Obtención de información.....	60
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>61</b>
Estado situacional de la escuela Mariscal Sucre .....	61
3. 1 Inducción institucional, historia y bases legales.....	61
3. 2 Misión.....	62
3. 3 Visión .....	62
3. 4 Objetivos.....	63
3. 5 Valores institucionales.....	63
3. 6 Estructura, funciones, organización, infraestructura, estadística estudiantil y del cuerpo docente.....	64

3. 7	Planes.....	67
3.7.1.	Plan Plurianual .....	68
3.7.2.	Planes Estratégicos.....	68
3.7.3	Planes Operativos.....	68
3. 8	Gestión escolar .....	69
3.8.1	Gestión directiva .....	69
3.8.2	Gestión pedagógica y académica .....	71
3.8.3	Gestión con la comunidad.....	73
3.8.4	Gestión administrativa y financiera .....	73
3. 9	Estudio del contexto de la vinculación con la comunidad .....	74
3.9.2	Identificación de necesidades del cantón Saquisilí .....	76
3. 10	Identificación del liderazgo en la entidad .....	80
3. 11	Identificación y monitoreo de la calidad en el establecimiento.....	80
3.11.1	Recopilación de datos, análisis e interpretación .....	80
3. 12	Encuesta a directivos, análisis e interpretación .....	81
3.13.	Encuesta a docentes, análisis e interpretación.....	116
	Resultados de la información .....	130

CAPÍTULO IV .....	135
4. PROPUESTA.....	135
4.1    Modelo de Gestión y Vinculación Comunitaria.....	135
4.2    Antecedentes.....	135
4.3    Justificación.....	136
4.4    Objetivos.....	136
4.5    Proyecto Escolar (PE).....	137
Estructura metodológica.....	137
Programa Anual de Trabajo (PAT).....	137
Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas .....	137
Metodología del Proyecto Escolar .....	138
4.6    Análisis del contexto escolar .....	138
Diagrama del Proyecto.....	139
4.7    La autoevaluación en el marco de la gestión escolar .....	140
4.7.1    Autoevaluación inicial de la escuela.....	147
4.7.2    Reconocer las características de la gestión escolar y dimensiones. ....	148
4.7.3    Reconocer y evaluar los niveles de aprendizaje de los alumnos.....	149
4.7.4    Factores asociados a los procesos de enseñanza y de aprendizaje.....	150

4.7.5	Recuperación de información de otras instituciones.....	153
	Dimensiones de la gestión escolar .....	154
	Estándares .....	157
4.8	Misión de la escuela .....	171
4.9	Visión de la escuela.....	172
4.9.1	Características de la visión.....	172
4.10	Valores.....	173
4.11	Compromisos para el cumplimiento de la misión y la visión.....	174
4.11.1	Compromisos del director.....	175
4.11.2	Compromisos del equipo docente.....	175
4.11.3	Publicación de la misión y de la visión.....	176
4.12	Los objetivos para las dimensiones de la gestión.....	176
4.12.1	Orientaciones para el diseño de los objetivos .....	177
4.12.2	Dimensión ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para qué? Objetivo .....	178
4.12.3	Análisis de factores para identificar la viabilidad de los objetivos.....	180
4.12.4	Análisis FODA.....	180
4.13	Estrategias.....	181
4.13.1	Orientaciones para el diseño de las estrategias .....	182

4.14	Metas.....	185
4.14.1	Características de las metas.....	185
4.14.2	Orientaciones para construir las metas.....	186
4.15	Los indicadores.....	187
	Conclusiones.....	188
	Recomendaciones.....	190
	Comprensión conceptual de la Gestión Escolar y la Planeación.....	190
	Involucrar a la Comunidad Educativa y Clima organizacional.....	190
	Formulación de planes y su seguimiento, establecimiento de calidad y mejoramiento continuo.....	190
	El liderazgo directivo escolar.....	191
	Bibliografía.....	192
	Libros.....	192
	Linkografía.....	193
	Anexos.....	195

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Manual de gestión para directores de instituciones educativas .....	31
Tabla N° 2 Esquema de objetivos específicos.....	58
Tabla N° 3 Esquema general de la investigación .....	59
Tabla N° 4 Funciones .....	64
Tabla N° 5 Organización.....	65
Tabla N° 6 Infraestructura.....	66
Tabla N° 7 Resumen de necesidades.....	79
Tabla N° 8 Participación del gobierno escolar en la elaboración del PEI.....	81
Tabla N° 9 Nivel de ejecución del PEI.....	82
Tabla N° 10 El PEI se alinea a las necesidades institucionales.....	83
Tabla N° 11 Ejecución de planes y programas del PEI.....	84
Tabla N° 12 Los objetivos son pertinentes y claros .....	85
Tabla N° 13 Desarrollo de metodologías de autoevaluación institucional.....	86
Tabla N° 14 Desarrollo de planes de mejora.....	87
Tabla N° 15 Aplicación efectiva de la normativa nacional.....	88
Tabla N° 16 Actualización puntual del archivo maestro.....	89
Tabla N° 17 Organización óptima del calendario académico .....	90
Tabla N° 18 Desarrollo y aplicación del plan de reducción de riesgos.....	91
Tabla N° 19 Desarrollo de manuales de procedimiento.....	92
Tabla N° 20 Desarrollo e implementación de planes de inducción.....	93
Tabla N° 21 Implementación de mecanismos de acompañamiento .....	94

Tabla N° 22 Elaboración de un plan interno de desarrollo profesional .....	95
Tabla N° 23 Gestión de planes de desarrollo personal y profesional.....	96
Tabla N° 24 Definición y ejecución un sistema de incentivos .....	97
Tabla N° 25 Gestión de recursos financieros y rendición de cuentas .....	98
Tabla N° 26 Uso óptimo de los espacios físicos .....	99
Tabla N° 27 Supervisión el uso óptimo de recursos didácticos .....	100
Tabla N° 28 Información y comunicación con la comunidad educativa.....	101
Tabla N° 29 Trabajo colaborativo para la planificación .....	102
Tabla N° 30 Implementación de estrategias de evaluación.....	103
Tabla N° 31 Elaboración código de convivencia .....	104
Tabla N° 32 Estrategias que ofrezcan seguridad.....	105
Tabla N° 33 Políticas de formación ética integral.....	106
Tabla N° 34 Promueve y desarrolla redes de trabajo institucionales .....	107
Tabla N° 35 Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa.....	108
Tabla N° 36 Resultados de la información.....	109
Tabla N° 37 Monitorea la implementación del currículo nacional vigente.....	116
Tabla N° 38 Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares.....	117
Tabla N° 39 Implementa estrategias de evaluación .....	118
Tabla N° 40 Desarrolla programas de asistencia psicológica y/o pedagógica .....	119
Tabla N° 41 Desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico ....	120
Tabla N° 42 Implementa planes de acompañamiento .....	121
Tabla N° 43 Es participe de la elaboración del código de convivencia .....	122

Tabla N° 44 Establece mecanismos que propicien la resolución de conflictos .....	123
Tabla N° 45 Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica	124
Tabla N° 46 Cumple políticas de formación ética integral .....	125
Tabla N° 47 Colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad .....	126
Tabla N° 48 Promueve y desarrolla programas de redes .....	127
Tabla N° 49 El centro educativo cuenta con estrategias claras .....	128
Tabla N° 50 Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones.....	129
Tabla N° 51 Resultados de la información.....	130
Tabla N° 52 Estándares con las que se relaciona .....	162
Tabla N° 53 Aspectos a mejorar en la escuela .....	162
Tabla N° 54 Aspectos prioritarios a mejorar de la escuela .....	163
Tabla N° 55 Matriz del mejoramiento y propuestas encontradas.....	164
Tabla N° 56 Programa Académico Prácticas de Negociación .....	166
Tabla N° 57 Programa Académico Prácticas Deportivas.....	167
Tabla N° 58 Programa Académico plan de erradicación de vulneración.....	168
Tabla N° 59 Programa Académico prevención de enfermedades .....	169
Tabla N° 60 Verificación de los objetivos planteados .....	178
Tabla N° 61 Dimensión de la Gestión.....	179

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Categorías científicas.....	42
Gráfico N° 2 Eje educación en ciudadanía.....	75
Gráfico N° 3 Participación del gobierno escolar en la elaboración del PEI.....	81
Gráfico N° 4 Nivel de ejecución del PEI.....	82
Gráfico N° 5 El PEI se alinea a las necesidades institucionales.....	83
Gráfico N° 6 Ejecución los planes y programas del PEI.....	84
Gráfico N° 7 Los objetivos son pertinentes y claros .....	85
Gráfico N° 8 Desarrollo de metodologías de autoevaluación institucional .....	86
Gráfico N° 9 Desarrollo de planes de mejora.....	87
Gráfico N° 10 Aplicación efectiva de la normativa nacional.....	88
Gráfico N° 11 Actualización puntual del archivo maestro.....	89
Gráfico N° 12 Organización óptima del calendario académico .....	90
Gráfico N° 13 Desarrollo y aplicación del plan de reducción de riesgos.....	91
Gráfico N° 14 Desarrollo de manuales de procedimiento.....	92
Gráfico N° 15 Desarrollo e implementación de planes de inducción .....	93
Gráfico N° 16 Implementación de mecanismos de acompañamiento.....	94
Gráfico N° 17 Elaboración de un plan interno de desarrollo profesional. ....	95
Gráfico N° 18 Gestión de planes de desarrollo personal y profesional.....	96
Gráfico N° 19 Definición y ejecución un sistema de incentivos.....	97
Gráfico N° 20 Gestión de recursos financieros y rendición de cuentas .....	98
Gráfico N° 21 Uso óptimo de los espacios físicos .....	99

Gráfico N° 22 Supervisión el uso óptimo de recursos didácticos .....	100
Gráfico N° 23 Información y comunicación con la comunidad educativa .....	101
Gráfico N° 24 Trabajo colaborativo para la planificación .....	102
Gráfico N° 25 Implementación de estrategias de evaluación.....	103
Gráfico N° 26 Elaboración código de convivencia .....	104
Gráfico N° 27 Estrategias que ofrezcan seguridad.....	105
Gráfico N° 28 Políticas De Formación Ética Integral .....	106
Gráfico N° 29 Promueve y desarrolla redes de trabajo institucionales .....	107
Gráfico N° 30 Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa....	108
Gráfico N° 31 Monitorea la implementación del currículo nacional vigente .....	116
Gráfico N° 32 Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares.....	117
Gráfico N° 33 Implementa estrategias de evaluación .....	118
Gráfico N° 34 Desarrolla y supervisa programas de asistencia psicológica .....	119
Gráfico N° 35 Desarrolla un plan de Tutorías del Esfuerzo Académico .....	120
Gráfico N° 36 Implementa Planes De Acompañamiento.....	121
Gráfico N° 37 Es participe de la elaboración del código de convivencia .....	122
Gráfico N° 38 Establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de. ....	123
Gráfico N° 39 Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad .....	124
Gráfico N° 40 Cumple políticas de formación ética integral .....	125
Gráfico N° 41 Colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad .	126
Gráfico N° 42 Promueve y desarrolla programas de redes .....	127
Gráfico N° 43 El centro educativo cuenta con estrategias claras .....	128

Gráfico N° 44 Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones .....	129
Gráfico N° 45 Autoevaluación inicial de la escuela.....	139
Gráfico N° 46 Modelo de Gestión de la Escuela Fiscal .....	145
Gráfico N° 47 Ruta metodológica para la elaboración de objetivos .....	178

## **RESUMEN**

La gestión escolar como mecanismo de mejora de la calidad educativa en la Escuela Mariscal Antonio José de sucre del cantón Saquisilí año lectivo 2015 propuesta de un modelo de gestión escolar y vinculación comunitaria para mejorar la calidad educativa, generar un modelo de Gestión Escolar que priorice la vinculación comunitaria para la Institución, el objetivo de este modelo es contar con la herramienta administrativa educativa y de evaluación que permita identificar, mejorar y dinamizar los procesos y actividades de la educación escolar; en cuanto a la gestión escolar se pretende comprobar al interno de la institución la existencia de aspectos limitantes, tales como: desconocimiento de los parámetros de la gestión, autoridades que conduzcan la gestión de manera empírica, inadecuado perfil profesional, escasa capacitación sobre aspectos administrativos que reciben tanto las autoridades como el personal docente, que se disponga de encargos y no de nombramientos de autoridades, desconocimiento de leyes y reglamentos, falta de socialización de documentos que se emitan en la institución, el no involucramiento de padres de familia, la apatía de docentes; toda institución busca su desarrollo, aquellas que se encargan de la capacitación deben tener una propuesta educativa basada y preparada para dar soluciones a las necesidades de la comunidad, el hecho de que el directivo escolar o líder de estos procesos de mejora y cambio lo utilice, lo convierte en la justificación suficiente para su estudio, análisis y desarrollo, a la comunidad educativa le sirve para enmarcar y desarrollar sus actividades educativas apegadas a un guía de acción, que complementa con la evaluación de resultados que no es otro que prestigio obtenido, la propuesta generada recoge las necesidades e intereses y aspiraciones de la comunidad educativa por lo que garantiza la solución al problema.

## **ABSTRACT**

In today's society, where processes are at the service of the globalized economy, it is important to rethink school actions to the light of management quality in the service provided. Quality management school involves all member of the educational work, in order to provide a comprehensive quality service to the society. Management is a key element of the quality of schools performance, especially when the decentralization process increase in the educational systems. Effective schools and the success of its processes are based on good management that affects the organizational climate, in the forms of leadership and institutional driving, optimum utilization of human resources and time in planning tasks and distribution of work and productivity, the efficiency of the administration and performance of material resources, and in the quality of each of the processes which are built into the same. Primary education as a phase of new forms of learning, it is by the accelerated society's transformation, today students that achieve meaningful learnings to solve life's problems, this originates in the new curricular perspectives contextualized to the current regulations and specific necessities of the environment where they occur and guide its operation, for this reason, the structure of educational models that orientate all the students' necessities with links to the society; it will show that the school is involved to the current reforms, in which the student is considered as the center of all process through approaches and actions taken in the school as to the methodology to be applied; being the direct beneficiaries the educational community of Mariscal Antonio José de Sucre school.

Descriptors: Institutional Management, Educational Management, Educational Quality.

MSc. Carlos Guanoquiza

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Educativa tiene como enfoque la transformación del que hacer Educativo así como reconocer las distintas formas de Gestión Escolar para garantizar los procesos educativos.

El sistema educativo se encuentra en proceso de cambio estructural, tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, la organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los aprendizajes para la vida.

Las limitaciones del sistema Educativo local es el bajo desempeño de los directivos de las instituciones educativas públicas en la gestión escolar, la falta de motivación de los directivos el perfil profesional con el que cuentan las autoridades que se encuentran dirigiendo las instituciones educativas.

La gestión de los Centros Educativos del cantón no evidencian un desarrollo integral y holístico en los ámbitos administrativos y pedagógicos por lo que no se logra afianzar el propósito esencial que es promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, así como las formas de organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

Los Centros Educativos deberían diseñar criterios, indicadores e instrumentos para evaluar la gestión educativa y los procesos pedagógicos, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de la calidad y la equidad educativa.

En algunos casos la gestión autónoma no permite la participación conjunta de la comunidad educativa. Un contexto de la tendencia actual del sistema educativo es la búsqueda de calidad en los centros Educativos en donde se plantea un modelo de gestión escolar de calidad en la que la sociedad cada día reclama una mayor vinculación entre la institución educativa con la comunidad.

La Escuela de Educación Básica Mariscal Antonio José de Sucre ubicada en el cantón Saquisilí en las calles 9 de Octubre y Quito Es una institución que cuenta con un reconocimiento dentro del cantón el mayor número de estudiantes son de las zonas rurales del cantón, nuestra institución oferta la Educación General Básica además de ello cuenta con un consultorio odontológico y apoyo psicológico y el área administrativa conformada por la dirección y la inspección

La institución cuenta con una planta docente de 42 profesionales, un odontólogo y una psicóloga clínica. La estructura orgánica está conformada de la siguiente manera, el Director, Subdirectora, Inspector, Consejo Técnico, Planta docente, Personal de Apoyo y Auxiliares de Servicios.

En cuanto a la gestión educativa de la Institución existe un sinnúmero de aspectos limitantes, tales como: desconocimiento de los parámetros de la gestión, autoridades que conducen la gestión de manera empírica, desconocimiento de leyes y reglamentos, falta de socialización de documentos que se emiten a la institución, el no involucramiento de padres de familia, apatía compañeros docentes.

Por ser parte de este mundo global, el atender las directrices trazadas en las reuniones de los países iberoamericanos, y el avance académico nacional; en el Ecuador, se plantean nuevos retos educativos; el principal es que el sistema educativo amplíe su función social, pues no sólo debe trabajar por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia, la comunidad y la sociedad.

Los nuevos roles de los sistemas educativos, entre ellos la escuela, que debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

La presente investigación presenta un análisis realizado en la escuela de Educación Básica Mariscal Antonio José de Sucre que servirá para continuar en la mejora de la

propuesta educativa entregada a la colectividad en el cantón Saquisilí de la provincia de Cotopaxi.

El presente trabajo tiene como tema “LA GESTIÓN ESCOLAR COMO MECANISMO DE MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE DEL CANTÓN SAQUISILI AÑO LECTIVO 2015 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR Y VINCULACIÓN COMUNITARIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA.

Este trabajo de investigación busca mejorar la calidad educativa mediante la gestión escolar a través de un modelo de gestión escolar y vinculación comunitaria.

CAPÍTULO I, llamado MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL, contiene la Administración Educativa, La Gestión, El Proyecto Escolar, Los Planes, El Liderazgo directivo en las escuelas, El Liderazgo directivo en las escuelas, Gestión participativa y democrática, Nueva cultura escolar, La Calidad Educativa, así como también la Vinculación con la Comunidad.

CAPÍTULO II, llamado METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, contiene el Problema, Planteamiento del problema, Antecedentes del estudio, Preguntas de investigación, Objetivos de la investigación, Metodología, Muestreo, Obtención de información

CAPÍTULO III, abarca el ESTADO SITUACIONAL INSTITUCIONAL, Inducción Institucional, Historia y bases legales, Misión, Visión, Objetivos, Valores institucionales, Estructura, funciones, organización, infraestructura, estadística estudiantil y del cuerpo docente, Planes, Gestión Escolar, Estudio el contexto de la vinculación con la comunidad, Identificación y monitoreo de la calidad del establecimiento, las encuestas a directivos con su respectivo análisis e interpretación así como también la encuesta a los docentes con lo propio.

CAPÍTULO IV, de nombre LA PROPUESTA, abarca el modelo de gestión escolar y de vinculación, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Fundamentación Teórica, los indicadores/criterios de medición, los instrumentos de control, el enfoque final, el actuar, el plan de mejoras así como de sus pasos, además de las conclusiones y recomendaciones y propuesta, la comprensión conceptual de la gestión escolar y la planeación, involucrar a la comunidad educativa y clima organizacional, la formulación de planes y su seguimiento así como el liderazgo directivo escolar.

Por último tenemos la Bibliografía y los Anexos, en donde se tiene las diferentes fuentes de información utilizadas para esta investigación, así como modelos y fichas y encuestas realizadas.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 1.1 Administración educativa

La ciencia Administrativa es muy amplia una de sus ramificaciones y especializaciones compete a la Administración Educativa, por lo que es necesario partir de sus lineamientos generales para desarrollar sus especificaciones.

#### 1.1.1 Administración

Se han consultado varias definiciones y conceptos de administración las cuales citó:

*“...La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos...”* (KOONTZ, 2004, pág. 6)

Se considera que Administración Educativa es un proceso sistemático organizado que busca satisfacer las necesidades institucionales en base a criterios científicos y orienta a satisfacer un objetivo en concreto.

#### 1.1.2 Misión, visión, valores y objetivos institucionales

##### Misión

*“...En la misión o propósito se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta...”* (KOONTZ, 2004, pág. 124)

*“...La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad...”*

La misión es una razón de ser de una organización institucional además de que ayuda a identificar cual es el principal objetivo que persigue la institución.

## Elementos de la Misión

- Comprende los siguientes grandes elementos:
- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

## Visión

*“...La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?...” (BARRAGAN, 2004, pág. 96)*

*“...La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar...” (CEVALLOS, 2000, pág. 189)*

*“...Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: “su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos estatales”. O bien: “La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local...” (CERAS, 1990, pág. 212)*

La visión permite enmarcar a una institución hacia el futuro, ambicionando la mejora educativa a través de la aplicación de mejoras.

## Características de la visión

Las características de la Visión, son:

**Integradora**, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de la misma.

**Amplia**, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

**Realizable**, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

**Activa**, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

**Realista**, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

**Alentadora**, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

**Dimensión en el tiempo**, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

**Consistente**, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades reales.

**Difundida**, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

**Flexible**, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

**Lenguaje sencillo**, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.

**Responsabilidad**, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

## **Valores Institucionales**

*“...Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?...”* (<http://robertoespinosa.es/>,2016)

*Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios. Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano., y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía...”* (<http://www.uts.edu.com/>,2016)

**LEALTAD.-** *Cualidad de la devoción sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad. Es un compromiso a defender lo que creemos y a quien creemos.*

**VERACIDAD.-** *Cualidad por la cual se crea confianza absoluta en las afirmaciones y comportamiento en todas las actividades institucionales y en la sociedad, destacando cualquier indicio de falsedad en su conducta.*

**HONESTIDAD.-** *Cualidad de celo absoluto que debe poseer el militar para el cuidado de los bienes y valores, tanto institucionales como personales, que han sido entregados para su administración y custodia.*

**VALOR.-** *Cualidad individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral.*

**DISCIPLINA.-** *Capacidad de proceder conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.*

**EQUILIBRIO EMOCIONAL.-** Capacidad de controlar sentimientos, emociones y reacciones, demostrando serenidad, ecuanimidad y mesura frente a cualquier situación.

**FLEXIBILIDAD.-** Capacidad de modificar el comportamiento para adaptarlo a nuevas ideas o situaciones, en el marco de la normatividad y el sentido común

**LIDERAZGO.-** Capacidad de comandar y dirigir a sus subordinados, en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, motivados con el ejemplo en el cumplimiento del deber...” (<http://valorandovalores.blogspot.com/>,2016)

Los valores, son principios básicos sobre los que se debe de cimentarse cualquier institución educativa pues de estos van a depender alcanzar los propósitos que se quieran alcanzar en la escuela.

## **Objetivos institucionales**

*“...Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado...”*

Por lo tanto los objetivos institucionales son aquellos propósitos que se desean alcanzar y dentro del cual se desarrollan todas las actividades de misión y visión institucional.

## **1.2 La Gestión**

*“...Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.*

*Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.*

*Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control...”* (<http://www.significados.com/>2016)

La gestión es el correcto manejo de los recursos institucionales en su verdadera eficiencia eficacia y rendimiento.

### **1.2.1 Gestión Educativa**

En el Portal del Ministerio de Educación del Ecuador indica:

*“... ¿Qué es el Nuevo Modelo de Gestión Educativa?*

*El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales. (JARA, 2000, pág. 96)*

En el mismo portal, se menciona

*“... Objetivo general:*

*Implementar un Nuevo Modelo de Gestión Educativa que garantice la rectoría del sistema mediante el fortalecimiento institucional de la autoridad educativa nacional y potencie la articulación entre niveles e instituciones desconcentrados del sistema...” (Izquierdo, 2000, pág. 223)*

### **1.2.2 Gestión Escolar**

El Ministerio de Educación colombiano en el sitio:

<http://www.mineduacion.gov.co> indica:

*“...La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales...” (http://robertoespinosa.es/2016)*

### 1.2.3 Tipos de gestión

El consultor de la UNESCO, Juan Cassasus describe y resume los tipos de gestión en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 1** Manual de gestión para directores de instituciones educativas

<p><b>NORMATIVO:</b> Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.</p>	<p>Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.</p>
<p><b>PROSPECTIVO:</b> Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.</p>	<p>Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.</p>
<p><b>ESTRATÉGICO:</b> Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.</p>	<p>Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa</p>
<p><b>ESTRATÉGICO-SITUACIONAL:</b> Medios de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.</p>	<p>Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.</p>
<p><b>CALIDAD TOTAL:</b> Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan</p>	<p>Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.</p> <p>Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo,</p>

<p>hacia la calidad , la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.</p>	<p>aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.</p> <p>La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.</p>
<p><b>REINGENIERÍA:</b> Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.</p>	<p>Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.</p> <p>En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos</p>
<p><b>COMUNICACIONAL:</b> Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.</p>	<p>Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.</p> <p>Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.</p>

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### 1.3 El proyecto escolar

*“...Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto...”*  
(CERAS, 1990, p 56.)

*“...«es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o cause un cambio retroactivo...” (CERAS, 1990, p 185.)*

El proyecto escolar es una planificación de actividades interrelacionadas entre sí, que apuntan a lograr resultados objetivos.

## **1.4 Los planes**

*“...Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra...”*

*“...El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas...”*

Los planes son una herramienta fundamental para el control de un proyecto pues al tener un apoyo escrito es fundamental para no desviarse del objetivo planteado.

### **1.4.1 Tipos de planes**

*“...Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo...”*

*“...La planificación es la parte de la gestión que trata sobre la creación de procedimientos, reglas y directrices para conseguir un objetivo establecido. La planificación se lleva a cabo a nivel macro y micro. Los gestores necesitan crear objetivos amplios y declaraciones de misión tanto como cuidar el día a día de llevar la empresa...”*

Se considera que el tipo de planes son ideas programas organizados y programados los cuales nos orientan hacia los objetivos que se desean alcanzar.

#### **1.4.1.1 Tipos de planes y planeación.**

*“...La planificación, 1 planeación<sup>2</sup> o planeamiento, 3 para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.*

*Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".<sup>4</sup> Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes..." (GARCES, 2012)*

*"... La provisión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos los cuales si se aplican con éxito, deberán conducir al alcance de los objetivos que los orientan..." (WEIHRICH, ADMINISTRACIÓN, 2010)*

Los tipos de planes y planeación son procesos de toma de decisiones hacia un futuro deseado en la institución.

#### **1.4.1.2 Programas**

La estrategia escolar es un programa general que permite impulsar la organización hacia el futuro deseado, es necesario puntualizar que la estrategia está encaminada a facilitar una dirección unificada lo dicen Bronfenmajer, y Casanova, 1989

*"...Programa educativo es un documento que permite organizar y detallar un proceso pedagógico. El programa brinda orientación al docente respecto a los contenidos que debe impartir, la forma en que tiene que desarrollar su actividad de enseñanza y los objetivos a conseguir..."*

*"...Instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza-aprendizaje, que permite orientar al docente en su práctica con respecto a los objetivos a lograr, las conductas que deben manifestar los alumnos, las actividades y contenidos a desarrollar, así como las estrategias y recursos"*

*"...Los programas educativos suelen contar con ciertos contenidos obligatorios, que son fijados por el Estado. De esta manera, se espera que todos los ciudadanos de un país dispongan de una cierta base de conocimientos que se considera imprescindible por motivos culturales, históricos o de otro tipo..."*

Se considera que programas son aquellos que permiten organizar y desarrollar contenidos obligatorios que da el Ministerio de Educación y dispone para el cumplimiento de una cierta clase de conocimientos que se considera imprescindibles.

#### **1.4.1.3 Plan plurianual**

*"...Para llevar a cabo un plan plurianual este ejercicio de alineamiento de la empresa se proyecta al a conformar experimentado un adelanto se partió del*

*Plan Estratégico aprobado para realizar un ejercicio de autocrítica sobre su vigencia, se revisaron los objetivos planteados, los indicadores y las metas previstas, se efectuaron ligeros ajustes que permitirán una mejor gestión estratégica, estableciéndose responsables estratégicos sobre los objetivos y su medición; adicionalmente, se definieron los Programas que forman parte del Plan Plurianual con sus prioridades de enfoque y ejecución, al que se liga un esquema de semaforización que permita identificar puntos críticos y alertar a los distintos responsables sobre cumplimientos avance, presupuesto e indicadores, para la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas...”(KOONTZ K. , 2010)*

*“...Las actividades propias de este plan plurianual contribuyen a que los alumnos y alumnas se hagan más competentes, realizando diversas experiencias que les hacen ejercitarse y, así, desarrollar aspectos de todas las competencias básicas...” (ALTO,2012)*

Por lo que plan plurianual son actividades programadas a realizar a largo plazo y contribuyen al plan estratégico.

#### **1.4.1.4 Plan estratégico**

*“...El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan directo...”(Wikipedia, 2009)*

*“...El plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto departido son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, et...”*

El plan estratégico es un documento que orienta a una institución en particular a buscar estrategias de mejora institucional...” (WEIHRICH, 2010)

#### **1.4.1.5 Plan operativo**

*“...El Plan Operativo Anual (POA) es la herramienta fundamental para dar concreción al Plan Estratégico (PEI) y facilitar su efectiva implementación...” (ISCH, 2012)*

*“... Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir...” (KOONTZ H. , 2010)*

El plan operativo es un documento formal el cual ayuda a concretar los objetivos a seguir y se detalla cada paso a seguir.

### **1.5 El liderazgo directivo en las escuelas**

*“...Relacionado al liderazgo directivo señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión...”(GALLEGOS, 2004)*

*“...El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo...” (CALERO E. , 1998)*

Consiste en que el director se hace cargo de la fase implementación operacional de la institución educativa, lo que conlleva a responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades.

### 1.5.1 Tipos de liderazgo

*“...Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características.*

*Los tipos de liderazgo son:*

*Liderazgo Autoritario.  
Liderazgo Complaciente.  
Liderazgo por Conveniencia.  
Liderazgo Independiente.  
Liderazgo Comprometido...”*

*“...El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia...”(WEIHRICH, ADMINISTRACIÓN, 2010).*

*“...En cualquier compañía siempre se alza una figura que sobresale del resto: el líder. El líder puede ser tanto el CEO o director general de la empresa, el responsable de RRHH o un directivo intermedio con excelentes dotes de liderazgo que lo diferencian del resto. El liderazgo no entiende de rango o poderes dentro de la empresa sino del buen hacer, del cumplimiento de objetivos marcados y de una carismática personalidad que hace que el resto de personas le sigan con fe ciega...”*

Defino al liderazgo, como la capacidad que tiene un ser humano para influir sobre otras personas para llevar a cabo diferentes objetivos institucionales.

### 1.6 Gestión participativa y democrática

*En adiestramiento, los alumnos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, «aprenden de la experimentación». En el trabajo comunitario, participación significa que toda la comunidad, incluidos los habitualmente reservados, participan en decisiones que afectan al futuro de la comunidad. En los juegos, como el póquer, participación significa que se permite a la gente jugar (adherirse al juego)...”*

*“...Gestión participativa y la integración escuela-comunidad...La relación escuela-comunidad, hoy en día, es un aspecto esencial para el buen funcionamiento del proceso educativo en toda institución escolar. Es el espacio o ambiente que se da entre la escuela y la comunidad, gestionado participativamente por la institución escolar para expresar e intercambiar ideas, planes y/o proyectos referentes a materia educativa y al desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad...”(CALERO J. , 1998)*

En la gestión participativa y democrática es claro que debe participar toda la comunidad educativa pues la gestión participativa ayuda a que exista una sinergia entre todos sus componentes para alcanzar los objetivos deseados.

## **1.7 Nueva cultura escolar**

*“...La expresión “cultura organizativa” responde a la necesidad de analizar la cultura en el mundo de la empresa. La cultura organizativa, explícita e implícita, se refiere a las creencias, valores, actitudes, sentimientos, símbolos y proyectos compartidos por los miembros de la organización. La cultura organizativa, fruto de la experiencia comunitaria, es relativamente estable y se manifiesta tanto en los procesos interiores (cognición, sensibilidad, etc.) como en los exteriores (acciones observables, lenguaje, uso de objetos, trato interpersonal, etc...”(KOONTZ H. , ADMINISTRACIÓN, 2010)*

*“...En la relación cultura-educación-desarrollo aflora como elemento mediador el aprendizaje ya que por sus características La cultura mediatiza todo el quehacer humano, y en particular la actividad educacional. El enfoque del ámbito educacional desde la perspectiva señalada, revela los nexos de los procesos educacionales con la cultura, al poner de manifiesto los códigos con que los sujetos de estos procesos operan en su actividad y los sistemas de significados por ellos compartidos...” (NORIEGA J. , 2011)*

La nueva cultura escolar crece como un medio para el aprendizaje pues existe diversidad de culturas que enriquecen el quehacer educativo y si le tomamos como punto de partida la realidad cultural del estudiante pues es quien mediatiza los aprendizajes.

## 1.8 La calidad educativa

*“...Algunos autores han visto por esto serias implicancias a este concepto: La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada “tecnología educativa”) entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar. A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones “académicas” que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como “calidad de la educación...”*”

*“...La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos. Resulta ya un tópico afirmar que vivimos en una sociedad cuya principal característica es el cambio y los permanentes procesos de transformación que se dan en el seno de la misma. La escuela forma parte de esa sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra...” (EDWARDS, 1999)*

Por lo que se considera que calidad educativa es una expresión utilizada en el ámbito educativo para referirse a dos pilares básicos cambio y transformación.

### 1.8.1. Calidad

*“...El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización. El profesor Japonés Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.*

*La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.*

*Según W. Edwards Deming (1900 – 1993) La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso.*

*Otros autores de manera similar definen la calidad total cómo: el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa, con la participación y para el beneficio de todos en la empresa y en la sociedad...”(NORIEGA, 2005)*

La calidad total es un conjunto de acciones ejecutadas en una organización buscando siempre el mejoramiento sistemático de la institución.

### **1.8.2 La calidad en educación y su relación con la gestión escolar**

*“...No intentaremos definir "gestión escolar". Como todo concepto en construcción, el de "gestión escolar" se define más fácilmente por lo que no es que por lo que es. Sabemos que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. Sabemos también que la organización escolar es, en todo caso, y junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.*

*Entendemos que la gestión requiere un responsable; que para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero también sabemos que la gestión escolar no reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa -incluyendo la comunidad externa- y de éstos entre sí. Como hemos señalado en otras ocasiones, la calidad de la educación básica consta de al menos cuatro componentes: el de relevancia, el de eficacia, el de equidad y el de eficiencia...” (SCHMELKES, 2000)*

Considerando que Calidad en Educación y su relación con la Gestión Escolar tiene como finalidad la interacción sistémica de la organización cuyo punto central son las metas.

### **1.8.3 La gestión escolar y los componentes de la calidad educativa**

*“...En la sociedad actual, en dónde los procesos están al servicio de la economía globalizada, es imperante replantear las acciones escolares a la luz de la gestión de calidad en el servicio que se brinda. No debemos olvidar que la gestión de calidad involucra a todas las partes involucradas, pues de poco*

*sirve subsistir dentro de los procesos institucionales si no se implementan medidas tendientes a la prestación de un servicio integral de calidad.*

*“..La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Las escuelas efectivas y el éxito de sus procesos se fundamentan en una buena gestión que incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales, y en pocas palabras, en la calidad de cada uno de los procesos que se instituyen al interior de las mismas...”(nuevaalianza.wordpress.com, 2016)*

*“...La vinculación entre calidad de la educación y gestión escolar se ha visto muy reforzada por la creciente investigación sobre escuelas efectivas. Dichos estudios, de naturaleza cuantitativa, han permitido hacer agrupaciones a partir de múltiples datos de carácter empírico sobre las variables que consistentemente se encuentran correlacionadas con el aprendizaje—de carácter casi siempre cognitivo- de los alumnos en escuelas de nivel básico. Estos estudios empíricos acerca de los factores que se correlacionan con niveles muy altos de rendimiento escolar de escuelas en las que la mayoría de los alumnos proceden de sectores populares se han realizado fundamentalmente en escuelas anglosajonas...”*

La Gestión Escolar y los componentes de la calidad educativa, son importantes, la presencia en gestión escolar de los cuatro componentes del concepto de calidad de la educación: Gestión, planeación, liderazgo y trabajo colegiado.

## **1.9 Vinculación con la comunidad**

*“...El concepto de comunidad de aprendizaje se refiere a una comunidad humana organizada dentro de un determinado espacio y que asume un compromiso colectivo a fin de satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos –niños, jóvenes y adultos–, potenciando el desarrollo personal, familiar y comunitario...”(http://www.fenocin.org/, 2016)*

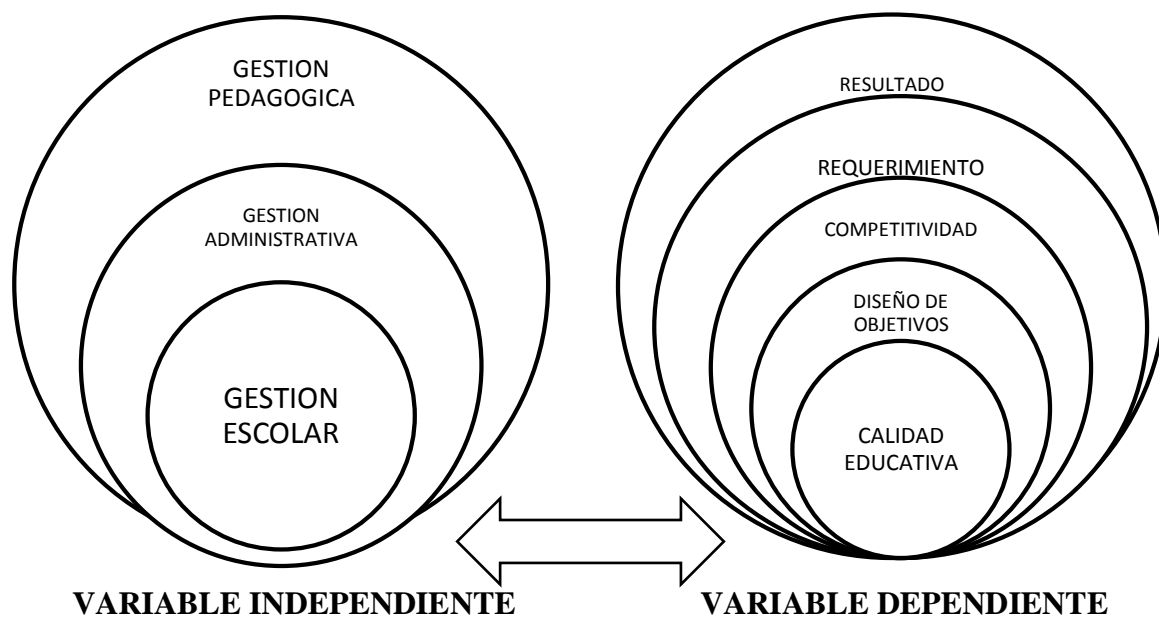
*“..Nos vinculamos con la colectividad de manera comprometida a través de la Responsabilidad Social Universitaria con diferentes proyectos enfocados en el desarrollo sostenible de diferentes comunidades y grupos vulnerables con el fin de formar líderes consientes de los problemas y necesidades de la sociedad y*

*del país capaces de incluir en su gestión principios de Responsabilidad social...”(http://www.udla.edu.ec/, 2016)*

*“...La Vinculación con la Colectividad comprende aquella interacción de la Universidad con los demás componentes de la sociedad, para mutuo beneficio en el avance del conocimiento, formación de recursos humanos, solución de problemas específicos y respuesta a las situaciones de pobreza en el país...”(http://www.ute.edu.ec/, 2016)*

Vinculación con la comunidad es asumir un compromiso de dar y recibir un servicio con el fin de satisfacer necesidades mutuas en particular.

**Gráfico N° 1** Categorías científicas



**Fuente:** Categorías científicas

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

## **1.10 Variable Independiente**

### **1.10.1 Gestión escolar**

- La autonomía en la gestión escolar es uno de los principales aspectos de la reforma educativa; permite particularizar la administración de recursos considerando las características y necesidades de cada plantel.

La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Esto no quiere decir que las escuelas públicas vayan a ser “privatizadas” o que se les “retire el apoyo gubernamental”, lo que la autonomía institucional busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general que resguarda la educación.

Para que la gestión escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente lo siguiente:

1. Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
2. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos.
3. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta la escuela, como los logros y problemas de la misma organización.
4. Comprometer a todos los actores institucionales.
5. Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Dentro del conjunto de leyes secundarias que se necesitan para que la reforma educativa se implemente, la Ley General de la Educación señala que los programas de gestión escolar buscarán:

1. Usar los resultados de la evaluación como una herramienta para retroalimentar a las escuelas, y mejorar continuamente.
2. Desarrollar una planeación anual con metas verificables.
3. Administrar, de manera transparente y eficiente, los recursos de cada escuela para la mejora de su infraestructura y compra de material educativo.
4. Problemas de operación básicos y propiciar la participación de toda la comunidad escolar.

### **1.10.2 Gestión académica o pedagógica**

La gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto, una de las ventajas competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave:

Talento humano, financiero, comercial y tecnológico entre otras.

El objetivo de la ponencia es mostrar los resultados de investigación que demuestran a juicio de un grupo de expertos en los procesos de evaluación y acreditación de

Instituciones de Educación Superior (IES), que la gestión académica, es el criterio clave de la calidad de la gestión de estas instituciones.

El estudio se realizó en todo el ámbito, utilizando encuesta dirigida a los directivos y responsables de los procesos de calidad de IES, que en algún momento han aplicado a la acreditación de calidad de sus programas y la han logrado. Haciendo uso de

técnicas estadísticas variadas y multivariadas como la tabulación simple y el análisis de conglomerados, se analizó la información obtenida, para posteriormente determinar cuáles características de los lineamientos de autoevaluación del Consejo Nacional de

Acreditación, corresponden a los criterios del modelo de gestión integral, y la ponderación de cada uno de sus criterios.

Los resultados permitieron concluir que tanto por el número de características asociadas a los criterios del modelo de gestión integral, así como por el peso que le atribuyen los expertos al criterio gestión académica, resulta evidente que es el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior. palabras clave Gestión académica, calidad de la gestión, Instituciones de Educación Superior La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional (Gobierno), en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, para el caso de las instituciones educativas, en la calidad de los procesos educacionales, razón por la cual, la calidad del desempeño ha sido una preocupación permanente de los directivos, conscientes como están de la relación que guarda ésta con otras variables de gestión como la productividad y la competitividad, claros indicadores de la salud organizacional.

### **1.10.3 Gestión administrativa**

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de las Instituciones en sus operaciones de los planes internos de mejora continua se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que

también trabaja en coordinación regular con los otros que conforman la comunidad educativa y departamentos para asegurar que las diversas actividades de cooperación nacional del Departamento de Gestión Administrativa trabajen para lograr la sinergia implementar las metas de una organización profesional, sistemática, transparente y responsable.

Las operaciones de gestión administrativa de las instituciones enfocan primordialmente en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivos: Administración de los recursos humanos

Una economía basada en los conocimientos está fundamentada en su capital intelectual y humano. En la actual era de la globalización, el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente. Si bien el capital físico era un factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones. Esto es especialmente el caso de las organizaciones sin fines lucrativos como el

De las instituciones educativas públicas. Las cuales crean y fortalecer el valor de la organización depende de la inteligencia de su personal. Como resultado, la utilización y el desarrollo apropiados de los recursos humanos es una de las áreas más importantes en términos de la gestión administrativa.

#### **1.10.4 Gestión institucional**

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de

sus acciones y el alcance de sus objetivos. Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

## **1.11 Variable dependiente**

### **1.11.1 Resultado o impacto**

El impacto que tienen los primeros años de vida en el desarrollo del ser humano ha sido demostrado en diversos estudios (Myers: 1992; Marcon: 1994; High Scope: 1994; Fujimoto: 1994) cuyos resultados muestran que los primeros años de vida del niño tienen un impacto central en el desarrollo de la inteligencia, de la personalidad y del comportamiento social del ser humano en sus años posteriores.

El desarrollo inicial del niño(a) y sus aprendizajes están a su vez condicionado por factores que contribuyen a explicar su nivel de desarrollo psicosocial y social. Han sido

así mencionados factores socioeconómicos, estado e historia nutricional, estado e historia de salud, las características familiares, los niveles de escolaridad especialmente de la madre.

También se ha señalado con el respaldo de estudios científicos (High Scope: 1994) que la Educación Parvulario tiene un efecto decisivo en el resultado escolar, tanto en asociación con otros factores, como efecto aislado.

La demostrada importancia de los primeros años de vida en el desarrollo ulterior de la persona, ha ido acompañada de la creación de diversos programas de intervención para esta etapa, generando una serie de conocimientos que permiten afirmar que estos pueden derivar en grandes beneficios, mejorando el rendimiento en la enseñanza general primaria. Así, Myers en una excelente revisión a nivel mundial de proyectos orientados al desarrollo de los niños, concluye que estos programas pueden afectar el desarrollo del niño y su preparación para la escuela influyendo en la asistencia, repetición, deserción y rendimientos en la escuela. Estos efectos serían mayores para niños desfavorecidos en términos económicos, sociales y de género (Myers, 1992).

### **1.11.2 Requerimiento de la comunidad**

La educación se entiende como un proceso intencional de la persona humana en virtud del cual el ser humano llega a ser capaz de formular su propio proyecto personal de vida y hacerle realidad en su existencia individual, en la familia y en la comunidad humana, en el mundo del trabajo, en el ámbito del ocio y la amistad y en la vida de fe.

La educación no responde a un solo estímulo, sino que resulta de la convergencia de factores naturales, técnicos y sobrenaturales que actúan sobre el ser humano a través de la familia, de la sociedad en general y específicamente de la institución escolar.

El colegio es la comunidad de profesores y alumnos, en colaboración con los padres, organizado como un lugar de aprendizaje sistemático y orientación y como ámbito de convivencia.

Cada colegio tiene sus normas de convivencia, que deben ser aceptadas por todos los miembros de la comunidad colegial así como la zona de autonomía en la que cada uno puede tomar sus propias decisiones.

En el colegio debe haber un clima de alegría y confianza en el cual serán fáciles y formativas las relaciones entre todos los miembros de la comunidad. Ha de ser una aspiración constante que a través de una relación cordial y coadyuvante, profesores, alumnos y padres, encuentren la alegría de servir, la alegría de la obra bien hecha y la alegría del vencimiento de las propias dificultades y resistencias.

Todas las personas del colegio son responsables solidarias de la marcha del centro.

La disciplina escolar se sitúa en el campo de la formación personal y en el ámbito de la convivencia colegial y tiene como objetivo constante el desarrollo de la responsabilidad personal. Es aconsejable que no se utilicen comparaciones de unos escolares con otros. Cada alumno desarrollará su capacidad de auto-evaluarse y compararse consigo mismo para tener el gozo de los adelantos exigidos con la conciencia clara de las deficiencias superadas.

### **1.11.3 Diseño de objetivos**

El diseño de objetivos es una tarea fundamental dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, deben estar bien diseñados y ser precisos, porque son las metas de aprendizaje. Cuando las metas son demasiado remotas, se dificulta el trabajo; si las metas no están claramente definidas, el resultado puede crear confusión a los alumnos, pero también al profesor.

El primer paso para precisar los objetivos es identificar los propósitos que se persiguen en el curso, es decir, qué se quiere conseguir.

Los propósitos describen lo que se espera de los alumnos al finalizar el curso. Los objetivos se diseñan comenzando por los generales, y a partir de estos se desciende de forma coherente hacia metas más concretas.

En el enunciado del objetivo, su verbo principal expresa los aprendizajes que se requieren y describen una acción.

Al diseñar los objetivos es necesario tomar en cuenta el punto de partida y el entorno en que se va a desarrollar la actividad docente.

Realizar una prueba (o evaluación de diagnóstico) al comienzo de curso permite identificar el nivel de conocimiento del grupo en concreto y las deficiencias en su formación.

Un objetivo es la expresión clara y precisa de las metas que se pretenden alcanzar por medio de la acción educativa, en un campo de conocimientos determinado y en un tiempo preestablecido.

#### **1.11.4 Calidad educativa**

Con el objetivo de sustentar teóricamente el presente proyecto de investigación se expone el resultado de una revisión de la bibliografía nacional e internacional acerca de la gestión y la calidad educativa, de tal manera que se llegue a contar con los elementos necesarios para conocer el tema a profundidad. Se da inicio con una descripción general del Sistema Educativo, con el fin de brindar al lector un panorama de la educación de este país, así como de los distintos actores que intervienen en los centros escolares y la posible relación que tienen con la gestión y la calidad educativa. De igual forma, se incluyen las aportaciones del marco legal educativo y la política nacional en este rubro. Se especifica acerca del Programa de Escuelas de Calidad, el cual ha sido el principal promotor de la gestión integral orientada hacia la calidad de las escuelas primarias.

En el segundo y tercer apartado se concentra la médula del documento, pues se abordan los temas que se consideran centrales: la calidad educativa y la gestión escolar. Aquí se plantea el recorrido histórico que han tenido ambos conceptos y algunos argumentos que apoyan su importancia en la educación actual. De manera coincidente, ambos conceptos provienen de la esfera empresarial y sin embargo en la actualidad se han convertido en factores clave de la reforma educativa.

Características del Centro Escolar Para definir a la escuela pública, Moncayo (2006), señala que es aquella creada y sostenida por el Estado. La escuela es más que el edificio en donde se llevan a cabo las clases, es “el conjunto de relaciones entre las personas que en ella participan de manera diferenciada, pero sin cuya eficaz concurrencia es imposible lograr la finalidad de la enseñanza” (Martínez, 2006). De tal forma que lo más importante del centro escolar son las personas que conviven en él, los actores que le dan vida al fenómeno educativo. Es fundamental que la escuela sea reconocida como un centro académico, un espacio de aprendizaje y desarrollo no sólo para los alumnos, sino para todos los personajes que se desenvuelven en ella. De acuerdo con Uribe (2005), la escuela del siglo XXI es definida como una organización abierta a la comunidad; siendo esta característica a la que se apuesta en los nuevos proyectos y programas implementados a raíz de la reforma educativa, considerada como imprescindible ante las condiciones de transparencia que la sociedad actual exige de todas las instituciones sociales que forman parte de ella.

### **1.11.5 Gestión escolar**

La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Esto no quiere decir que las escuelas públicas vayan a ser “privatizadas” o que se les “retire el apoyo gubernamental”, lo que la autonomía institucional busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar

sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general que resguarda la educación en México.

Para que la gestión escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente lo siguiente:

1. Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
2. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos.
3. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta la escuela, como los logros y problemas de la misma organización.
4. Comprometer a todos los actores institucionales.
5. Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Dentro del conjunto de leyes secundarias que se necesitan para que la reforma educativa se implemente, la Ley General de la Educación señala que los programas de gestión escolar buscarán:

1. Usar los resultados de la evaluación como una herramienta para retroalimentar a las escuelas, y mejorar continuamente.
2. Desarrollar una planeación anual con metas verificables.
3. Administrar, de manera transparente y eficiente, los recursos de cada escuela para la mejora de su infraestructura y compra de material educativo.
4. Resolver problemas de operación básicos y propiciar la participación de toda la comunidad escolar.

### **1.11.6 Gestión institucional**

Contempla el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de nuestra institución, en

función de los propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Incluye aspectos tales como el diagnóstico estratégico de la institución, el establecimiento de prioridades institucionales, formulación de planes de desarrollo, verificación del grado de avance hacia las metas establecidas, uso de los resultados de la verificación para efectuar los ajustes necesarios.

### **1.11.7 Gestión educativa**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

#### **La gestión educativa consiste en:**

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.

- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **El problema**

##### **2.1. Planteamiento del problema**

Un concepto amplio de la Gestión Educativa relacionaría el enfoque de la transformación del que hacer educativo, así como reconocer distintas formas de organización y gestión escolar para garantizar los procesos educativos.

La provincia de Cotopaxi, sus siete cantones, sus cincuenta y ocho (58) comunidades, sus habitantes se encuentran beneficiados por las inversiones realizadas por el estado en estructura e infraestructura educativa.

El sistema educativo, como política pública, tiene como propósito esencial: promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, la organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje para la vida.

En la gestión participan activamente los diversos actores educativos y de la sociedad civil organizada, comprometiéndose en corresponsabilidad con los gobiernos locales y otras entidades del estado al mejoramiento de la calidad educativa.

Las limitaciones del sistema educativo provincial se generan en: el bajo desempeño de los directivos de las instituciones educativas públicas en la gestión y seguimiento escolar., la falta de motivación de los directivos; el perfil profesional con el que cuentan las autoridades que se encuentran al dirigiendo las instituciones educativas.

La gestión del circuito educativo y sus entes internos no han generado un desarrollo integral y holístico en los ámbitos administrativos y pedagógicos por lo que no ha

cumplido el propósito de promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

El circuito educativo del cantón debería diseñar criterios, indicadores e instrumentos para evaluar la gestión escolar y el cumplimiento de los procesos pedagógicos, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de su calidad.

Se puede observar en los directivos educativos limitaciones, en algunos casos es la gestión autónoma, sin permitir la participación conjunta de la comunidad educativa.

La Escuela mixta de Educación Básica Mariscal Antonio José de Sucre ubicada en el cantón Saquisilí, cuenta con sus cuatro niveles: inicial, básica elemental, básica media y básica superior con sus respectivas aulas; además de contar con una aula para el centro de cómputo cuenta con un consultorio odontológico y una de apoyo psicológico, en el área administrativa se cuenta con la dirección y la inspección.

En cuanto a la gestión escolar se pretende comprobar al interno de la institución la existencia de aspectos limitantes, tales como: desconocimiento de los parámetros de la gestión, autoridades que conduzcan la gestión de manera empírica, inadecuado perfil profesional, escasa capacitación sobre aspectos administrativos que reciben tanto las autoridades como el personal docente, que se disponga de encargos y no de nombramientos de autoridades, desconocimiento de leyes y reglamentos, falta de socialización de documentos que se emitan en la institución, el no involucramiento de padres de familia, la apatía de docentes.

## **2.2 Antecedentes del estudio**

Luego de haber realizado una indagación, institucional, bibliográfica y de tratados de educación referentes a la Gestión Escolar, no se ha encontrado investigación alguna referente al tema “LA GESTIÓN ESCOLAR COMO MECANISMO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA PROPUESTA DE UN

MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR Y VINCULACIÓN COMUNITARIA” que profundicen la importancia de lo planteado y más aún que beneficie a la Institución.

Tampoco se ha presentado algún organismo o institución especializada sobre el tema a brindar ayuda u orientación al respecto; en lo que refiere a los docentes de la institución tienen conocimientos del tema por cuanto han participado en varios eventos de capacitación docente.

Por lo mencionado, al ser meritorio e imprescindible profundizar el tema, se plantea para investigación, estudio y análisis.

### **2.3 Preguntas de investigación**

Para el desarrollo de esta investigación, se considera como premisa que en la actualidad las responsabilidades y condiciones de los directivos escolares tienen efectos, directos e indirectos sobre los resultados de los aprendizajes y consecuentemente en la calidad de la educación.

Para ello se propone tres preguntas de investigación:

¿Cuál es el marco conceptual más adecuado para el diseño de un modelo de gestión escolar y de vinculación comunitaria para la institución?

¿Cuáles son las competencias profesionales necesarias para una eficiente dirección escolar?

¿Qué prácticas y experiencias directivas pueden tener un efecto en la mejora de gestión escolar y en la vinculación comunitaria, por ende en la calidad educativa?

## 2.4 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Generar un Modelo de Gestión Escolar que priorice la vinculación comunitaria para la institución.

### Objetivo específico

- Fundamentar y caracterizar las bases del modelo de gestión escolar.
- Diagnosticar y analizar los elementos, componentes y complementos de la herramienta de modelo de gestión escolar.
- Proponer un modelo que se articule los elementos de competencia de prácticas directivas para la gestión escolar.

Partiendo de las preguntas de indagación y de los objetivos planteados se propone como hipótesis de investigación que un modelo de gestión escolar sobre la base de la vinculación comunitaria se constituye en una herramienta estratégica para la mejora de los procesos de gestión escolar, especialmente en el campo de la educación pública.

### Esquema de objetivos específicos:

Tabla N° 2 Esquema de objetivos específicos

Objetivo	Capítulo
Conceptualizar	Fundamentación teórica
Analizar	Obtención de datos y su análisis
Aplicar	Estado situacional - Diagnostico
	Estado de alternativas
	Aplicación de mejor alternativa
Concluir	Establecimiento de realidades

**Fuente:** Esquema de objetivos específicos

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

## 2.5 Metodología

La metodología de la investigación utilizada se guía en los principios de la ciencia Administrativa, valiéndose del modelo de planificación administrativa; partiendo de la observación de las labores realizadas por los responsables de la dirección y gestión escolar de los proyectos de educación en la institución.

Se procura realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la realidad de la gestión plasmadas en las preguntas de investigación y la hipótesis definidas y relacionadas el marco teórico que se aplica en el contexto de educación escolar.

Por lo tanto es una investigación teórica y aplicada en donde el lugar de aprendizaje es el constituido por la Escuela Fiscal Antonio José de Sucre del cantón Saquisilí

La investigación se enmarca en los procesos de planificación del aprendizaje social, considerándolos que son objetivos finales de la educación; que se constituyen en vías para el fortalecimiento y adquisición de competencias individuales, sin olvidar que son importantes para generar resultados tangibles en la comunidad.

Por lo tanto se puede indicar que la metodología tiene cuatro fases: la conceptual, análisis del estudio, aplicación y conclusiones con recomendaciones.

### Esquema general de la investigación

Tabla N° 3 Esquema general de la investigación

FASE CONCEPTUAL		FASE DIAGNOSTICO	FASE APLICACIÓN	CONCLUSIONES
Marco Teórico	Análisis de componentes	Diagnóstico de componentes	Aplicación en la Escuela	Conclusiones y Recomendaciones

**Fuente:** Esquema general de la investigación

**Elaborado por:** Postulante **Blanca Elena Unaicho Quishpe**

## **2.6 Muestreo**

Al ser una selección y técnica que permite escoger de un conjunto de personas o cosas a aquellas que se consideran representativos del grupo al que pertenecen; con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo, se optó por tomar a los directivos y docentes para que suministren la información y datos.

## **2.7 Obtención de información**

Por existir varias herramientas para la obtención de información, se consideró utilizar la observación y el método descriptivo escrito para documentar del fenómeno en estudio; aplicando la encuesta como instrumento de recolección de datos

## **CAPITULO III**

### **Estado situacional de la escuela Mariscal Sucre**

El estado situacional permite obtener un diagnóstico de la institución en observación, por lo tanto determina la actual condición y va entregando novedades y alternativas de tratamiento y mejoras administrativas, que posibilitan mejoras en la gestión.

#### **3. 1 Inducción institucional, historia y bases legales**

La escuela lleva el nombre en honor al Gran Mariscal de Ayacucho héroe de la etapa de la independencia; inicio sus funciones en las antiguas instalaciones del palacio municipal, posteriormente la comunidad educativa con apoyo de los barrios Sur y 9 de Octubre construye sus propias instalaciones en terrenos donados.

La Escuela fiscal mixta “Mariscal Antonio José de Sucre” es una Institución Estatal de nivel Básica, misma que fue creada el 24 de Mayo de 1885, se encuentra situada en el Barrio Nueve de Octubre, Cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi, su edificio se encuentra localizada entre las calles: al Norte Quito, al Sur 10 de Agosto, al Este 9 de Octubre y al Oeste González Suárez, es de régimen Sierra y jornada matutina.

En el año 2011 en atención a la división educativa intercultural originada por la LOEI y su Reglamento, la institución educativa pasó a conformar el Circuito Educativo C01 de Saquisilí del Distrito Educativo 05D04 de la provincia de Cotopaxi; que comparte con otros 21 establecimientos educativos.

### **3.2 Misión**

*Somos un centro educativo de Educación Básica para estudiantes del entorno urbano, rural, con una educación científica, humanista, tecnológica y formación en valores dirigida al desarrollo del pensamiento y la personalidad para facilitar sus estudios superiores y un buen desempeño ciudadano en la comunidad, en función de los postulados de la pedagogía crítica que pretende formar a estudiantes que potencien y generen la solución inmediata de los problemas para fortalecer el eje principal” el buen vivir” como hilo conductor en la educación.*

### **3.3 Visión**

*La Escuela de Educación Básica Mariscal Antonio José de Sucre será una institución líder en cantón Saquisilí en la formación académica de estudiantes de educación general básica, para ello contara , con infraestructura funcional para ofertar una educación de calidad, con profesionales docentes que desarrollen procesos innovadores en la formación de estudiantes competentes, en ciencia, humanismo y tecnología. a través del mejoramiento de la actitud de Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia y Autoridades Gubernamentales comprometidas con el cambio, fortalecidos en el proceso del inter aprendizaje, optimizando el tiempo y la capacitación permanentes; manteniendo el estilo de gestión participativo, la gestión pedagógico curricular basado en los estándares de calidad, potenciando las capacidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa basados en la sana convivencia escolar, la administración adecuada de los recursos, el talento humano y la vinculación con la comunidad cantonal, provincial y nacional.*

### 3.4 Objetivos

En el PEI se menciona:

*“... El objetivo principal de la Escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”, que se basa en contribuir a la protección y desarrollo integral de los estudiantes, garantizando una educación básica de calidad y calidez, al amparo de lo establecido en los diferentes cuerpos legales y en las políticas del Estado ecuatoriano...”*

**En el mismo, existen planteados los siguientes objetivos estratégicos:**

*“...Integrar y flexibilizar nuevos procesos pedagógicos institucionales a fin de mejorar la enseñanza aprendizaje para que los estudiantes sean críticos, reflexivos, creativos, respetando sus diferencias individuales tanto en el comportamiento como en los aprendizajes.*

*Contribuir a la formación humana integral, al desarrollo armónico de la personalidad, a la preparación de los estudiantes para el ejercicio responsable de su labor estudiantil.*

*Incrementar el número de estudiantes al menos en un 5% anual.*

*Crear políticas de vinculación comunitaria...”*

### 3.5 Valores institucionales

En el mismo documento se hace referencia a la existencia de los valores que la entidad considerado en su desarrollo, los mismos que se detallan a continuación:

- Acceso y permanencia
- Pertinencia
- Responsabilidad
- Motivación
- Educación en Valores
- Innovación educativa
- Unidad en la diversidad

### 3.6 Estructura, funciones, organización, infraestructura, estadística estudiantil y del cuerpo docente

La Escuela Mixta Mariscal “Antonio José de Sucre” cuenta con una planta docente de cuarenta y dos profesionales, un odontólogo, una psicóloga clínica. La estructura orgánica está conformada de la siguiente manera, el Director, Subdirectora, Inspector, Consejo Técnico, Planta docente, Personal de Apoyo y Auxiliares de Servicios; es una escuela completa ya que contiene desde inicial hasta décimo de básica, también tiene docentes especiales de: Cultura Estética, Cultura Física, Computación, Dibujo Técnico, inglés y Música.

**Tabla N° 4** Funciones

<b>FUNCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ARTÍCULO DEL REGLAMENTO DE LA LEY</b>
Directiva	Director	Administración del Establecimiento. Ejecución	Art. 44 Funciones y atribuciones
Pedagógica	Vicedirectora  Consejo Ejecutivo (o Técnico)	Estudios y desarrollo académico	Art. 45 Funciones y atribuciones  Art. 50 y 53 Funciones y atribuciones
Administrativa  Financiera	Administrador del Circuito	Satisfacción de necesidades, tanto administrativas como financieras	Art. 8 Funciones y atribuciones

**Fuente:** Funciones

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

Vinculación- Comunidad	Psicólogas  Cuerpo Docente	Buen vivir estudiantil	Art. 58 Funciones
---------------------------	----------------------------------	---------------------------	-------------------

**Tabla N° 5 Organización**

ÁREAS	SUBÁREAS	NO. PERSONAS	NIVEL DE EDUCACIÓN	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN
Directivo	Junta general de directivos y docentes	38	Superior Normalista	Alto
	Consejo Ejecutivo		Superior Normalista	Alto
	Dirección		Superior	Alto
	Director	1	Superior	Alto
	Subdirector	1	Normalista	Alto
	Inspector general	1	Superior	Medio
	Pedagógicos	Consejo Técnico	3	Normalistas 2 Superior 1

	Junta de docentes de grado	34		Alto
Administrativos	Administrativa	0		❖ Actividades asumidas por el circuito.
Financieros	Financiera	0		
Vinculación-Comunidad	Departamento de consejería estudiantil	2	Superior 2	Alto

**Fuente:** Organización

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Tabla N° 6** Infraestructura

ITEM	CANTIDAD	OBSERVACIÓN
Edificio y terrenos	Uno dividido en:  Tres Bloques  más 17 aulas dispersas	Posibilidad de incrementar más aulas.
Espacio Administrativo	2 oficinas destinadas:  a. Dirección  b. Inspección	Espacio insuficiente
Aulas escolares	34 aulas destinadas:	Espacio suficiente

	a. 31 (1ro a 7mo) b. 8 (8vo a 10mo) c.	
Aulas Técnicas (Computación, Música, Deportes) Aulas	1 aula	Espacio suficiente
Biblioteca	No existe	No existe
Instalaciones deportivas	Cuenta con canchas:  Futbol 3  Uso múltiple 1	Plenamente equipadas, con alto costo de mantenimiento
Área distractora recreativa	No cuenta con área verde	Espacio cercano no existe
Área de alimentos	Dos bares y un comedor	Por contrato.

**Fuente:** Infraestructura

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### 3.7 Planes

Al ser los planes instrumentos formales en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo esas ideas, se los revisó.

Se encontraron planes de estudios que contenían esquemas estructurados por materias y asignaturas del establecimiento educativo, pero no se encontró el seguimiento e informe de avance y estado de sus fases y logros; informo los hallazgos encontrados.

### **3.7.1. Plan Plurianual**

La institución no presenta un archivo histórico de sus planes plurianuales educativos, administrativos u operativos; ni los correspondientes informes de los cierres anuales; cada área académica lleva el registro de los temas educativos a considerar para el año lectivo de la institución, únicamente al final del período escolar los docentes referencian de forma verbal los logros alcanzados.

### **3.7.2. Planes Estratégicos**

En septiembre del 2013 por iniciativa del Comité Técnico se presentó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEI de la Escuela Mariscal Antonio José de Sucre, mismo que fue socializado y aceptado por el cuerpo docente de la institución.

El PEI buscaba:

*“...Este documento, rector dentro del ámbito educativo, permitirá a la Escuela Mariscal Antonio José de Sucre, proyectarse al futuro de una manera planificada, dentro de la realidad del establecimiento, buscaremos respuesta a cuestionamientos como: ¿qué queremos? y ¿hacia dónde nos dirigimos? Así, con el compromiso y la participación de todos sus miembros llegaremos a la excelencia académica, centrada en el desarrollo humano, dentro de un marco de respeto a los derechos humanos, al medio ambiente, a la interculturalidad y a la diversidad, para fomentar el sentido crítico, la investigación y el desarrollo de destrezas.*

*Esta planificación apunta a la mejora del proceso de inter aprendizaje como resultado de una formación continua de los docentes de las diferentes áreas del conocimiento, en función del desarrollo institucional y la construcción colectiva de instrumentos pedagógicos que apoyen la tarea docente; así como también conduzcan a determinar con exactitud las responsabilidades a cumplirse por parte de autoridades, personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes de la Escuela de Educación Básica “Mariscal Antonio José de Sucre... “*

### **3.7.3 Planes Operativos**

En el PEI se plantea un Plan de Mejoras con los siguientes componentes:

Mejorar la infraestructura

Equipar con tecnología de punta

Actualizar el fondo bibliográfico, como implementa bibliotecas virtuales.

Publicitar las ventajas que ofrece la Unidad Educativa

Propiciar la capacitación continua de los docentes

Con lo cual se deja planteado pero no indica como posibilitar cada componente; plan de mejoras que no ha tenido informes de seguimiento.

### **3. 8 Gestión escolar**

En breve resume de la gestión escolar sería de que no se ha identificado algún proceso que este orientado al fortalecimiento de la institución educativa o alguno de sus proyectos, en razón de que la actual estructura y funcionalidad han limitado su accionar; puntualizó lo observado.

#### **3.8.1 Gestión directiva**

La LOEI y su Reglamento vigentes desde marzo de 2011; establecieron que los directores y rectores de los establecimientos educativos públicos y privados que integran un circuito educativo puedan conformar un consejo académico, que no tendrá no menos de tres y no más de siete miembros.

El actual Director de la escuela es miembro del consejo académico del circuito; su función limita su accionar a los ámbitos directivo, educativo y de vinculación en la comunidad al interior de la institución; dejando la responsabilidad administrativa y financiera al administrador del circuito.

En el Reglamento de la LOEI el artículo 44 menciona 21 las Atribuciones del Director o Rector entre las más importantes tenemos:

*Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;*

*Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;*

*Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;*

*Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;*

*Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;*

*Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;*

*Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;*

*Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;*

*Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;*

*Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;*

*Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;*

*Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;*

### **3.8.2 Gestión pedagógica y académica**

La LOEI y su Reglamento establecen las atribuciones entregadas a la Vicerrectora, a la Junta General de Directivos y a los Consejos Ejecutivos que están conformados por los vocales; el Reglamento indica en los siguientes artículos:

*45.- Atribuciones del Subdirector o Vicerrector:*

*Presidir la comisión técnico pedagógico de la institución.*

*Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes*

*Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables.*

*Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;*

*Asesorar y supervisar el trabajo docente;*

*Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;*

*Elabora y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;*

*Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;*

*Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;*

*Los demás que le delegue el Rector o Director; y,*

*Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional*

*49.- Junta General de Directivos y Docentes. La Junta General de Directivos y Docentes se integra con los siguientes miembros: Rector o Director (quien la debe presidir), Vicerrector o Subdirector, Inspector general, Subinspector general, docentes e inspectores que se hallaren laborando en el plantel.*

*Se debe reunir, en forma ordinaria, al inicio y al término del año lectivo; y extraordinariamente, para tratar asuntos específicos, por decisión de su Presidente o a petición de las dos terceras partes de sus miembros.*

*Son deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y Docentes:*

*Conocer los planes, programas y proyectos institucionales;*

*Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector o Director y formular las recomendaciones que estimare convenientes;*

*Proponer reformas al Código de Convivencia;*

*Elegir a los miembros del Consejo Ejecutivo, en los casos correspondientes;*

*Proponerle, al Nivel Zonal, ternas para el encargo de las funciones de Rector, Vicerrector e Inspector general, en caso de ausencia definitiva, y hasta que se efectúe el correspondiente concurso de méritos y oposición;*

*Estudiar y pronunciarse sobre los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el Rector o Director; y,*

*50.- Consejo Ejecutivo. Es la instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa de los establecimientos públicos, fisco misional y particular.*

*El Consejo Ejecutivo está conformado por:*

*El Rector o Director, que lo preside y tiene voto dirimente;*

*El Vicerrector o Subdirector, según el caso, y,*

*Tres (3) vocales principales, elegidos por la Junta General de Directivos y Docentes y sus respectivos suplentes.*

*El Secretario del Consejo Ejecutivo debe ser el Secretario de la institución educativa. En caso de falta o ausencia de este, puede designarse un Secretario ad hoc. El Secretario tiene voz informativa, pero no voto.*

*El Consejo Ejecutivo se debe reunir ordinariamente por lo menos una (1) vez al mes, y extraordinariamente, cuando lo convoque el Rector o Director o a pedido de tres (3) de sus miembros. El Consejo Ejecutivo debe sesionar con la presencia de por lo menos la mitad más uno (1) de sus integrantes.*

*51.- Vocales. Los vocales del Consejo Ejecutivo son elegidos en la última sesión ordinaria de la Junta General y deben entrar en funciones treinta (30) días después de su elección, previa ratificación de la Dirección Distrital respectiva. Duran dos (2) años en sus funciones y pueden ser reelegidos después de un período, salvo en el caso de que el número de profesores imposibilite el cumplimiento de esta disposición.*

### **3.8.3 Gestión con la comunidad**

El Ministerio de Educación a través de la LOEI y su Reglamento vigentes desde marzo de 2011; establecieron como política del estado el establecimiento del buen vivir, el que contempla como prioridad al individuo y a su comunidad.

Para lo cual ha considerado un programa de atención a la comunidad, con el eje de educación en ciudadanía, el cual se encuentra en proceso y desarrollo, sin que existan aún informes e indicadores de gestión.

### **3.8.4 Gestión administrativa y financiera**

Por la nueva estructura funcional desde finales del año 2013 personal financiero y administrativo migro al circuito educativo de Saquisilí donde centralizan el tratamiento de las inversiones en bienes y los gastos corrientes pertenecientes a todas las instituciones que conforman el circuito. Convirtiéndose en la limitante para gestionar directamente partidas presupuestarias para la institución provenientes del gobierno nacional.

### **3.9 Estudio del contexto de la vinculación con la comunidad**

Siendo la vinculación con la comunidad la interrelación de la escuela con los demás componentes de la comunidad, para beneficiarse mutuamente del avance del conocimiento, de la formación de los escolares, para dar solución a problemas y respuesta a las situaciones de pobreza del cantón, fue necesario establecer el contexto mediante la visión de los proyectos estatales de la educación y el de identificar las necesidades prioritarias a ser resueltas por las autoridades del cantón.

#### **3.9.1 Programas Estatales del Ministerio de Educación**

El Ministerio de Educación Ecuatoriano ha emprendido en los siguientes Programas, según constan en su sitio <http://educacion.gob.ec>:

- Administración escolar
- Educación para la democracia y el buen vivir
- Fortalecimiento del Inglés
- Sistema nacional de evaluación
- Formación Docente
- Unidades educativas del milenio.
- Actividades extraescolares
- Jubilación
- Fusión de establecimientos
- Cambios por bienestar social

Como ejes del programa de Educación para la democracia y el buen vivir; se encuentran:

- La departamentalización de consejería estudiantil,
- Programas de participación estudiantil (Participación estudiantil, Educación preventiva, educación en ciudadanía, educación para el servicio a la comunidad)

- Residencia escolar.

Los programas de participación estudiantil con sus componentes CERAS, 1990, p 56. fueron definidos con los siguientes objetivos, mediante opciones de educación de acuerdo al siguiente cuadro cuya fuente es el Ministerio de Educación Ecuador en su sitio <http://educacion.gob.ec/eje-educacion-en-ciudadania>.

**Gráfico N° 2** Eje educación en ciudadanía

El eje de educación en ciudadanía considera las opciones que promueven la convivencia en sociedad, el formarse como ciudadanos de un Estado democrático, que tienen derechos y obligaciones individuales y colectivas, para crear convivencia pacífica y prevenir la vulneración de derechos y procurar la resolución pacífica de conflictos

Opción educación en gestión de riesgos	Opción educación en orden y seguridad ciudadana	Opción educación para la seguridad vial y tránsito	Opción educativa en ciudadanía, derechos humanos y buen vivir
Actividades dirigidas a fortalecer en la institución educativa y en la comunidad circundante una respuesta eficiente, solidaria y participativa frente a fenómenos naturales y antrópicos para salvaguardar la vida de las personas.	Acciones realizadas con el derecho que tienen las personas para vivir en un ambiente seguro, pacífico y democrático, con la participación responsable y solidaria de la ciudadanía, a fin de erradicar toda forma de violencia en la sociedad, que garantice el orden	Actividades encaminadas a fortalecer la práctica individual y colectiva de las personas que transitan en la vía y espacio público, por medio de la observación y cumplimiento de las normativas de seguridad vial y tránsito vigentes.	Actividades relacionadas con los valores humanos universales, el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas, la toma de conciencia de los derechos, el desarrollo de la identidad ecuatoriana y el

	público, seguridad individual y social de los derechos humanos.		aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional.
--	---	--	---

**Fuente:** Eje educación en ciudadanía

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### 3.9.2 Identificación de necesidades del cantón Saquisilí

Para identificar las necesidades sociales vinculadas a las educativas del Cantón, recurrí a las fuentes internas que son las psicólogas de la institución y externas como el Plan Participativo Intercultural de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Saquisilí que permitió obtener los siguientes datos:

#### **De la Población:**

El 65% de la población es indígena y, el 35% población mestiza.

De acuerdo con el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, alcanza el 84,16% de la población total del cantón.

De acuerdo a datos proyectados por el INEC para el 2015 se tiene una población aproximada en el Cantón de 28.839 habitantes.

El cantón cuenta con 8 plazas de comercio las cuales sirven de aprovisionamiento para las diversas parroquias del cantón.

Se han destinado para recreación son los campos de futbol, canchas múltiples, parques y atractivos turísticos en el Parque Recreacional Cachipamba 50.152 M2; Centro Recreación Parque Central 4.904 M2.

Se conoce que la migración se genera por motivos de trabajo, turismo o por circunstancias que obligan a residir en otro lugar, esto puede generar consecuencias positivas y negativas.

La emigración en el cantón comparando los dos últimos censos de población y vivienda entre 2001 al 2010, ha sufrido una tasa de crecimiento de 0,13% (104 a 117); el principal motivo de viaje es por trabajo el 63%, el 20% unión familiar, el 12% Estudios.

Por medio de talleres y grupos focales, la población indica que la migración tanto interna como externa, provocan las siguientes situaciones:

Desintegración de las familias (los hogares fragmentados son puntos vulnerables; las mujeres niños, niñas y adolescentes viven situaciones de abandono, soledad).

- Destrucción familiar.
- Surgimiento positivo en la economía familiar.
- Disminución de la población comunitaria.
- Problemas sociales.

### **De la educación:**

Del total de la población mayor a 10 años del cantón, se tiene que el 16% no saben leer ni escribir.

Que del total de población que asiste a centros educativos, el 88,57% asisten a establecimientos fiscales, el 10,29% a particulares y tan sólo el 0,29% asisten a un establecimiento Municipal.

La participación de la ciudadanía del cantón en los distintos niveles de educación que es cada vez más fuerte en cuanto a escolaridad, mostrando el interés de la población por superarse.

Entre las principales causas del nivel de educación, cito la siguiente información de acuerdo con el informe de la Junta Cantonal Protección de Derechos de Saquisilí en donde se puede observar principalmente la vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes por:

Maltrato físico; Maltrato psicológico, Maltrato físico y psicológico, Hurto, Trabajo infantil, Negligencia del cuidado (padres); Maltrato institucional, Abandono materno, Violencia intrafamiliar, Derecho a la identificación, Rebeldía Adolescentes); Derecho a la salud, Consumo de alcohol (adolescentes), Drogadicción, Secuestro, Embarazo en adolescentes, Acoso sexual, Violación, formación de pandillas, Bull ying.

### **De la salud**

En el cantón se tiene una cobertura limitada en cuanto a la atención médica debido a sus pocas áreas de salud, el número de especialistas y médicos es deficiente para atender a las comunidades y parroquias del Cantón, todas las parroquias del Cantón cuentan con un centro de salud tipo A el cual está equipado para brindar el servicio de atención preliminar ya que no cuenta con equipos sofisticados para atender una verdadera emergencia, de todos estos el más moderno y equipado es el de la parroquia de Saquisilí.

Se cuenta con información del Área Salud del Cantón, del primer semestre del 2011, en donde se puede observar que el 42,45 % de casos corresponde a infección respiratoria aguda, 15,38% parasitario, 9,64% enfermedades diarreicas agudas, 3,92% por desnutrición, 3,44% infección de transmisión sexual, 2,99% enfermedades de la piel, 2,04% enfermedades acido péptica, 1,99% heridas, 0,98% traumatismo y 12,90% otras causas.

Principales Enfermedades por Edades; igualmente el Centro de Salud proporciono información del primer semestre del 2011 se tiene que las principales enfermedades que se han presentado son:

En menores a 19 años infecciones respiratorias, enfermedades diarreicas agudas, desnutrición, parasitismo, desnutrición.

De 20 a 64 años, las principales enfermedades a más de las anteriores están heridas, infecciones a las vías urinarias, gastritis.

Principalmente en la edad de 20 a 49 años, presentan también enfermedades de transmisión sexual.

Embarazo en Adolescentes; en el Ecuador, de las 7'305.816 de mujeres, 3'645.167 son madres. Y de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010; 3,8 millones de mujeres se encuentran en edad fértil (15 a 49 años) de las cuales el 36% tiene entre 15 y 24 años. De ahí la importancia de impulsar la educación sexual en la mujer, lo cual se refleja en la salud de las madres, de los niños, así como la fecundidad y prevención de infecciones de transmisión sexual.

### Resumen de Necesidades:

Tabla N° 7 Resumen de necesidades

Necesidad Social	Factor específico
<b>Población</b>	Conformación por etnias y su visión ancestral. Indicadores Sociales de pobreza. Plazas de comercio y Fuentes de trabajo Espacios de recreación La migración y sus consecuencias
<b>Educación</b>	Analfabetismo Vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
<b>Salud</b>	Cobertura limitada de salud Enfermedades generales en la población Enfermedades por edades Embarazo en adolescentes

**Fuente:** Resumen de necesidades

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **3. 10 Identificación del liderazgo en la entidad**

Producto de los cuestionarios aplicados a los directivos y a los docentes, se identifica que la delegación de líder es producto de las acciones administrativas formales para nombrar directivos y docentes en la institución.

No se particularizo, ni individualizo en lo que se refiere a identificar y calificar con referencia a los tipos de liderazgo; sean natural, participativo, autocrático, burocrático; carismático; se los considera sus particularidades para realizar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Muchos expertos consideran que es necesario conocer las condiciones del liderazgo transformacional; verdadero pilar dentro de los diferentes estilos de liderazgo empresarial. Parecido al liderazgo carismático por el entusiasmo que deben transmitir a las personas, por qué son una fuente de inspiración para sus equipos pero a la vez necesitan sentirse apoyados por el resto de personas.

Por lo tanto el líder transformacional, aparte de cumplir con los objetivos marcados, es el encargado de proponer nuevas iniciativas y agregar valor a las decisiones tomadas.

### **3. 11 Identificación y monitoreo de la calidad en el establecimiento**

Una de las principales premisas de la calidad es que toda gestión debe tener sus medidores de gestión, en la investigación se identificó que no se definieron medidores por lo cual tampoco se identificar la existencia de monitoreo o seguimiento del cumplimiento de acciones o de planes realizados en la institución.

#### **3.11.1 Recopilación de datos, análisis e interpretación**

Se recopilo datos, para luego tabularlos, cuantificarlos, analizarlos e interpretarlos; produciendo preguntas, delimitaciones cualitativas y cuantificaciones; que generan tablas y gráficos relacionados a la investigación.

### 3. 12 Encuesta a directivos, análisis e interpretación

**Pregunta 1.-** ¿Elabora el Proyecto Estratégico Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar?

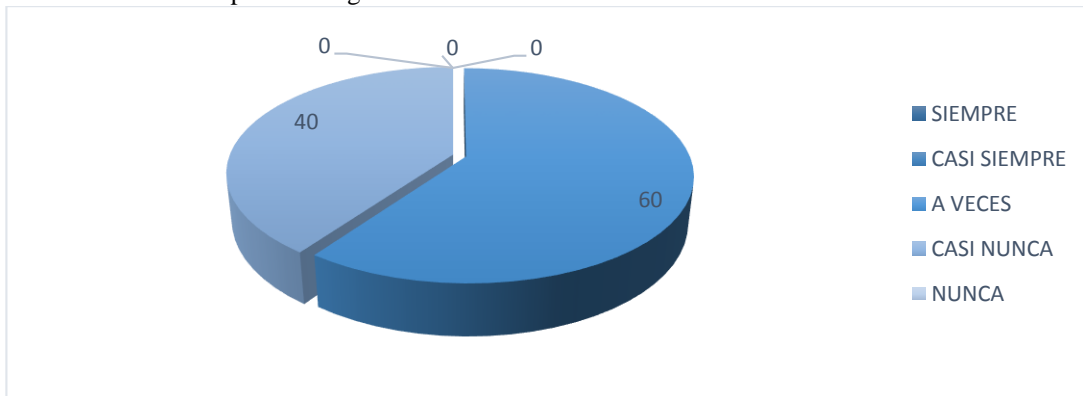
**Tabla N° 8** Participación del gobierno escolar en la elaboración del PEI

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	60
Casi nunca	2	40
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 3** Participación del gobierno escolar en la elaboración del PEI



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

#### **Análisis e Interpretación**

Se evidencia la falta de involucramiento y participación de la comunidad educativa en la elaboración del P.E.I

Con estos resultados se puede evidenciar claramente que el plan estratégico institucional no se lo realiza con la debida participación y colaboración con la que corresponde ser realizada.

**Pregunta 2.-** ¿Cuál es el nivel de ejecución del PEI?

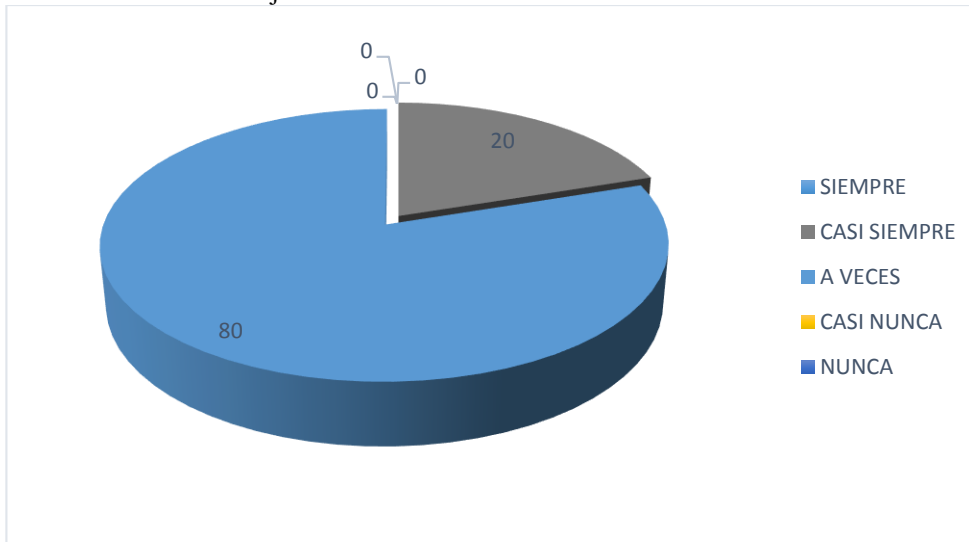
**Tabla N° 9** Nivel de ejecución del PEI

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	20
A veces	4	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 4** Nivel de ejecución del PEI



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Análisis e Interpretación**

De lo que se puede evidenciar es que los directivos no ejecutan el plan estratégico institucional como es debido.

Con este resultado se puede evidenciar de que la comunidad educativa abecés se ejecuta el P.E.I e institucional.

**Pregunta 3.-** ¿El PEI se alinea a las necesidades institucionales?

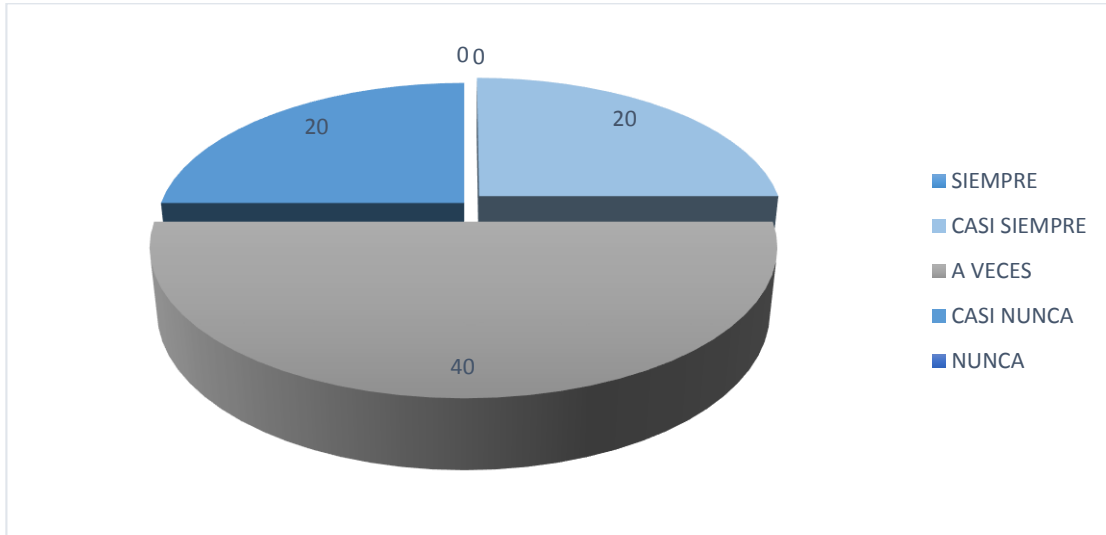
**Tabla N° 10** El PEI se alinea a las necesidades institucionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	1	20
A veces	2	40
Casi nunca	1	20
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 5** El PEI se alinea a las necesidades institucionales



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Análisis e Interpretación**

Se puede evidenciar que el plan estratégico institucional no se alinea a las necesidades institucionales

Con estos resultado se puede evidenciar que el P.E.I no está basado con la verdadera realidad del contexto cuenta con las necesidades a veces se alinea a las necesidades institucionales.

**Pregunta 4.-** ¿Se ejecutan los planes y programas del PEI?

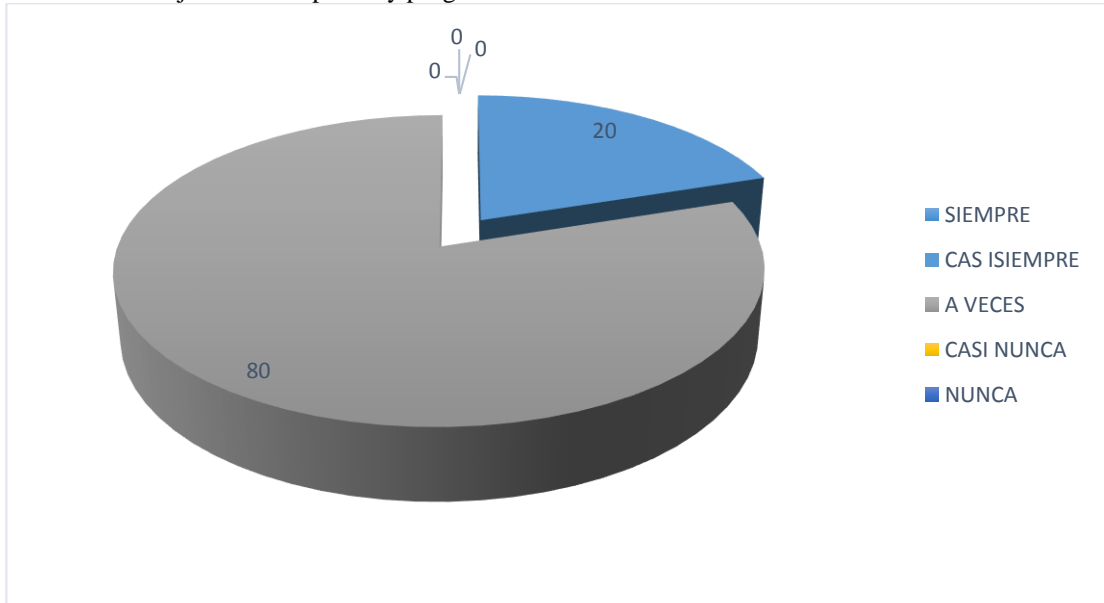
**Tabla N° 11** Ejecución de planes y programas del PEI

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	20
A veces	4	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 6** Ejecución los planes y programas del PEI



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Análisis e Interpretación**

De los cinco directivos de la institución 4 responden a veces lo que representa el 80% y 1 responde casi siempre el cual representa al 20%.

Con este resultado se puede evidenciar que a veces se ejecutan los planes del plan estratégico institucional.

**Pregunta 5.-** ¿Los objetivos son pertinentes, claros y guardan relación con las necesidades institucionales?

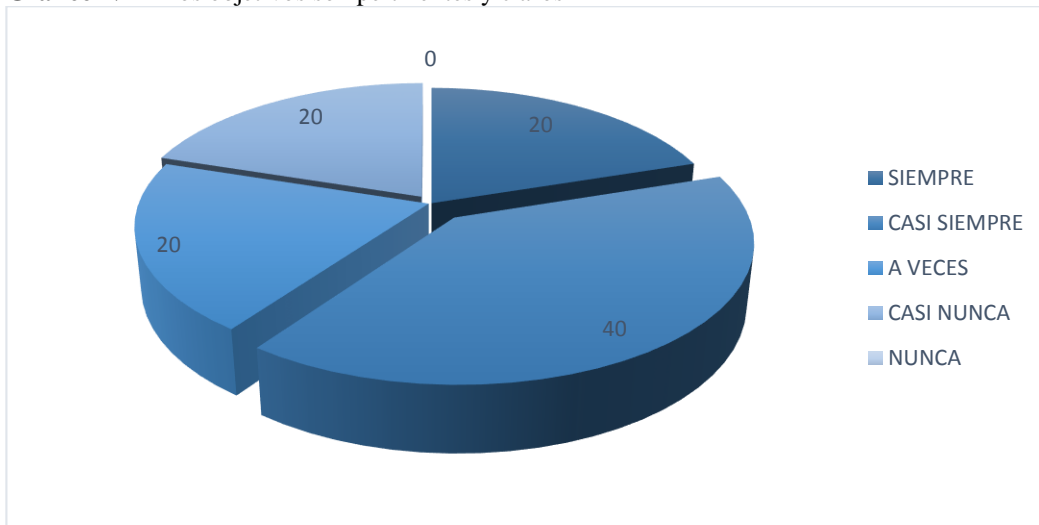
**Tabla N° 12** Los objetivos son pertinentes y claros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	2	40
A veces	1	20
Casi nunca	1	20
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 7** Los objetivos son pertinentes y claros



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

### Análisis e Interpretación

De los 5 directivos de la institución 2 responden a veces lo que representa el 20% y 1 responden casi nunca que representa el 20% Nunca el 40% 1 responde siempre lo que representa 20%.

Con estos resultados se puede evidenciar que los objetivos trazados nunca han guardado relación con las necesidades institucionales.

**Pregunta 6.-** ¿Población encuestada para determinar la metodologías de autoevaluación institucional?

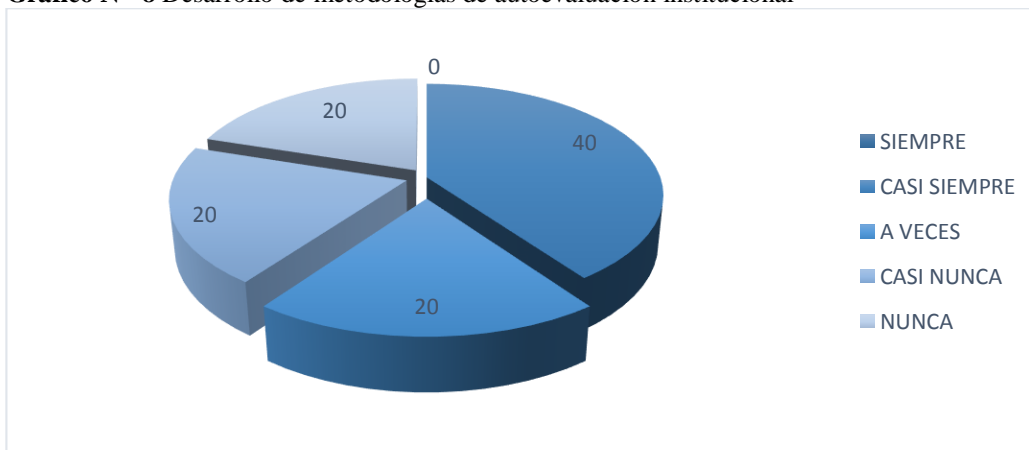
**Tabla N° 13** Desarrollo de metodologías de autoevaluación institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40
A veces	1	20
Casi nunca	1	20
Nunca	1	20

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 8** Desarrollo de metodologías de autoevaluación institucional



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

### **Análisis e Interpretación**

Con estos resultados se puede evidenciar que no se ha realizado metodologías de autoevaluación en la institución.

El no realizar metodologías de autoevaluación en una institución educativa hace que esta no pueda conocerse interior y exteriormente y lo que es aun realizar planes de mejora pues al no evaluarse no se conoce en qué estado se encuentra la misma.

**Pregunta 7.-** ¿Desarrolla planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional?

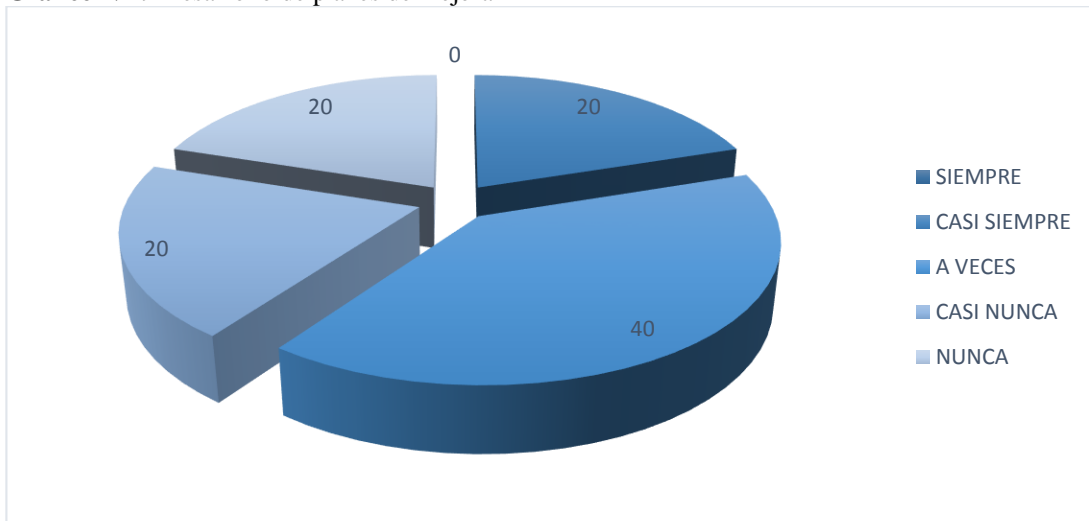
**Tabla N° 14** Desarrollo de planes de mejora

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	20
A veces	2	40
Casi nunca	1	20
Nunca	1	20

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 9** Desarrollo de planes de mejora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la tabla se puede visualizar que a veces se desarrolla planes de mejora pues esto lo afirma el 40% de los encuestados.

El no realizar planes de mejora por parte de los gestores educativos en cualesquier institución educativa no le permite alcanzar avances significativos en mejora del que hacer educativo de la misma.

**Pregunta 8.-** ¿Aplica efectivamente la normativa nacional que regula las acciones de las áreas de pedagogía, administrativa y de servicios de apoyo?

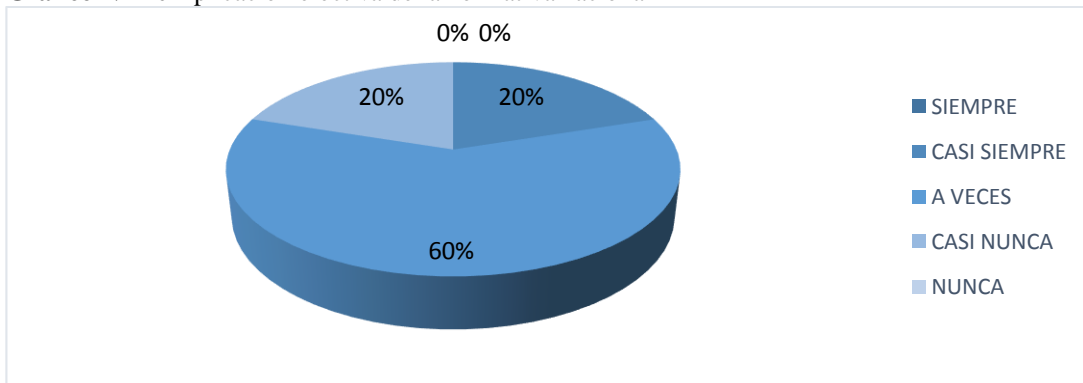
**Tabla N° 15** Aplicación efectiva de la normativa nacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	20
A veces	3	60
Casi nunca	1	20
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

**Gráfico N° 10** Aplicación efectiva de la normativa nacional



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe.

### **Análisis e Interpretación**

Visualizando el gráfico de resultado de los encuestados podemos decir que a veces se aplica efectivamente la normativa nacional que regula las acciones de las áreas de pedagogía, administrativa y de servicios de apoyo.

En una institución educativa es necesario que siempre se dé cumplimiento efectivo de la normativa nacional es primordial regular las acciones de las áreas de pedagogía pues es el que hacer de una institución educativa, al no realizar este cumplimiento se está en desacato del régimen escolar vigente.

**Pregunta 9.-** ¿Actualiza puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas con datos correctos exactos y completos?

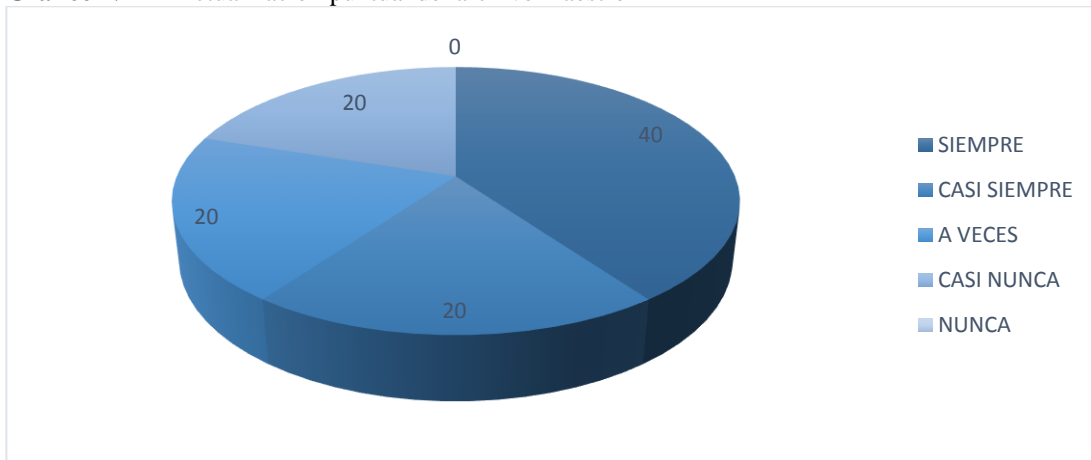
**Tabla N° 16** Actualización puntual del archivo maestro

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	2	40
Casi siempre	1	20
A veces	1	20
Casi nunca	1	20
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 11** Actualización puntual del archivo maestro



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

Se puede visualizar en el gráfico el porcentaje mayor de que siempre se realiza la actualización del archivo maestro.

Al realizar con puntualidad el archivo maestro la institución demuestra que hay responsabilidad en la entrega de datos exactos en cuanto a estudiantes docentes y directivos.

**Pregunta 10.-** ¿Organiza de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, prioriza las actividades de aprendizaje?

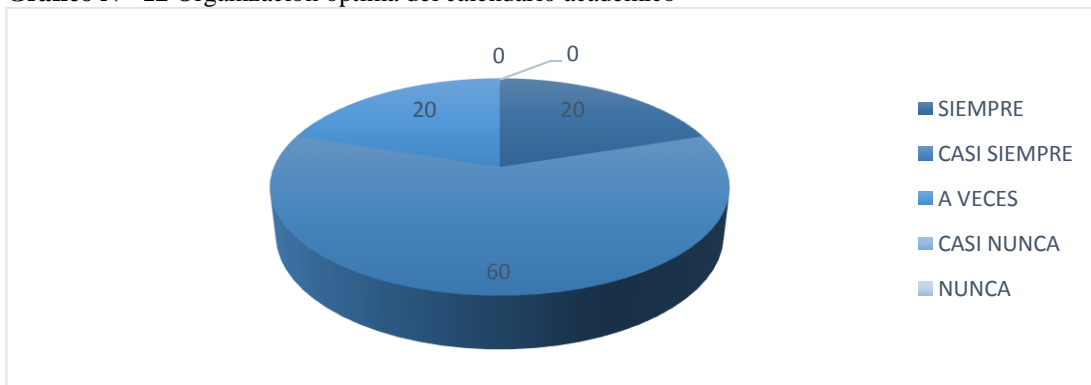
**Tabla N° 17** Organización óptima del calendario académico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	3	60
A veces	1	20
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 12** Organización óptima del calendario académico



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En la visualización del gráfico se puede observar de que el porcentaje mayor demuestra de que casi siempre se organiza el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje.

Al realizar una correcta distribución de calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje se está demostrando de que si se está cumpliendo con esta actividad del que hacer educativo institucional.

**Pregunta 11.-** ¿Desarrolla y aplica el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales?

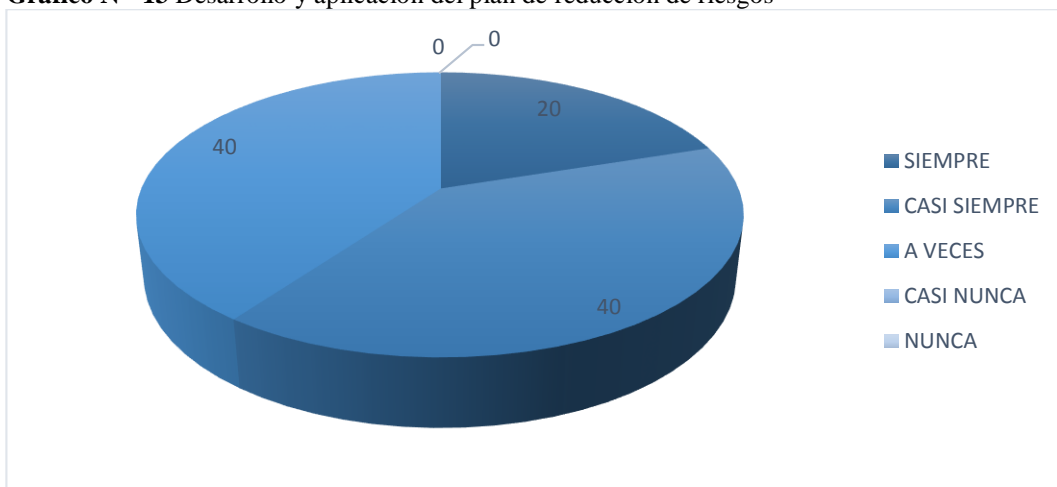
**Tabla N° 18** Desarrollo y aplicación del plan de reducción de riesgos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	2	40
A veces	2	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 13** Desarrollo y aplicación del plan de reducción de riesgos



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se puede observar de que el porcentaje mayoritario es de 40% y señala de que casi siempre desarrollo y aplicación del plan de reducción de riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.

Al desarrollar y aplicar planes de reducción de riesgo como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales podemos decir que nos encontramos preparados ante cualquier eventualidad.

**Pregunta 12.-** ¿Desarrolla manuales de procedimiento de: a) Funciones: b) Procedimientos operativos: c) Procedimientos académicos d) Jornada extracurricular?

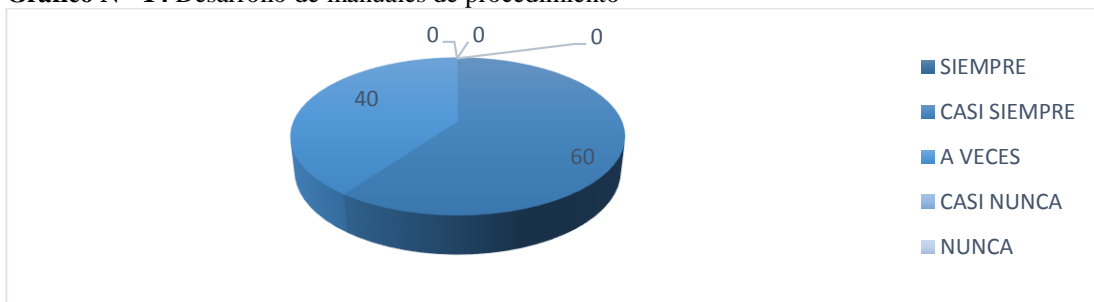
**Tabla N° 19** Desarrollo de manuales de procedimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	3	60
A veces	2	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 14** Desarrollo de manuales de procedimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

¿En la visualización del gráfico se observa de que el porcentaje mayoritario es de 60% lo que indica que casi siempre se desarrolla manuales de procedimiento de: a) Funciones: b) Procedimientos operativos: c) Procedimientos académicos: d) Jornada extracurricular?

Al desarrolla manuales de procedimiento de: a) Funciones: b) Procedimientos operativos c) Procedimientos académicos: d) Jornada extracurricular el porcentaje debe demostrar un porcentaje mayoritario los gestores educativos deben tomar cartas en el asunto y reforzar esto procedimientos operativos.

**Pregunta 13.-** ¿Desarrolla e implementa planes de inducción para los equipos administrativos, directivo y docente?

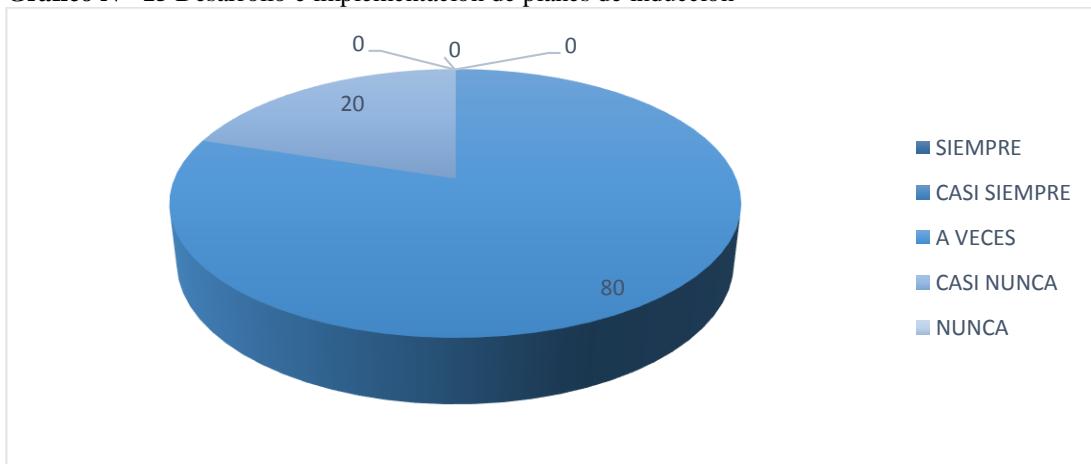
**Tabla N° 20** Desarrollo e implementación de planes de inducción

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	4	80
Casi nunca	1	20
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 15** Desarrollo e implementación de planes de inducción



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se puede observar de que el porcentaje mayoritario es el 80% lo que demuestra de que a veces se desarrolló e implementa los planes de inducción para los equipos administrativos, directivo y docente.

Los gestores educativos deben considerar la importancia que tiene contar con un plan de inducción para encaminar en los propósitos continuos de una institución educativa pública.

**Pregunta 14.-** ¿Implementa mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente?

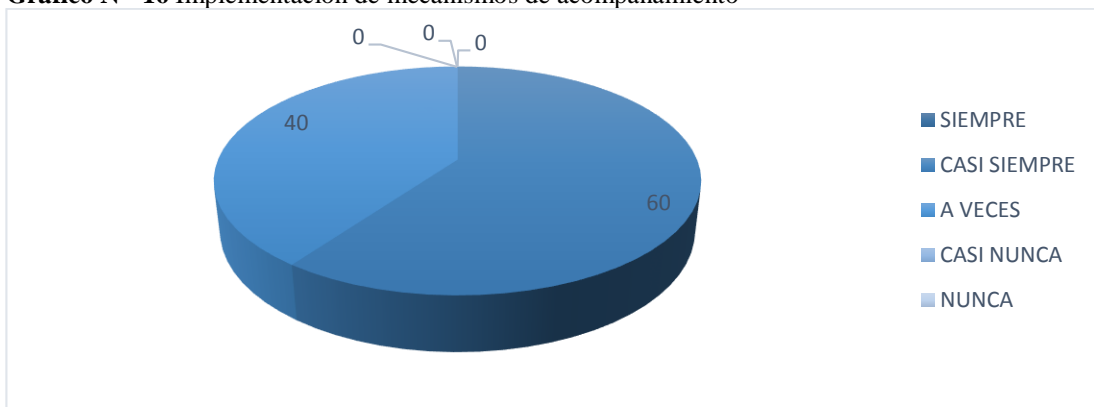
**Tabla N° 21** Implementación de mecanismos de acompañamiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	3	60
A veces	2	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 16** Implementación de mecanismos de acompañamiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se puede observar de que el porcentaje mayoritario es de 60% indicándonos de que casi siempre se implementa mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.

Considerando de que el que hacer educativo lo ejecutan los docentes y se debe tomar con la debida importancia y prioridad a las necesidades de los mismos la implementación de mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente ayudara mejorar los mismos.

**Pregunta 15.-** ¿Elabora un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establece mecanismos de seguimiento a su implementación?

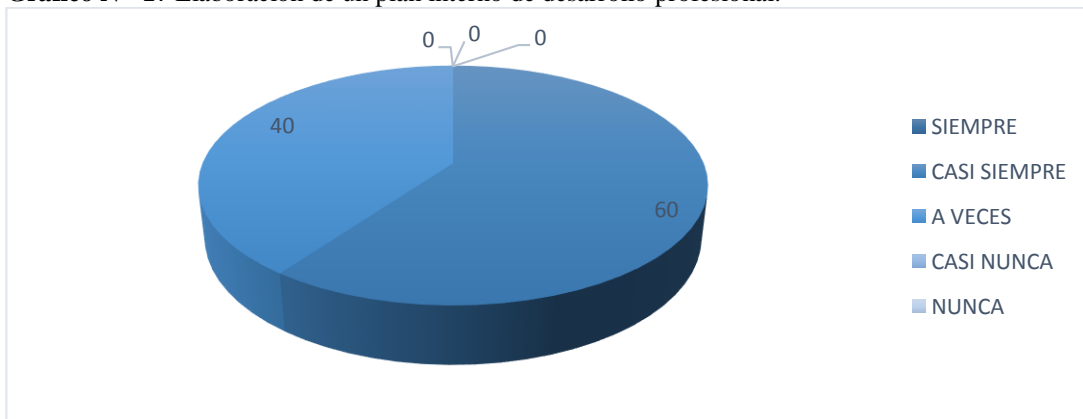
**Tabla N° 22** Elaboración de un plan interno de desarrollo profesional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40
A veces	3	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 17** Elaboración de un plan interno de desarrollo profesional.



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En la visualización del gráfico se puede identificar que el porcentaje mayoritario es del 60% lo que indica que casi siempre se elabora un plan interno de desarrollo profesional e implementación de mecanismos de seguimiento.

Se interpreta que casi siempre se elabora un plan interno lo que considero es que siempre se debe contar con un plan interno de desarrollo profesional implementación de mecanismos de seguimiento.

**Pregunta 16.-** ¿Gestiona planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativos, directivo y docente?

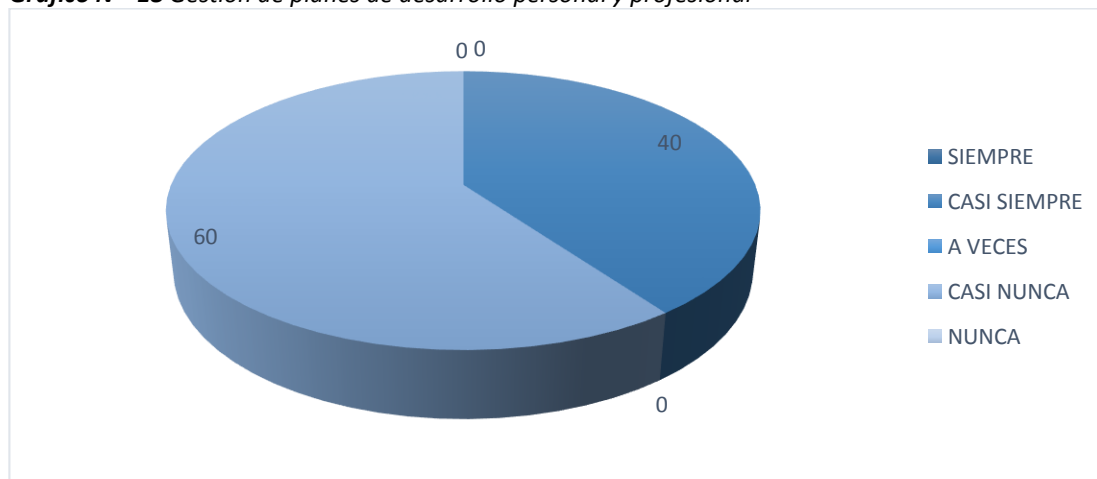
**Tabla N° 23** Gestión de planes de desarrollo personal y profesional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40
A veces	0	0
Casi nunca	3	60
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 18** Gestión de planes de desarrollo personal y profesional



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se pueden observar el porcentaje mayoritario corresponde al 60% indicando que casi nunca se gestionan planes de desarrollo personal y profesional.

Las autoridades tienen toda la responsabilidad y potestad de gestionar planes de desarrollo personal y profesional y lo deben realizar continuamente para apoyar la calidad educativa institucional.

**Pregunta 17.-** ¿Define y ejecuta un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente?

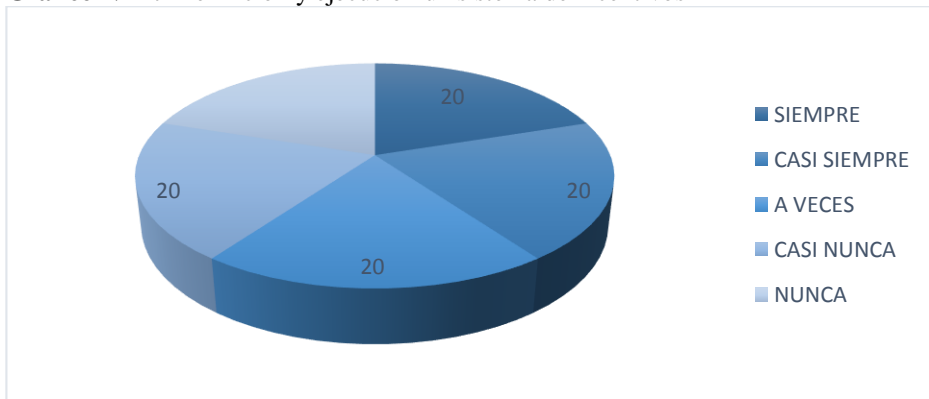
**Tabla N° 24** Definición y ejecución un sistema de incentivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	1	20
A veces	1	20
Casi nunca	1	20
Nunca	1	20

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 19** Definición y ejecución un sistema de incentivos



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se puede observar que el 80% dice que nunca se define ni se ejecutan un sistema de incentivos.

Considerando la importancia de realizar el reconocimiento de incentivo no económico para seguir consiguiendo logros y objetivos en el que hacer educativo el gestor educativo debe realizarlo siempre realizar estos planes de incentivo.

**Pregunta 18.-** ¿Gestiona los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas?

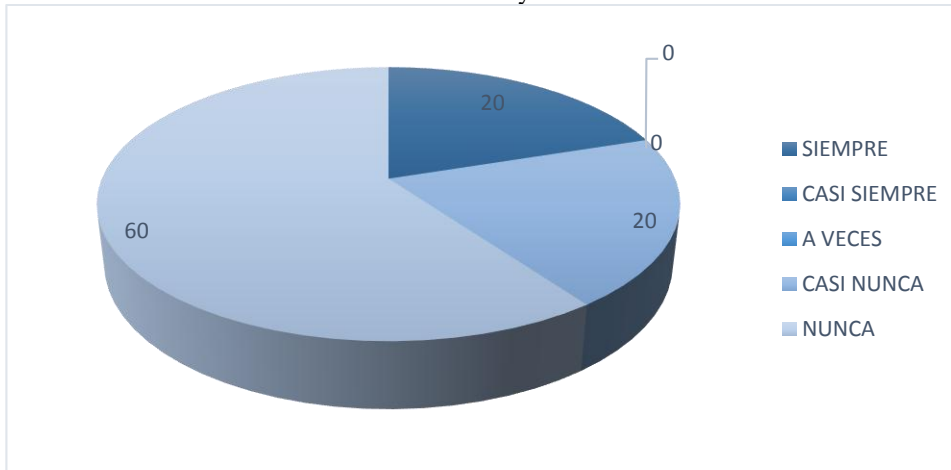
**Tabla N° 25** Gestión de recursos financieros y rendición de cuentas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	1	20
Nunca	3	60

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 20** Gestión de recursos financieros y rendición de cuentas



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico el porcentaje mayoritario corresponde al 60% lo que indica que nunca se gestionan los recursos financieros y rendición de cuentas.

En los actuales momentos se ha visto que los gestores educativos tienen un desconocimiento de cómo llevar la gestión de recursos financieros y rendición de cuentas.

**Pregunta 19.-** ¿Supervisa el uso óptimo de los espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional?

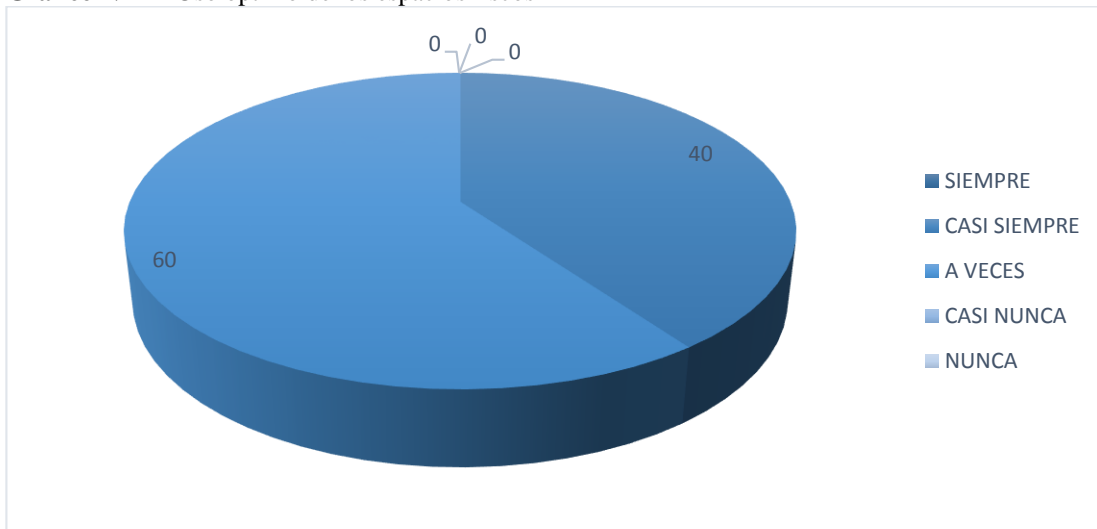
**Tabla N° 26** Uso óptimo de los espacios físicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40
A veces	3	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 21** Uso óptimo de los espacios físicos



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se observa de que el 60% es la mayor porcentaje lo que equivale a abecés se da uso óptimo de los espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional

El gestor educativo debe de tener en cuenta que está bajo su responsabilidad el dar el buen uso óptimo de los espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional

**Pregunta 20.-** ¿Promueve y supervisa el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización?

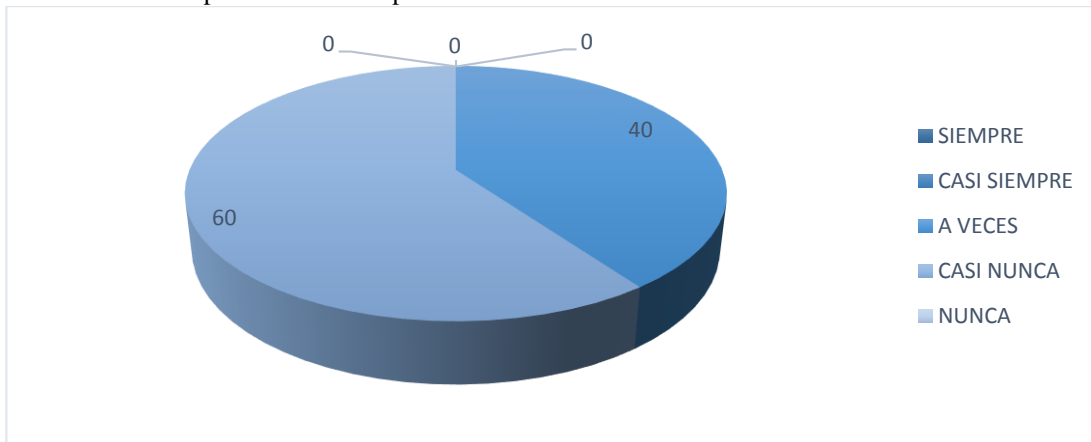
**Tabla N° 27** Supervisión el uso óptimo de recursos didácticos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	60
Casi nunca	2	40
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 22** Supervisión el uso óptimo de recursos didácticos



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede visualizar el porcentaje mayoritario es de 60% lo que corresponde a casi nunca promueve y supervisa el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización.

Se considera la importancia de utilizar material educativo por ende el gestor educativo debe promover y supervisar el uso óptimo de los mismos.

**Pregunta 21.-** ¿Mantiene de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa?

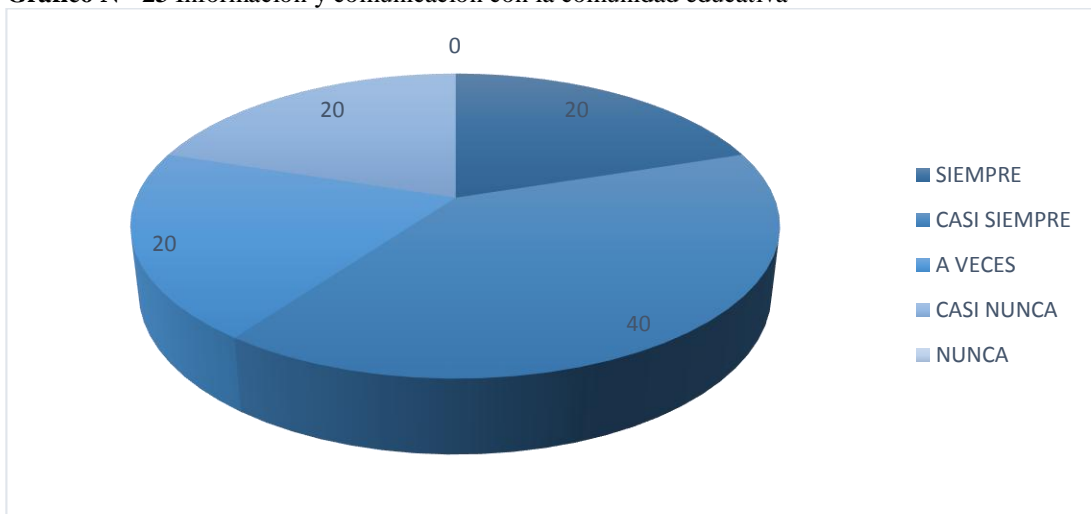
**Tabla N° 28** Información y comunicación con la comunidad educativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	2	40
A veces	1	20
Casi nunca	1	20
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 23** Información y comunicación con la comunidad educativa



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

Se puede observar en el gráfico que el porcentaje mayoritario es el 40% lo que indica que casi siempre se mantiene información y comunicación con la comunidad educativa.

En las instituciones se debe de tomar en cuenta que para estar bien comunicados siempre se deben de ver canales de información permanentes para todos los aspectos del que hacer educativo.

**Pregunta 22.-** ¿Promueve entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos?

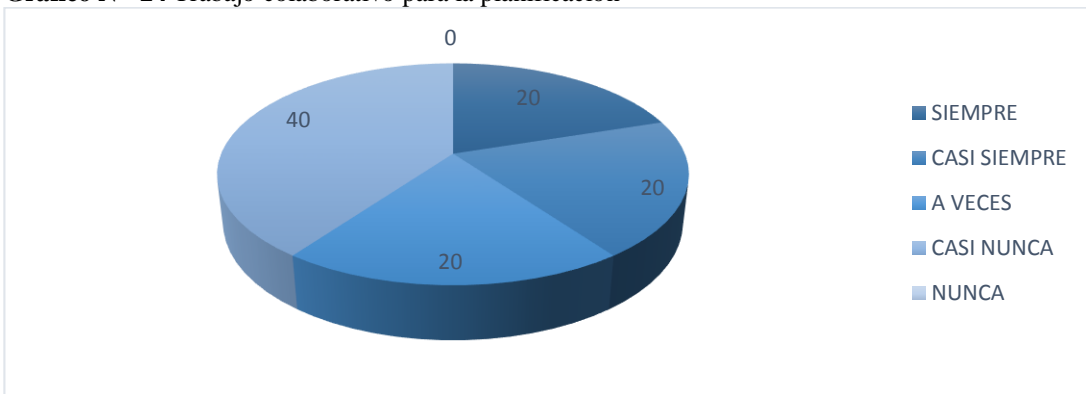
**Tabla N° 29** Trabajo colaborativo para la planificación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	1	20
A veces	1	20
Casi nunca	2	40
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 24** Trabajo colaborativo para la planificación



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar que el porcentaje mayoritario es de 40% lo que indica que casi nunca se trabaja en colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.

La labor de un gestor educativo está en hacer colaborativa la acción de la planificación intercambio de estrategias de evaluación y resolución de conflictos y de esta manera realizar intercambio de los conocimientos de los docentes de unos hacia otros.

**Pregunta 23.-** ¿Implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes y docentes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos del aprendizaje?

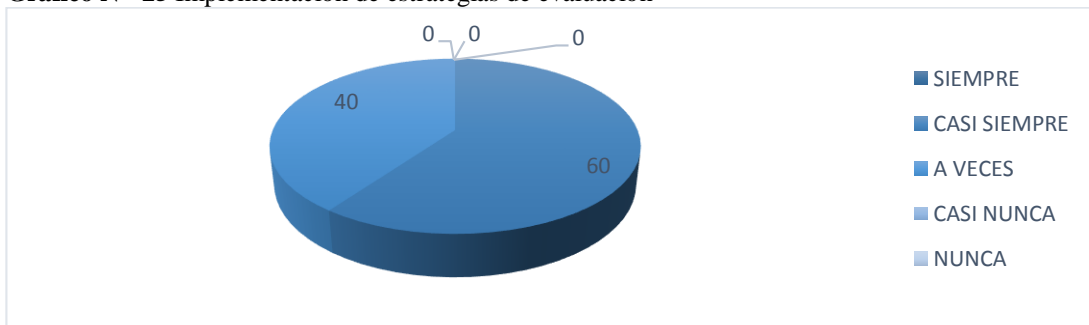
**Tabla N° 30** Implementación de estrategias de evaluación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	3	60
A veces	2	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 25** Implementación de estrategias de evaluación



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se observa el mayor porcentaje que es el de 60% lo que corresponde a casi siempre Implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes y docentes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos del aprendizaje.

El trabajo del gestor educativo le correspondería siempre implementar. Estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes y docentes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos del aprendizaje.

**Pregunta 24.-** ¿Elabora el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el gobierno escolar?

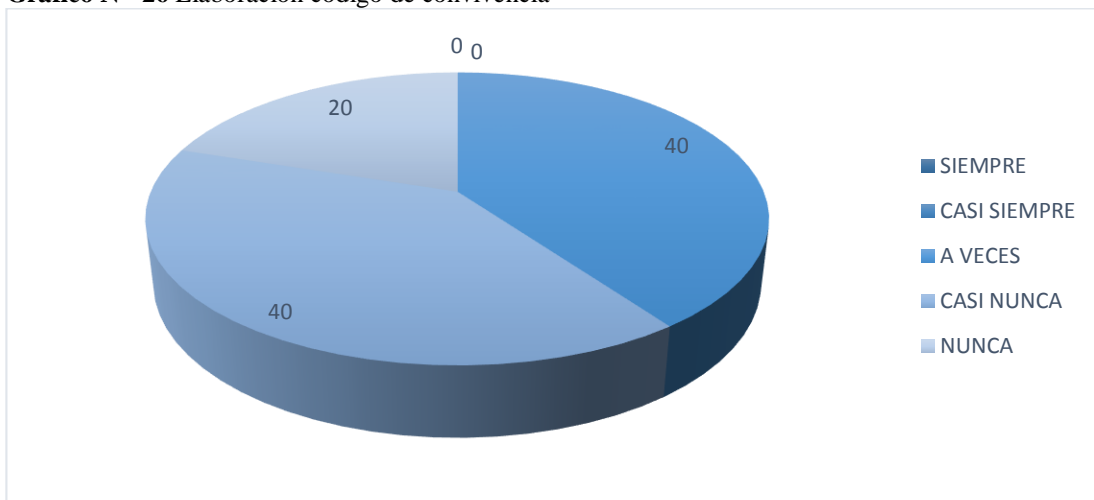
**Tabla N° 31** Elaboración código de convivencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	40
Casi nunca	2	40
Nunca	1	20

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 26** Elaboración código de convivencia



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se puede visualizar que el 40% dice que casi nunca se elabora el código de convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el gobierno escolar.

Un gestor educativo debe de considerar siempre importante tomar en cuenta e involucrar a toda la comunidad educativa a un más en planes tan importantes como es el manual de convivencia.

**Pregunta 25.-** ¿Implementa estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro de la institución?

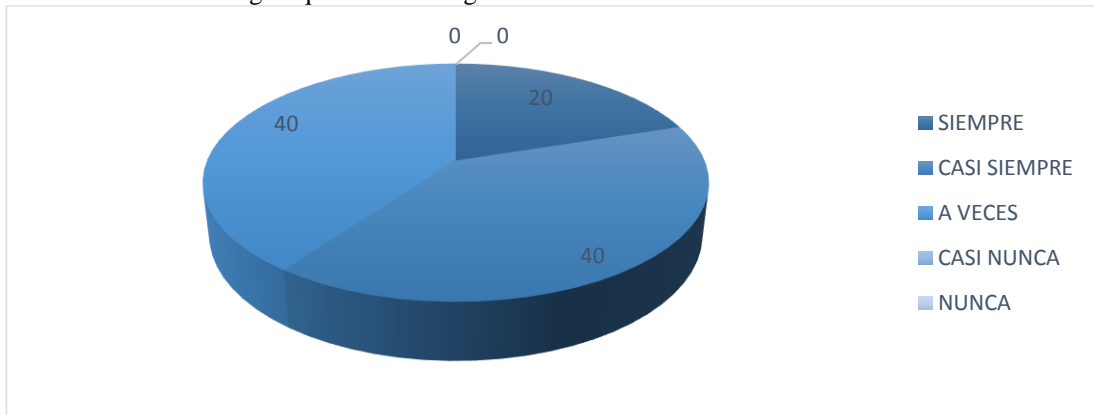
**Tabla N° 32** Estrategias que ofrezcan seguridad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	2	40
A veces	2	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 27** Estrategias que ofrezcan seguridad



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede identificar el porcentaje mayoritario es el de a veces que corresponde al 40% estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa.

Los gestores educativos deben de busca estrategias de cumplimiento en cada una de las comisiones designadas para siempre existan estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa.

**Pregunta 26.-** ¿Establece políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI?

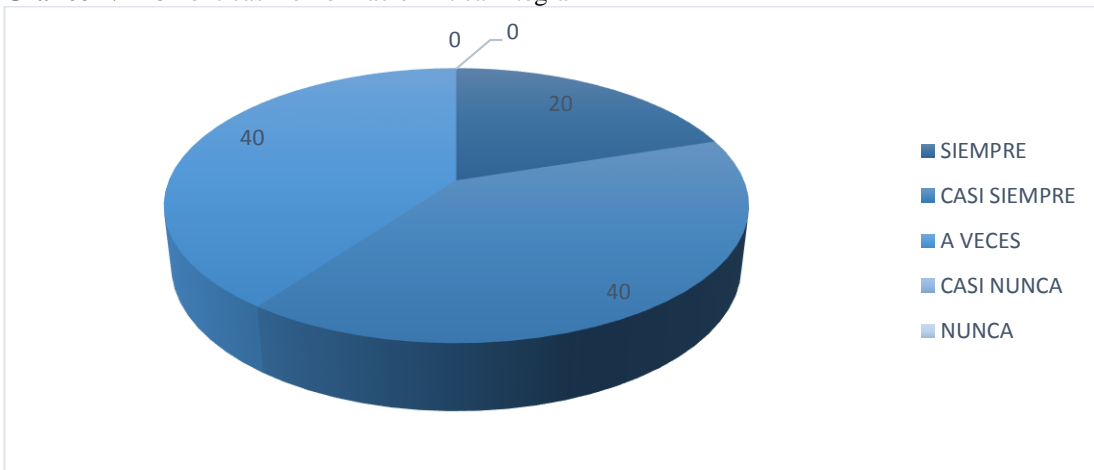
**Tabla N° 33** Políticas de formación ética integral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	2	40
A veces	2	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 28** Políticas De Formación Ética Integral



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En la visualización del gráfico se observa el porcentaje mayoritario corresponde a un 40 y 40 en lo que corresponde casi siempre y a veces se establece políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI?

Los gestores educativos deben empoderarse de lo que estipula en la LOEI para que se establezca políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI y por sobre todo aplicarla en la institución educativa.

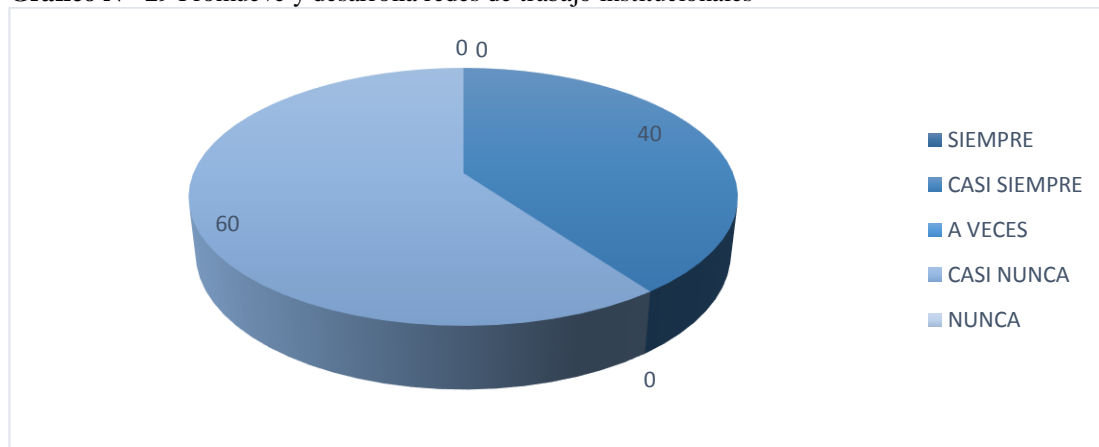
**Pregunta 27.-** ¿Promueve y desarrolla programas de redes de trabajo institucionales escolares de su círculo y otras?

**Tabla N° 34** Promueve y desarrolla redes de trabajo institucionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40
A veces	0	0
Casi nunca	3	60
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”  
**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 29** Promueve y desarrolla redes de trabajo institucionales



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.  
**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar que el porcentaje mayoritario corresponde al 60% que dice casi nunca se promueve y se desarrolla programas de redes de trabajo institucionales escolares de su círculo y otras.

Los gestores educativos de la institución no están considerando la importancia de vincular a la institución con otras por tal razón no se realizan y no se desarrolla programas de redes de trabajo institucionales escolares de su círculo y otras.

**Pregunta 28.-** ¿Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros?

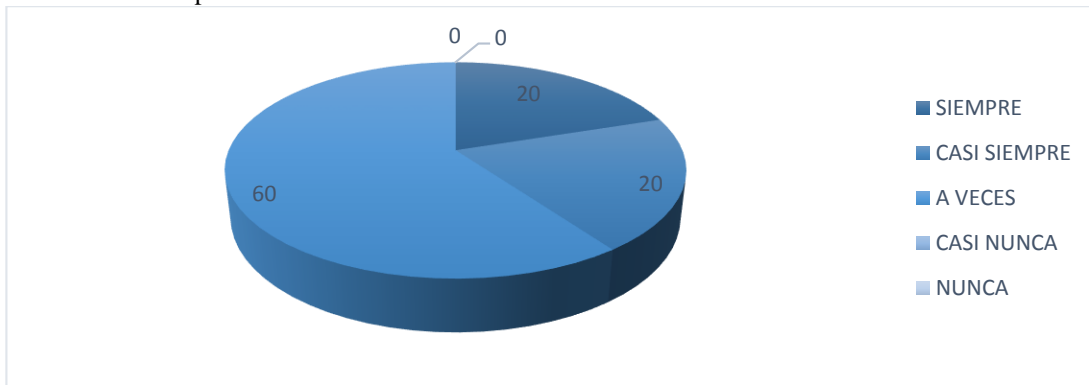
**Tabla N° 35** Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
Casi siempre	1	20
A veces	3	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 30** Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y docentes de la escuela “Mariscal Antonio José de Sucre”.

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se observa que el porcentaje mayoritario corresponde al 60% en el que dice a veces se optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros.

Los gestores educativos deben de siempre optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros pues de esto dependerá su capacidad de gestionar adecuadamente dichos recursos institucionales.

## Resultados de la información

Al consolidar las respuestas la información se determina que el 39,29% de las autoridades piensan que “A VECES ” se realizan las actividades y acciones propuestas, lo sigue con un 29,29% aquellas autoridades que consideran que “CASI SIEMPRE”, esto se logra a través de la cuantificación de las características:

**Tabla N° 36** Resultados de la información

No.	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Elabora el Proyecto Estratégico Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar?	0	0	60	40	0
2	¿Cuál es el nivel de ejecución del PEI?	0	20	80	0	0
3	¿El PEI se alinea a las necesidades institucionales?	0	20	40	20	0
4	¿Se ejecutan los planes y programas del PEI?	0	20	80	0	0
5	¿Los objetivos son pertinentes, claros y guardan relación con las necesidades institucionales?	20	40	20	20	0
6	¿Desarrolla metodologías de	0	40	20	20	20

	autoevaluación institucional?					
7	¿Desarrolla planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional?	0	20	40	20	20
8	¿Aplica efectivamente la normativa nacional que regula las acciones de las áreas de pedagogía, administrativa y de servicios de apoyo?	0	20	60	20	0
9	¿Actualiza puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas con datos correctos exactos y completos?	40	20	20	20	0
10	¿Organiza de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la	20	60	20	0	0

	distribución de espacios, prioriza las actividades de aprendizaje?					
11	¿Desarrolla y aplica el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales?	20	40	40	0	0
12	¿Desarrolla manuales de procedimiento de: a) <b>Funciones:</b> orgánico estructural, funcional y posicional; b) <b>Procedimientos operativos:</b> seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docentes, ingreso y salida de estudiantes; c) <b>Procedimientos académicos:</b> registro de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d)	0	60	40	0	0

	<b>Jornada extracurricular?</b>					
13	¿Desarrolla e implementa planes de inducción para los equipos administrativos, directivo y docente?	0	0	80	20	0
14	¿Implementa mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente?	0	60	40	0	0
15	¿Elabora un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establece mecanismos de seguimiento a su implementación?	0	40	60	0	0
16	¿Gestiona planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativos, directivo y docente?	0	40	0	60	0

17	¿Define y ejecuta un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente?	20	20	20	20	20
18	¿Gestiona los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas?	20	0	0	20	60
19	¿Supervisa el uso óptimo de los espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional?	0	40	60	0	0
20	¿Promueve y supervisa el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización?	0	0	60	40	0
21	¿Mantiene de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa?	20	40	20	20	0

22	¿Promueve entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos?	20	20	20	40	0
23	¿Implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes y docentes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos del aprendizaje?	0	60	40	0	0
24	¿Elabora el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el gobierno escolar?	0	0	40	40	20
25	¿Implementa estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la	20	40	40	0	0

	comunidad educativa dentro de la institución?					
26	¿Establece políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI?	20	40	40	0	0
27	¿Promueve y desarrolla programas de redes de trabajo institucionales escolares de su círculo y otras?	0	40	0	60	0
28	¿Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros?	20	20	60	0	0
	TOTAL 2800	260	820	1100	480	140
	PORCENTAJE%	9,29	29,29	39,29	17,14	5,00

**Fuente:** Resultados de la información

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### 3.13. Encuesta a docentes, análisis e interpretación.

**Pregunta 1.-** ¿Monitorea la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje?

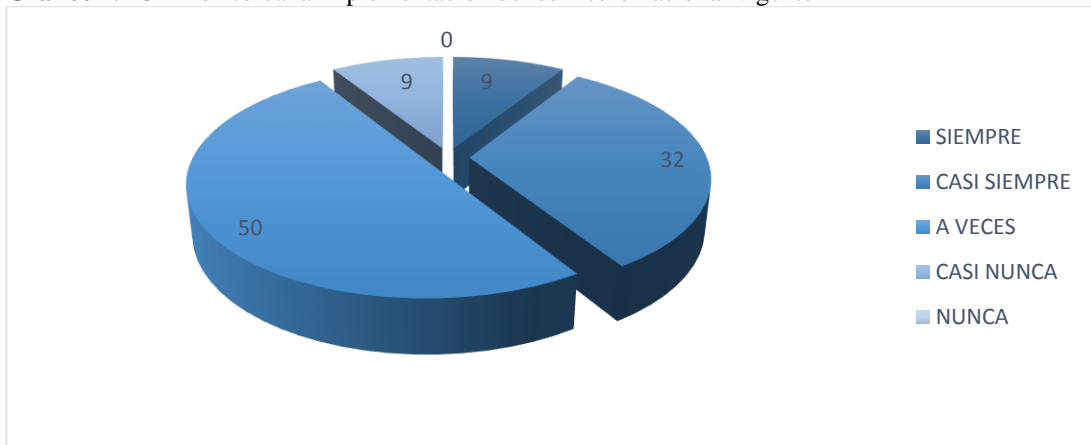
**Tabla N° 37** Monitorea la implementación del currículo nacional vigente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	3	9
Casi siempre	11	32
A veces	17	50
Casi nunca	3	9
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 31** Monitorea la implementación del currículo nacional vigente



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

#### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario corresponde al 50% el que señala que a veces monitorea la implementación del currículo.

Los docente deben reflexionar sobre la importancia que tiene monitorea la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje que ayudan a mejorar la calidad educativa de muestra institución.

**Pregunta 2.-** ¿Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares para los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas no a la discapacidad?

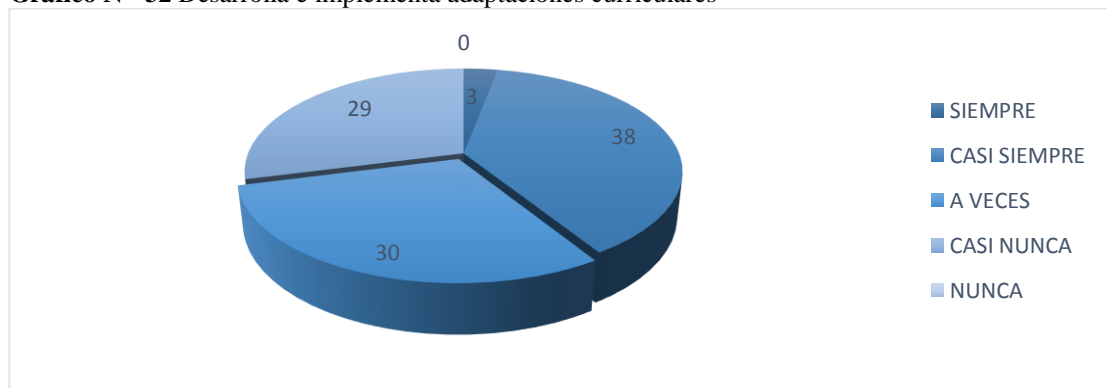
**Tabla N° 38** Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	3
Casi siempre	13	38
A veces	10	30
Casi nunca	10	29
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 32** Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede identificar el porcentaje mayoritario que corresponde al 38% casi siempre se desarrolla e implementa adaptaciones curriculares para los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas no a la discapacidad.

Los docentes deben de tomar con mucha importancia realizar siempre adaptaciones para aquellos estudiantes con necesidades educativas no asociadas a la discapacidad para poder llegar con los conocimientos a todos los estudiantes.

Pregunta 3.- ¿Implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos el aprendizaje?

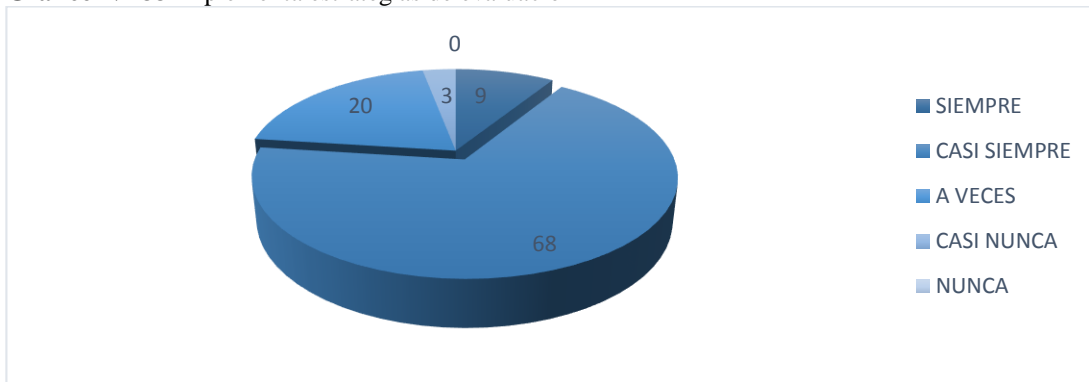
**Tabla N° 39** Implementa estrategias de evaluación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	3	9
Casi siempre	23	68
A veces	7	20
Casi nunca	1	3
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 33** Implementa estrategias de evaluación



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario que corresponde al 68% que dice casi siempre se implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos el

La evaluación que realizan los docentes siempre debe de ser para ver si se están logrando los objetivos de aprendizaje y orientarnos a los docentes a mirar cómo estamos evolucionando siempre.

**Pregunta 4.-** ¿Desarrolla y supervisa programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna?

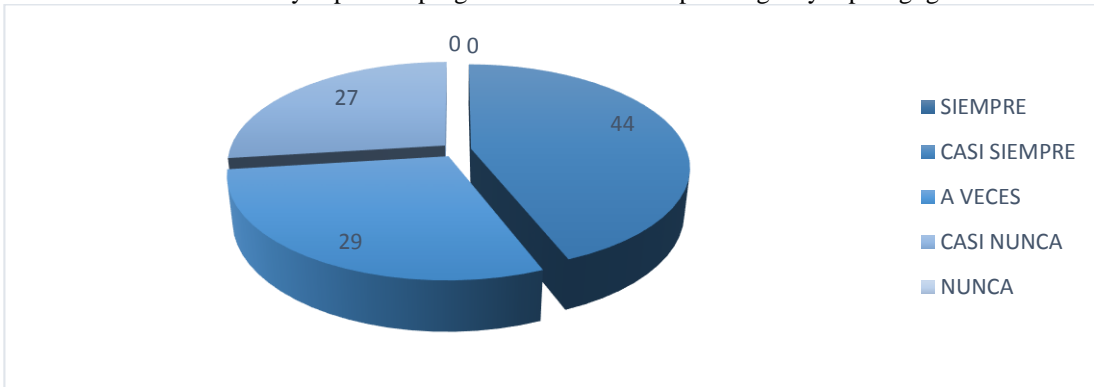
**Tabla N° 40** Desarrolla y supervisa programas de asistencia psicológica y/o pedagógica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	15	44
A veces	10	29
Casi nunca	9	27
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 34** Desarrolla y supervisa programas de asistencia psicológica y/o pedagógica.



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario que corresponde al 44% corresponde a casi siempre.

Los docentes siempre deben desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica y pedagógica pues es el que hacer a diario.

**Pregunta 5.-** ¿Desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje?

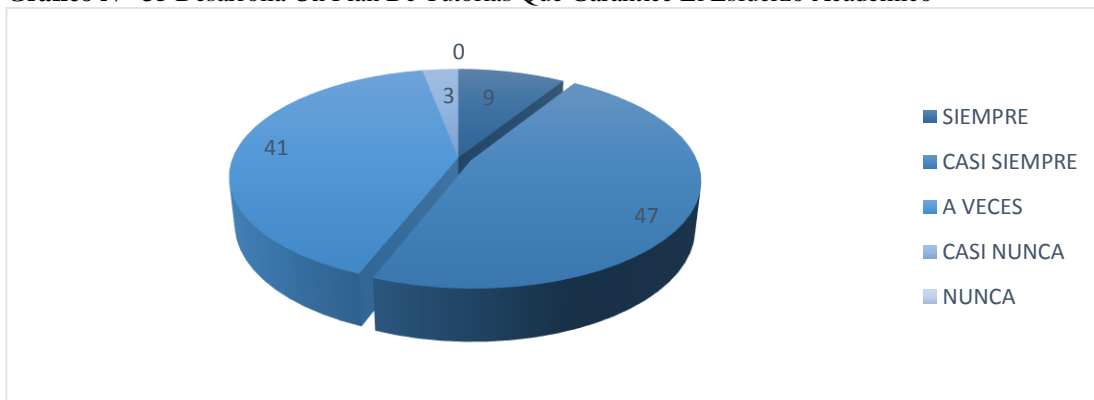
**Tabla N° 41** Desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	3	9
Casi siempre	16	47
A veces	14	41
Casi nunca	1	3
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 35** Desarrolla Un Plan De Tutorías Que Garantice El Esfuerzo Académico



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario que corresponde al 60% en el que dice a veces se desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico.

Los docentes de la institución a veces realizan y desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje

**Pregunta 6.-** ¿Implementa planes de acompañamiento, efectivos y permanentes para estudiantes con necesidades especiales?

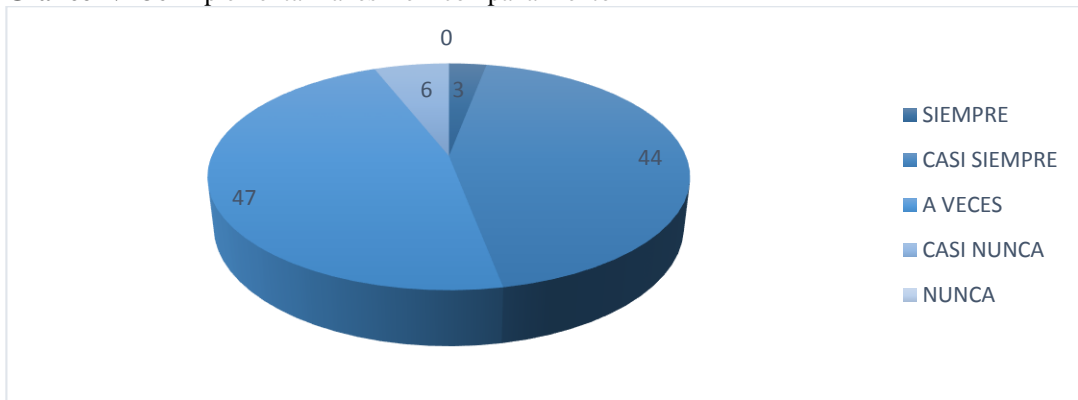
**Tabla N° 42** Implementa planes de acompañamiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	3
Casi siempre	15	44
A veces	16	47
Casi nunca	2	6
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 36** Implementa Planes De Acompañamiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario corresponde al 60% el cual indica que la mayor parte de los docentes a veces Implementa planes de acompañamiento, efectivos y permanentes para estudiantes con necesidades especiales.

Los docentes de la institución no realizan siempre implementaciones y planes de acompañamiento, efectivos y permanentes para estudiantes con necesidades especiales.

**Pregunta 7.-** ¿Es participe de la elaboración del Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar?

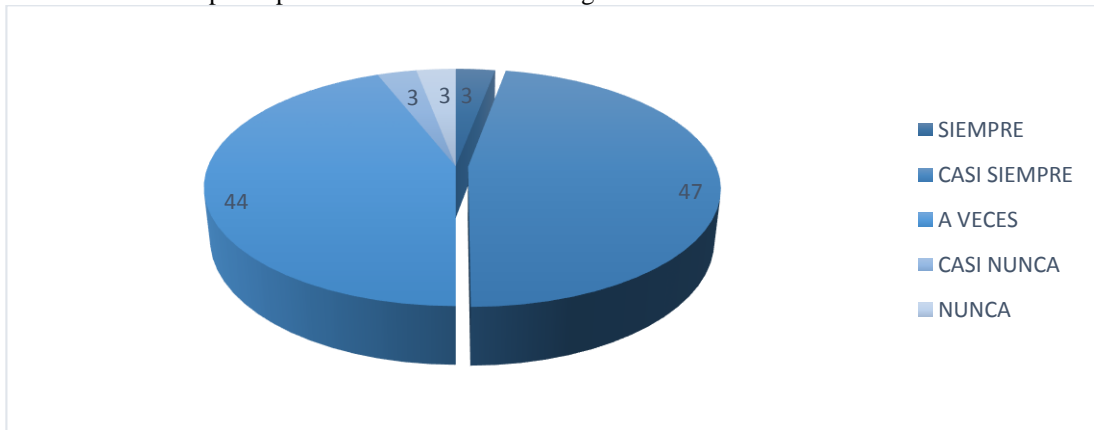
**Tabla N° 43** Es participe de la elaboración del código de convivencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	3
Casi siempre	16	47
A veces	15	44
Casi nunca	1	3
Nunca	1	3

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 37** Es participe de la elaboración del código de convivencia



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede visualizar el porcentaje mayoritario corresponde al 60% el cual corresponde a veces es participe de la elaboración del Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.

Los docentes deben de siempre acompañar y participar en la elaboración del Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.

**Pregunta 8.-** ¿Establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos de los ámbitos de la vida escolar y comunitaria?

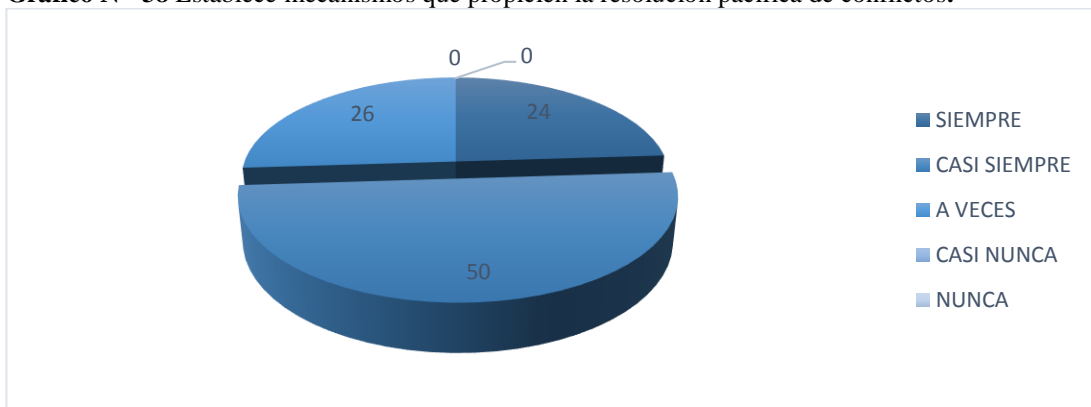
**Tabla N° 44** Establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	8	24
Casi siempre	17	50
A veces	9	26
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 38** Establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos.



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se puede evidenciar que el porcentaje mayoritario corresponde al 60% el que indica que a veces establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos de los ámbitos de la vida escolar y comunitaria

Los docentes de la institución siempre deben estar prestos a realizar y establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos de los ámbitos de la vida escolar y comunitaria y no solo a veces pues de eso depende el saber resolver de manera oportuna y practica toda clase se problemas

**Pregunta 9.-** ¿Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional que son parte del Código de Convivencia?

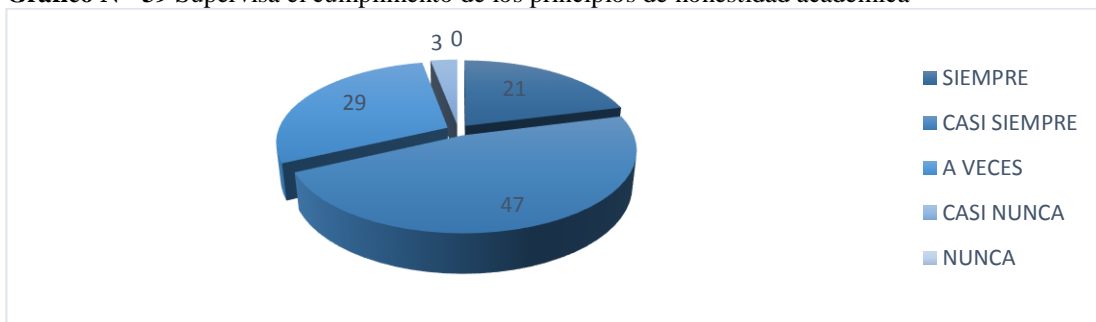
**Tabla N° 45** Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	7	21
Casi siempre	16	47
A veces	10	29
Casi nunca	1	3
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaucho Quishpe

**Gráfico N° 39** Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaucho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario que corresponde al 60% el que indica a veces supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional que son parte del Código de Convivencia. Interpretación.

Los docentes de cualesquier institución deben siempre crear espacios que supervisen el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional que son parte del Código de Convivencia.

**Pregunta 10.-** ¿Cumple políticas deformación ética integral, como se estipula en la LOEI?

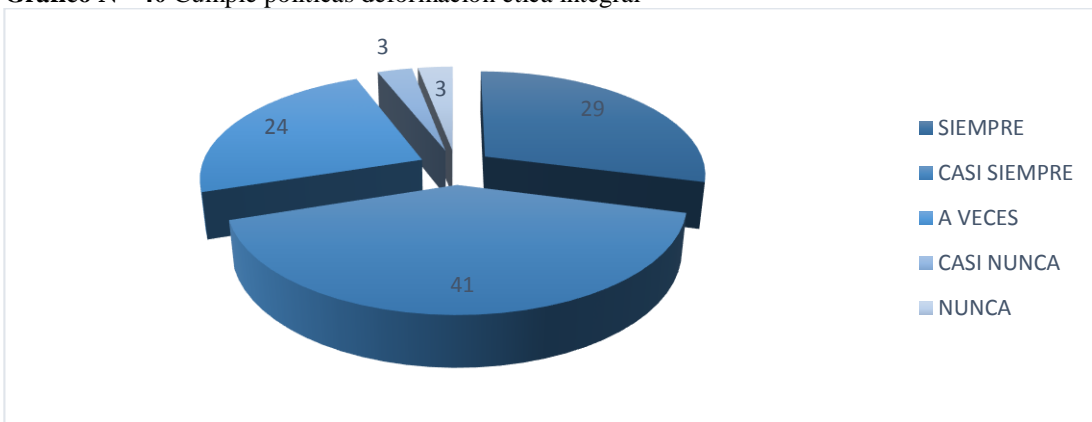
**Tabla N° 46** Cumple políticas deformación ética integral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	10	29
Casi siempre	14	41
A veces	8	24
Casi nunca	1	3
Nunca	1	3

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 40** Cumple políticas deformación ética integral



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede observar el porcentaje mayoritario corresponde al 60% el cual dice a veces se cumple las políticas de formación ética integral, como se estipula en la LOEI.

Los docentes de cualquier institución siempre deben de estar predispuesto a cumplir y hacer cumplir las políticas de formación ética integral, como se estipula en la LOEI, en leyes y normas que se estipulan, puestos que se han hecho para para cumplirlas.

**Pregunta 11.-** ¿Colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros?

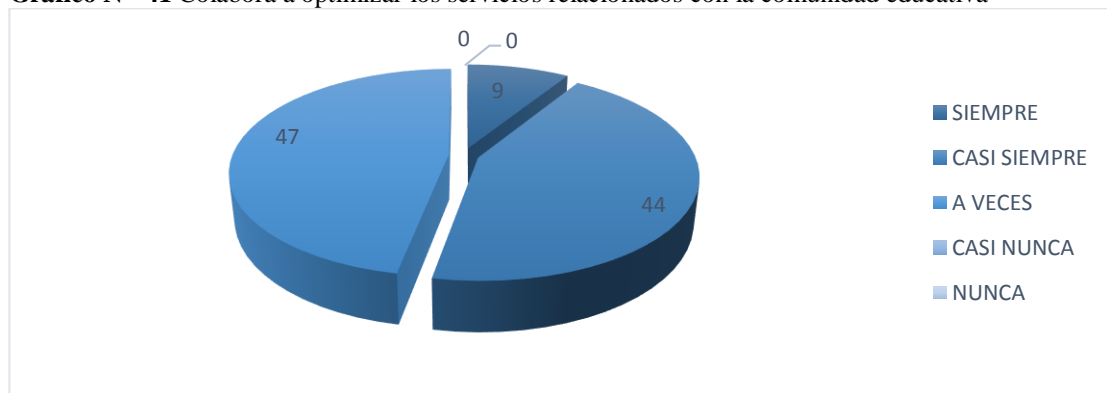
**Tabla N° 47** Colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad educativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	3	9
Casi siempre	15	44
A veces	16	47
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 41** Colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad educativa



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se puede evidenciar el porcentaje mayoritario corresponde al 60% el cual indica de que a veces se colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros.

Los docentes siempre deben estar predispuestos colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros pues su labor es muy importante.

**Pregunta 12.-** ¿Promueve y desarrolla programas de redes de trabajo con instituciones educativas de su círculo de estudio?

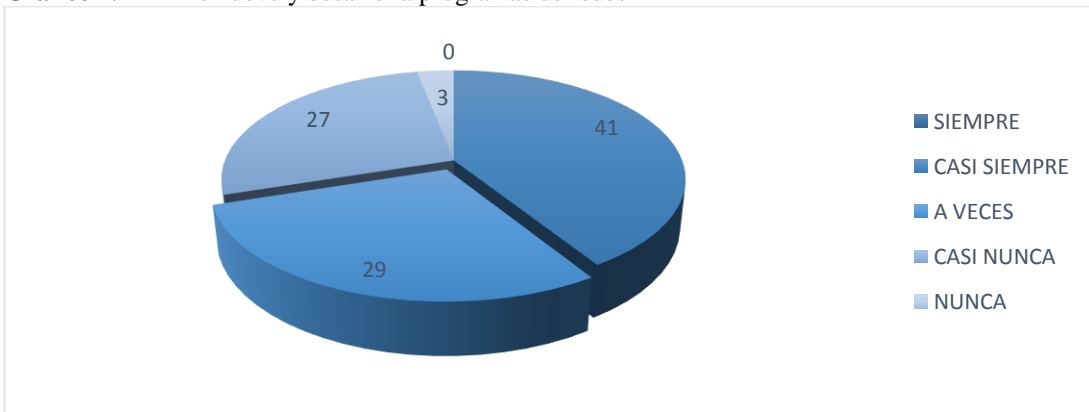
**Tabla N° 48** Promueve y desarrolla programas de redes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	14	41
A veces	10	29
Casi nunca	9	27
Nunca	1	3

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 42** Promueve y desarrolla programas de redes



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En gráfico se puede evidenciar que el porcentaje mayoritario corresponde al 60% lo que indica que a veces promueve y desarrolla programas de redes de trabajo con instituciones educativas de su círculo de estudio.

El docente siempre debe promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones educativas de su círculo de estudio pues con esto se estaría realizando vinculación entre pares, y además se fortalecería los conocimientos.

**Pregunta 13.-** ¿El centro educativo cuenta con estrategias claras para contrarrestar el comportamiento de los estudiantes?

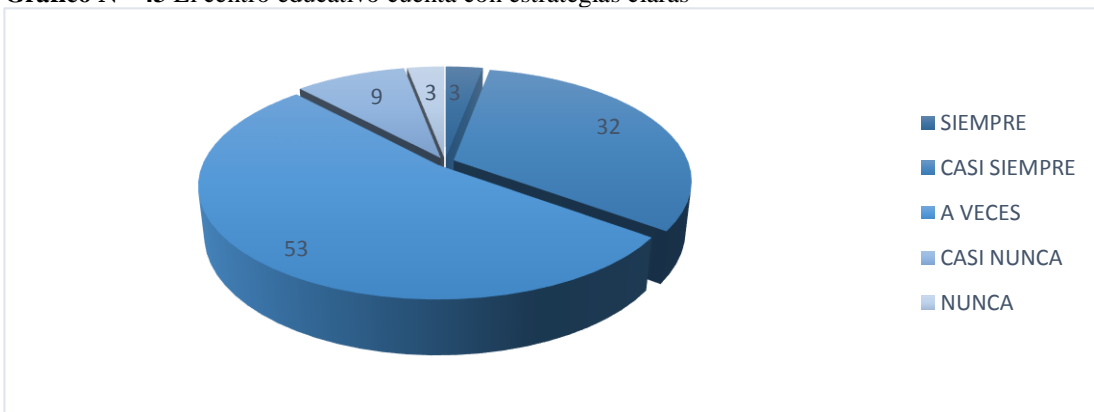
**Tabla N° 49** El centro educativo cuenta con estrategias claras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	3
Casi siempre	11	32
A veces	18	53
Casi nunca	3	9
Nunca	1	3

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

**Gráfico N° 43** El centro educativo cuenta con estrategias claras



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede evidenciar el porcentaje mayoritario que corresponde al 60% el que dice que a veces el centro educativo cuenta con estrategias claras para contrarrestar el comportamiento de los estudiantes.

Todo centro educativo siempre debe de contar con estrategias claras para contrarrestar el comportamiento de los estudiantes pues de esto dependerá el poder minimizar comportamiento inadecuado en los estudiantes.

**Pregunta 14.-** ¿Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas con el área educativa, instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico entre otras?

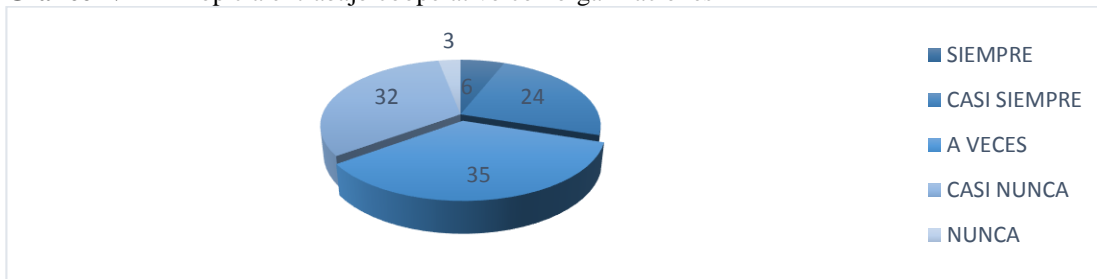
**Tabla N° 50** Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	2	6
Casi siempre	8	24
A veces	12	35
Casi nunca	11	32
Nunca	1	3

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaucho Quishpe

**Gráfico N° 44** Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones



**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, análisis e interpretación

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaucho Quishpe

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico se puede evidenciar el porcentaje mayoritario el cual corresponde al 60% el que dice a veces propicia el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas con el área educativa, instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico entre otras.

Las acciones que se realizan como docentes si siempre nos apoyamos con vínculos externos favorecieran en diversas acciones como son propicia el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas con el área educativa, instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico entre otras.

## Resultados de la información

Una vez consolidadas las respuestas se determina que el 42,79% de los docentes consideran que “CASI SIEMPRE” se realizan las actividades y acciones propuestas, en pos de alcanzar los objetivos propuestos institucionalmente, lo que se demuestra en el siguiente cuadro de cuantificación de las características.

**Tabla N° 51** Resultados de la información

No.	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Monitorea la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje?	9	32	50	9	0
2	¿Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares para los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas no a la discapacidad?	3	38	30	29	0
3	¿Implementa estrategias de evaluación que	9	68	20	3	0

	<p>orienta a los estudiantes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos el aprendizaje?</p>					
4	<p>¿Desarrolla y supervisa programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna?</p>	0	44	29	27	0
5	<p>¿Desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje?</p>	9	47	41	3	0
6	<p>¿Implementa planes de acompañamiento,</p>	3	44	47	6	0

	efectivos y permanentes para estudiantes con necesidades especiales?					
7	¿Es participe de la elaboración del Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar?	3	47	44	3	3
8	¿Establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos de los ámbitos de la vida escolar y comunitaria?	24	50	26	0	0
9	¿Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional	21	47	29	3	0

	que son parte del Código de Convivencia?					
10	¿Cumple políticas de formación ética integral, como se estipula en la LOEI?	29	41	24	3	3
11	¿Colabora a optimizar los servicios relacionados con la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud alimentación, entre otros?	9	44	47	0	0
12	¿Promueve y desarrolla programas de redes de trabajo con instituciones educativas de su círculo de estudio?	0	41	29	27	3
13	¿El centro educativo cuenta con estrategias claras para	3	32	53	9	3

	contrarrestar el comportamiento de los estudiantes?					
14	¿Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas con el área educativa, instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico entre otras?	6	24	35	32	3
	TOTAL: 1400	128	599	504	154	15
	PORCENTAJE%	9,14	42,79	36,00	11,00	1,07

**Fuente:** Resultados de la información

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN Y VINCULACIÓN COMUNITARIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE DEL CANTÓN SAQUISILÍ AÑO LECTIVO 2015**

##### **4.2 Antecedentes**

En Ecuador, el Ministerio de Educación responsable de una de las funciones sociales prioritarias del país está empeñado no solo en el aumento cuantitativo de la educación, sino paralelamente de su mejoramiento cualitativo en la actualidad, en los diferentes campos de la vida humana es una necesidad ineludible la busca de la calidad. Esta necesidad se presenta más exigente en educación porque sin ella, la sociedad no solo que no camina hacia delante, si no que puede retroceder y quedarse por mucho tiempo de tras del desarrollo social, cultural científico y económico por estas razones sede en la necesidad de implementar un modelo de gestión alternativo. Entrega como directrices a las escuelas la visión de la calidad en la educación, considerando que son componentes centrales de la calidad escolar:

1. El reconocer e identificar a los usuarios y sus necesidades
2. Orientar a mejorar los procesos; procurando disminuir la burocracia educativa y los costos, lo cual lleva a examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen.

Con estas premisas la entidad educativa genera un modelo de gestión educativa en procura de solucionar las necesidades individuales y colectivas, convirtiéndose en la herramienta de los directores quienes se convierten en los líderes y conductores del cambio en la comunidad.

### **4.3 Justificación**

Toda institución busca su desarrollo, aquellas que se encargan de la capacitación deben tener una propuesta educativa basada y preparada para dar soluciones a las necesidades de la comunidad.

El hecho de que el directivo escolar o líder de estos procesos de mejora y cambio lo utilice, lo convierte en la justificación suficiente para su estudio, análisis y desarrollo.

A la comunidad educativa le sirve para enmarcar y desarrollar sus actividades educativas apegadas a un guía de acción, que complementa con la evaluación de resultados que no es otro que prestigio obtenido.

La materia prima del proceso educativo es el estudiante, que ingresa como materia prima, pasa por el proceso de transformación y al terminar el producto deberá configurar un estudiante comprometido con su colectividad y con la sociedad.

El hecho de tener la herramienta aplicada en la educación está garantizando en el futuro cercano el desarrollo social, económico y cultural, de los actores de la sociedad ecuatoriana.

### **4.4 Objetivos**

Proponer a los directivos de la Institución, es contar con la herramienta administrativa educativa y de evaluación que permita identificar, mejorar y dinamizar los procesos y actividades de la educación escolar.

Convertir a los directivos en líderes permitirá hacer de la escuela verdadera comunidad educativa; organizaciones autogestoras, capaces de transformarse a sí mismas, con proyectos educativos enfocados a la resolución de problemas y al logro de mejores resultados educativos.

## **4.5 Proyecto Escolar (PE)**

### **Estructura metodológica.**

- Análisis del contexto escolar.
- La autoevaluación en el marco de la gestión escolar
- Misión de la escuela
- Visión de la escuela
- Valores
- Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión
- Los Objetivos para las dimensiones de la Gestión
- Estrategias
- Metas
- Los indicadores

### **Programa Anual de Trabajo (PAT)**

Actividades específicas Programas de apoyo Recursos por actividad Tiempo de realización Costos Responsables.

### **Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas**

Seguimiento al cumplimiento de las actividades Seguimiento y evaluación de las metas  
Momentos de la evaluación Informe técnico pedagógico Difusión de los resultados para la rendición de Cuentas.

Esta estructura de los componentes de la metodología la visualizamos en el siguiente mapa conceptual que muestra los momentos en que se deben ir abordando los procesos de planeación.

## **Metodología del Proyecto Escolar**

### **4.6 Análisis del contexto escolar**

Armando Loera (2007) Menciona que es frecuente afirmar que el éxito o el fracaso de las escuelas se deben en gran medida al impacto del contexto socioeconómico y cultural de las familias de los estudiantes. Sin embargo este efecto no es necesario ni automático. Sin duda el contexto en que se ubican las escuelas influye en su historia y en su desempeño cotidiano. Conocer las características del entorno escolar permite entender la lógica de las acciones de los actores de la comunidad institucional.

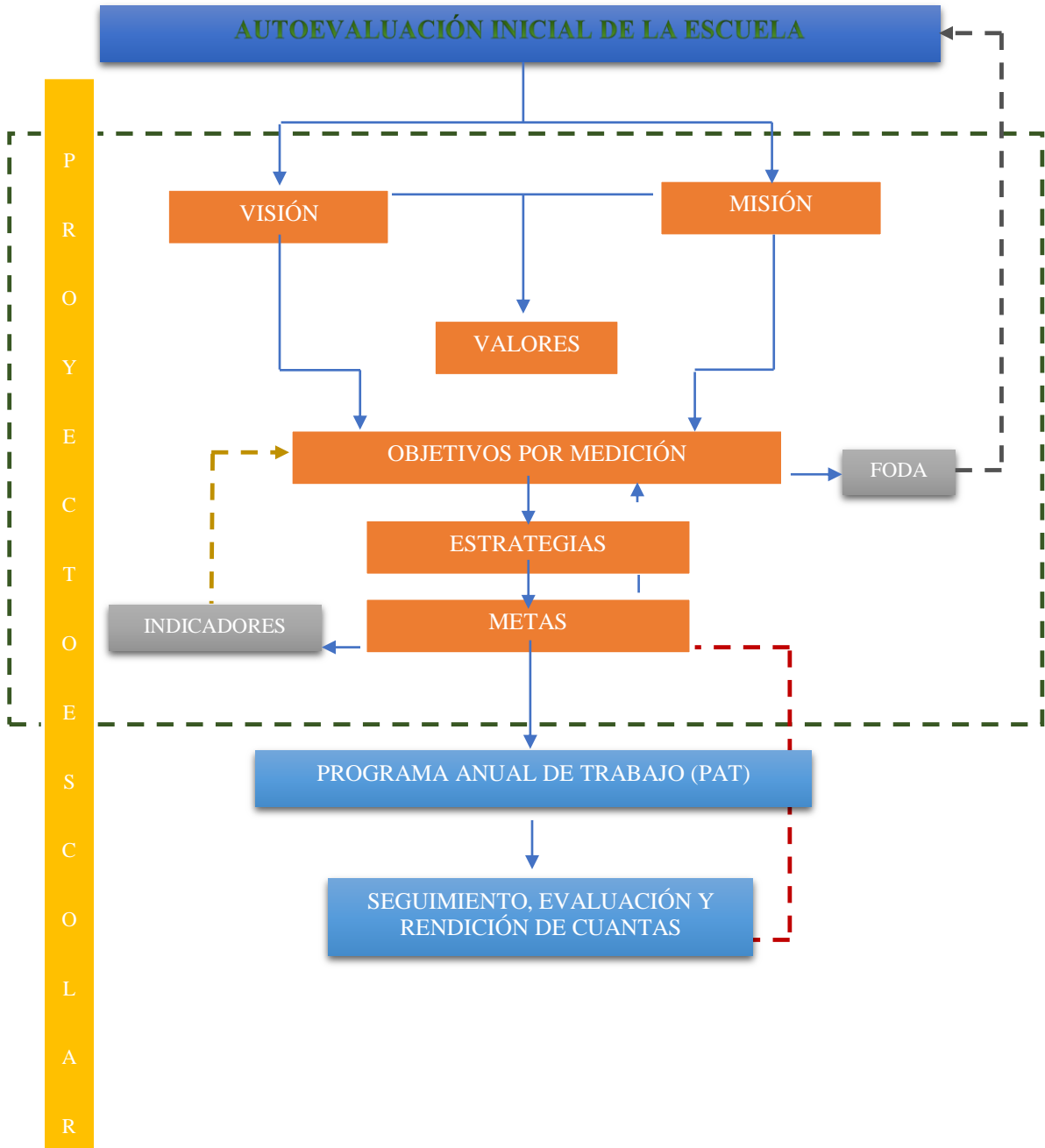
Como docentes de la institución educativa Mariscal Antonio José de Sucre, debemos tener conocimiento del contexto porque como dice el autor de alguna manera incide o puede causar algún tipo de impacto en el nivel de desarrollo de una escuela favoreciendo o limitando las metas o propósitos educativos y puede convertirse en un elemento clave para generar cambios sustanciales. Se puede añadir entonces que el medio geográfico o el contexto, representa un elemento primordial para entender el nivel de desarrollo de la escuela.

El contexto su conocimiento nos permite conocer el barrio, la comuna, es conocer las características de las familias, condiciones del plantel y el personal, se muestran como factores que se amalgaman para producir buenos resultados.

Lorca señala que el maestro debe conocer la estructura, el contexto escolar, le permitirá determinar las características de la escuela, nombre de la misma, situación respecto de otras escuelas cercanas en relación al reconocimiento y prestigio; número de alumnos que atiende y cantidad por grupo y grado por grado; características de población que atiende, actividades que se realizan fuera de horario escolar; conformación de la plantilla en relación a funciones, sexo, edad, preparación profesional, valores generales, etc.; características de los padres de familia, tipo de empleo, nivel socioeconómico, edad; historia del centro escolar.

## Diagrama del Proyecto

Gráfico N° 45 Autoevaluación inicial de la escuela



Fuente: Sistema Educativo Estatal

Elaborado por: Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

## **4.7 La autoevaluación en el marco de la gestión escolar**

El concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin, realizada por las personas. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos de lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, gestionar.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo.

Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyado en teorías, supuesto e hipótesis. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.)

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz, porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinentes, porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se puede construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que

expresa autonomía y una capacidad de auto transformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la investigación de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación. La gestión escolar, en este contexto, se define como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela “Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela”.

4. El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que

en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como Gestión Estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela, se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con sus colegas. Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio (David Hopkins Y David Reynolds), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio, actuando de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos (Antonio Bolívar), y así formar comunidades que se preocupan por aprender a hacer mejor las cosas, pues como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela, depende de cada escuela. Para que una gestión educativa sea estratégica, es indispensable que se apegue a los términos que la caracterizan. Así, una gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

Sus principales características son:

a) Centralidad de lo pedagógico, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.

b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c) Trabajo en equipo, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.

d) Apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.

e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan de profesionalización.

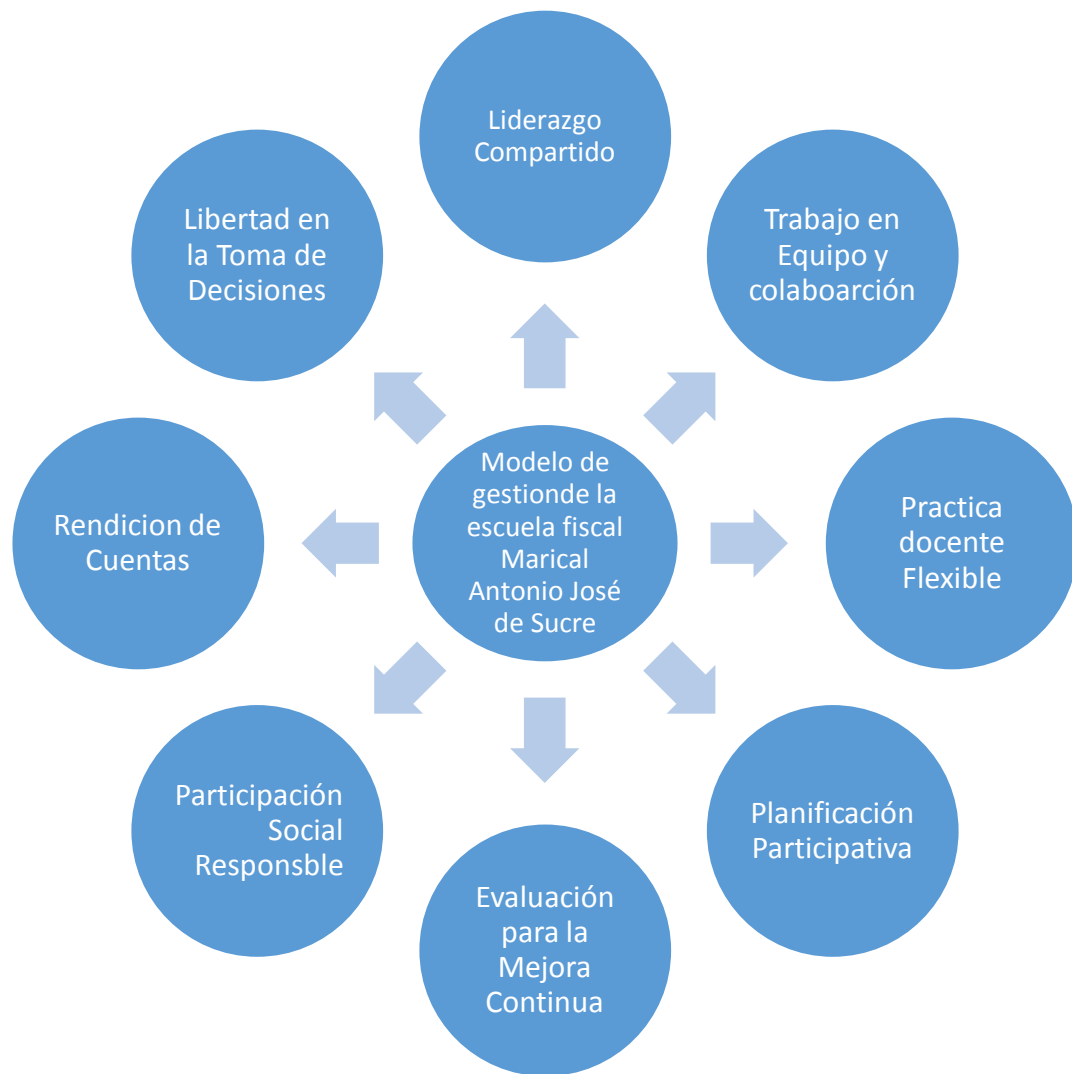
f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

g) Una intervención sistémica y estratégica, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la gestión escolar basados en diferentes plataformas teóricas y metodológicas, en el caso del modelo propuesto por el Programa Escuelas de Calidad se ha enfatizado en la transformación de las formas tradicionales, para transitar del actuar normativo burocrático a un enfoque estratégico sistémico

El modelo cuenta con ocho componentes los cuales se vinculan e interrelacionan, sin privilegiar ninguno, el grado de atención que merezca uno u otro será dado por el usuario del modelo de acuerdo a las necesidades y características del centro escolar. Los componentes (anexo 1) son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo, para vencerlos se requiere intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, con, sin o a pesar de las circunstancias, y en un momento dado estos pueden ser para la escuela elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.

**Gráfico N° 46** Modelo de Gestión de la Escuela Fiscal



**Fuente:** Sistema Educativo Estatal

**Elaborado por:** Postulante Blanca Elena Unaicho Quishpe

Se podrá observar que el concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; todo ello enmarcado en un contexto

cultural que le da sentido y significado singular a su acción, pues contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar. Y es ese conjunto de práctica y relaciones, de acciones y procesos de la escuela el objeto de la autoevaluación inicial de la gestión escolar. El propósito más amplio de la gestión escolar es, en consecuencia, que los actores de la -escuela director, docentes, alumnos, padres de familia- reconozcan y hagan un juicio sobre la acciones que realizan y los resultados que se obtienen, basado en herramientas para la autoevaluación; diseñen un plan para mejorar esas formas de hacer, utilizando estrategias de participación de los miembros de la escuela (en sí mismas transformadoras); y utilicen innovaciones disponibles, generen desde su acción reflexiva, innovaciones en las formas de gestionar los procesos educativos de la escuela. Todo lo anterior con la búsqueda intencional de nuevas formas de gestión centrada en el objetivo sustantivo de la escuela, que es la formación de los alumnos

Para iniciar el proceso de autoevaluación es necesario planear para identificar lo que será necesario hacer con la finalidad de contar con la información precisa que muestre el panorama de la situación prevaleciente de la escuela. Se sugiere considerar lo siguiente:

- Revisar la información a analizar en cada una de las dimensiones.
- Identificar el tipo de información que se requiere y quién o quiénes la pueden proporcionar, (director, docentes, personal de apoyo y asistencia a la educación, alumnos y padres de familia).
- Reconocer la información que se obtendrá a partir de lo que cada actor escolar en su experiencia puede aportar, y diferenciarla de la información que se obtiene de algún documento, material o instrumento a diseñar.
- Identificar el tipo de instrumentos a utilizar para obtener la información de los que otorgan el servicio de la escuela y de los usuarios (alumnos y padres de familia); si se

desea, también se puede solicitar información a vecinos de la escuela u otros miembros de la comunidad. Entre los instrumentos a seleccionar están: cuestionario, entrevista, encuesta, estadísticas, planeación de clase, cuadernos de alumnos, exámenes, actas de Consejo Técnico Escolar y cuaderno de firmas, entre otros, que se utilizan en la escuela.

Considerar el universo escolar y decidir si la aplicación de los instrumentos seleccionados será al total de los actores escolares o a una muestra representativa y al azar; cuidando que el lenguaje sea comprensible para cada participante.

- Acordar quién o quiénes pueden ser los responsables del proceso de levantamiento y procesamiento de información.
- Considerar el tiempo que se destinará a la obtención de información y para el análisis de la misma e integrar los resultados de la autoevaluación inicial de la escuela.
- Aprovechar el o los instrumentos que se decidan utilizar tanto para conocer las percepciones u opiniones de los actores escolares respecto del servicio que se ofrece actualmente, como para identificar las expectativas que se tienen respecto de cómo les gustaría que fuera el servicio que ofrece la escuela. (El primer insumo es para la autoevaluación inicial, y el segundo para la integración de la visión de la escuela que se pretende construir).

#### **4.7.1 Autoevaluación inicial de la escuela**

La realización de la autoevaluación inicial de la gestión escolar tiene distintos momentos:

Comprender lo que se va a evaluar.

b. Planificar las acciones con las que se llevará a cabo.

c. Recolectar la información.

- d. Analizar los datos.
- e. Reflexionar sobre los datos
- f. Emitir juicios valorativos sobre lo analizado.
- g. Elaborar una síntesis sobre los aspectos valorados que se pueden mejorar.

Por lo que, como ya se mencionó, el director y el equipo docente definirán la ruta de acción pertinente, considerando el apoyo y asesoría de quienes rodean la escuela y apoyen en el análisis para la toma de decisiones.

#### **4.7.2 Reconocer las características de la gestión escolar y sus dimensiones.**

Es necesario reconocer las características principales que definen la gestión escolar, así como las funciones desarrolladas por el director y el equipo docentes, para ello se deben revisar los apartados “La Autoevaluación en el Marco de la Gestión Escolar” (1.3), “Dimensiones de la Gestión Escolar (1.3.2) y “Estándares” (1.3..3) de este documento:

1. Analizar factores y procesos (secuencias de actividades y tareas) que componen a cada una de las dimensiones de la gestión escolar.
2. Elaborar una lista, cuadro comparativo o cuadro sinóptico, de los procesos que componen a las dimensiones de la gestión escolar y los estándares de gestión, identificando cuales son funciones y tareas desempeñadas por el director y cuáles de los docentes en lo individual y en lo colectivo.
3. Analizar la información y reflexionar en torno a los aspectos valorados que se pueden mejorar.
4. Se debe llevar un registro de la información más relevante generada por el colectivo.

### **4.7.3 Reconocer y evaluar los niveles de logro de aprendizaje de los alumnos así como el comportamiento estadístico de la escuela.**

Es necesario realizar un ejercicio de aproximación del nivel de logro de los aprendizajes de los alumnos con los datos de aprovechamiento escolar, con la información disponible en la escuela, para analizar el desempeño general de los alumnos en las distintas áreas de aprendizaje y valorar si hay o no cambios significativos entre los datos de cada año. Para las escuelas de educación especial y preescolar, se recomienda diseñar con el apoyo de la supervisión escolar y los asesores técnico pedagógicos una secuencia de tareas que les permita observar el desarrollo y desempeño de los alumnos a partir de la recuperación y análisis de la información específica de evaluación cualitativa; así también utilizar los indicadores institucionales de retención y otros externos que faciliten la recuperación de información.

Recopilar información sobre los niveles de logro de aprendizaje a partir de los datos de tres ciclos escolares anteriores, por asignatura o área de desarrollo y grado, considerando:

- Resultados de la prueba ENLACE
- Promedio de aprovechamiento escolar
- Olimpiada del conocimiento
- Indicadores de retención y aprobación.
- Estadística de movilidad de los alumnos (alta y baja)

2. Calcular los porcentajes de alumnos que obtuvieron calificaciones no aprobatorias y niveles insuficiente y elemental; mínima aprobatoria y nivel bueno; la máxima aprobatoria y nivel excelente.

3. Concentrar y sistematizar los datos estadísticos (pueden emplearse gráficas) cuestiones tales como

- ¿En cuál asignatura y grado se observa un mayor porcentaje de no aprobados?
  - ¿En cuál asignatura y grado se observa el porcentaje de calificaciones más altas?
  - ¿Quiénes son los alumnos que registran las más bajas o altas calificaciones en todas las asignaturas son niños o niñas?
  - ¿Qué otras características comparten?
  - ¿Cuál grado presenta mayor porcentaje de alumnos reprobados?
  - ¿Cuál con mayor porcentaje de deserción en los tres ciclos escolares anteriores?
- ¿El porcentaje de las preguntas anteriores, aumenta, disminuye o se mantiene?
- ¿Existen condiciones de equidad en las oportunidades de aprendizaje?
  - ¿Qué razones pueden ayudarnos a comprender el comportamiento de los datos, que expresan el desempeño y aprovechamiento escolar de los alumnos?

4. Elaborar un resumen de los datos, observaciones y reflexiones expresadas por el grupo.

5. Comparar este análisis con los propósitos educativos de la educación básica e identificar diferencias.

#### **4.7.4 Factores asociados a los procesos de enseñanza y de aprendizaje.**

En los procesos de enseñanza y de aprendizaje se reconocen factores que se asocian fuertemente con las acciones que se generan en cada proceso, entre los que destacan la

planeación de clase, la evaluación, el clima del aula, la administración del tiempo y los recursos didácticos.

Tales factores o elementos señalan las acciones que pueden traducirse en aprendizajes significativos o no. Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la **planeación**: ¿Cómo se planea cada clase, cada unidad o módulo, cada ciclo escolar?, ¿qué rutas o caminos didácticos se proponen para cada clase? La reflexión a partir de la revisión de la planeación permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura o campo formativo y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes y al desarrollo de competencias.

También la planeación del docente permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen con el aprendizaje de los alumnos, además de verificar si considera la atención a la diversidad; es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Asimismo puede identificarse si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o campo formativo o en todos ellos.

La planeación docente es un insumo importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Otro elemento determinante es la **evaluación** que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un insumo muy valioso que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación que existe entre las formas cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de sus alumnos. Asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los

alumnos para aprender. Lo deseable es que esta información se aproveche para proponer nuevas estrategias que apoyen el avance. Otros de los insumos que aportan información trascendente acerca de cómo se enseña y evalúa, es el diseño de los ejercicios que realizan los alumnos en los cuadernos, y los exámenes que aplica el docente, así como los resultados obtenidos. Al revisarlos encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario. El hacer de los profesores ha sido tema de reflexión desde hace tiempo, se reconoce que el lugar donde se propician los procesos de enseñanza y de aprendizaje formales es, fundamentalmente, en el aula.

En ese sentido, auto valorar la práctica, las formas o estilos de enseñar y de evaluar, contribuye a reconocer qué cosas es necesario cambiar o dejar de hacer, de tal modo que el aprendizaje se logre en todos los alumnos.

Si la planeación toma en cuenta la diversidad de los estudiantes y la evaluación se enfoca a retroalimentar lo que no se ha aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje, entonces se estará dando un gran paso hacia el logro educativo de todos los alumnos. Un elemento más que depende en mucho de la actuación de los profesores es el **clima de aula**.

Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello, es la confianza: ¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos que atiende?, ¿cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre ellos?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos?, ¿qué características presentan los alumnos que son aceptados, discriminados o ignorados?, ¿qué hace ante la diferencia?, ¿las relaciones que propicia generan un clima que estimula el aprendizaje?

El **Tiempo** que se destina a la enseñanza es también un factor asociado con la calidad de los aprendizajes. Respecto de este elemento es prioritario identificar la forma como administra el tiempo para la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje. Al hacer un balance de la cantidad de tiempo destinado a actividades como el pase de lista, la revisión de tareas, la obtención de trabajos, los concursos, la disciplina, los reportes y las comisiones, entre muchas otras, ¿cuánto es el tiempo efectivo que destina para enseñar?, ¿Qué tan importantes son dichas actividades y qué prioridad tienen en función de la enseñanza y el aprendizaje? Conviene reflexionar para reconocer cuáles de estas tareas son necesarias y qué alternativas o cambios es posible implementar a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende con lo que se enseña.

Los **materiales didácticos** son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje. ¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje?, ¿domina el uso adecuado de los mismos?, ¿son variados, atractivos, interesan a los alumnos?, ¿hacen falta otros, de qué tipo y para qué? Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad ,creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes .Reflexionar en torno a los factores que se relacionan con los procesos de enseñanza y de aprendizaje resulta pertinente y relevante si se reconoce como razón fundamental de la escuela pública mexicana el logro de los propósitos educativos en la formación integral delos estudiantes de educación básica

#### **4.7.5 Recuperación de información de otras instituciones o actores educativos.**

Es necesario consultar otras fuentes que permitan tener una mirada externa de lo que sucede en la escuela. Consultar a los padres de familia, miembros de la comunidad, alumnos, supervisión escolar para indagar sobre sus expectativas y deseos respecto a

la escuela, las relaciones que se establecen, así como el interés y responsabilidad de su participación en los procesos de mejora. Para esto se pueden emplear diversos instrumentos como la aplicación de encuestas, entrevistas, buzón de opinión, consultas abiertas, etc. Si cada docente se concentra en mejorar sus formas de enseñanza, considerando las necesidades de sus estudiantes y se asegura de aplicar los enfoques en el tratamiento de los contenidos de aprendizaje, con certeza podrá reconocer lo que efectivamente aprenden sus alumnos y estará en condiciones de contribuir con aquellos que identifica en riesgo de fracaso escolar. Este es un punto clave en el proceso de autoevaluación de su práctica docente.

### **Dimensiones de la gestión escolar**

Las dimensiones de la gestión escolar son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización, y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son “ventanas” para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, “lentes” para mirar lo que se hace y como se hace al interior de la institución. La realidad escolar es una, compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ese es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar. Quienes han estudiado la vida interna de las escuelas han desarrollado propuestas de dimensiones de la gestión escolar. Existen, en ese sentido, varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que fueron elaboradas. La más común, sintética pero comprensiva, es la que delimita las dimensiones: pedagógico-curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria.

#### ***Dimensión pedagógico-curricular:***

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño

de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras. En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

***Dimensión organizativa:***

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia.

Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

***Dimensión administrativa:***

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, el uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

***Dimensión comunitaria y de participación social:***

Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

## **Estándares**

Estos se constituyen en parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que son necesarios lograr, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno. Se identifican, a partir de los resultados de la autoevaluación en cada dimensión, que tan lejos o cerca se encuentran los colectivos escolares de alcanzar la calidad educativa en tanto representan la visión del programa. Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro. Son además un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del, (PE) hacia el logro de los mismos. Por ello, resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise, individualmente los estándares y les dé significado a partir de los conceptos clave, de modo que al reunirse en colegiado, se tenga una idea más precisa de su contenido y se favorezca un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permita realizar la actividad de contraste con los aspectos que no favorecen los procesos de enseñanza y de aprendizaje identificados en las dimensiones analizadas. Conviene hacer los registros necesarios de sus apreciaciones para compartirlos y analizarlos en las reuniones del colectivo escolar. Una de sus características es que son enunciados generales que involucran varios aspectos susceptibles de medirse, por lo que se dice que son estándares de composición mixta.

A continuación se presentan los estándares de manera diferenciada de acuerdo a las dimensiones de la gestión. Los indicadores del logro educativo para preescolar pueden ser utilizados para educación especial.

### ***Estándares de gestión, práctica docente y participación social en la escuela***

- Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

- Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
- En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural.
- La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

### ***Dimensión Comunitaria y de Participación Social***

El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.

Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

### ***Dimensión Organizativa***

La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.

El director ejerce liderazgo académico organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.

El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.

Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.

La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.

El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.

La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.

La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.

### ***Dimensión Administrativa***

Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

### ***Estándares de eficacia externa y logro educativo.***

#### **Indicadores de logro educativo para preescolar:**

Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático (pensamiento matemático).

Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas (lengua y comunicación).

Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico (exploración y conocimiento del mundo).

Los alumnos demuestran conocimiento y control de sus emociones que refleja el entendimiento de sí mismo y de su relación con los demás (desarrollo personal y social).

Los alumnos son sensibles a las demostraciones artísticas y son capaces de crear sus propias manifestaciones como medio de comunicar sus sentimientos y pensamientos (expresión y apreciación artísticas).

Los niños demuestran un alto nivel de desarrollo en sus capacidades motrices como coordinación al realizar diferentes movimientos, equilibrio y destreza en la manipulación de objetos pequeños (desarrollo físico y salud).

***Indicadores de logro educativo para primaria y secundaria:***

Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.

Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.

La escuela disminuye el índice de reprobación.

La escuela disminuye el índice de deserción.

Una vez concluida la revisión de los estándares, es momento de realizar el contraste con los aspectos propios de cada dimensión; de este modo podrá identificarse qué estándares se relacionan con lo que la escuela requiere atender prioritariamente, para avanzar hacia la mejora; así los estándares son referencia para la formulación de la visión. Se deben concentrar los esfuerzos de los actores en aquellos aspectos que deben dejar de hacerse o modificarse, ya que los aspectos que favorecen seguirán

aprovechándose como plataforma o punto de partida para el mejoramiento de todas las labores de la escuela. Deberá organizarse la información en una tabla como la siguiente:

**Tabla N° 52** Estándares con las que se relaciona

Dimensiones	Aspectos que no favorecen la mejora	Estándares con las que se relaciona
Pedagógica curricular		
Organizativa		
Administrativa		
Comunitaria y de participación social		

Identificada la situación prevaleciente de la escuela en cada una de las dimensiones de la gestión y contrastada con los estándares, habría que preguntarse: ¿cuáles son los aspectos a mejorar en la escuela, a fin de aumentar los rendimientos educativos de los alumnos? Este listado de aspectos a mejorar en cada una de las dimensiones de la gestión constituye un insumo importante para integrar la misión y la visión

**Tabla N° 53** Aspectos a mejorar en la escuela

Dimensiones	Aspectos que no favorecen la mejora	Aspectos a mejorar en la escuela
Pedagógica curricular		
Organizativa		
Administrativa		
Comunitaria y de participación social		

A partir de identificar los aspectos a mejorar en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela, se reconoce la importancia de ellos, no obstante, quizá en el tiempo que dure el plan de mediano plazo, sea difícil superarlos en su totalidad. Para ello, habrá que valorar por dimensión, cuáles son los aspectos prioritarios es decir, los

que deben atenderse primero a fin de crear la base o las condiciones para atender los que siguen. Una segunda revisión ayudará a tomar decisiones en función de la necesidad imperante de la escuela, de los esfuerzos y compromisos requeridos como organización para su logro. Registrarlos en una tabla ayudará a no perderlos de vista

**Tabla N° 54** Aspectos prioritarios a mejorar de la escuela

Dimensiones	Aspectos que no favorecen la mejora	Aspectos prioritarios a mejorar de la escuela en el mediano plazo
Pedagógica curricular		
Organizativa		
Administrativa		
Comunitaria y de participación social		

***Dimensiones***

**Aspectos prioritarios a mejorar de la escuela en el mediano plazo**

Pedagógica curricular

Organizativa

Administrativa

Comunitaria y de

Participación Social

Identificados los aspectos de mejora en cada una de las dimensiones de la gestión, es tiempo de clarificar lo que la escuela pública tendría que cumplir para avanzar hacia la visión, escenario altamente deseado por todos los actores escolares.

### ***Matriz de mejoramiento y propuestas encontradas***

Las dos herramientas administrativas descritas han sido utilizadas para genera una matriz de mejoramiento en la que se justifica el porqué del mejoramiento, por ende su implementación en lo que corresponde a la gestión educativa en la escuela.

**Tabla N° 55** Matriz del mejoramiento y propuestas encontradas

<b>ELEMENTO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>
Planificación Escolar	No se identifica la planificación escolar.	En un Plan Estratégico Institucional
Misión	Actualización	
Visión		
Objetivos institucionales		
Valores institucionales		
Estructura, organización y funciones del personal de la escuela	Actualización y mejora	Orgánico Funcional por Procesos
Plan Plurianual		
Planes Estratégicos		

Planes Operativos:	Actualización y mejora	En un Plan Estratégico Institucional
Gestión escolar		
Gestión Directiva	Establecimientos actualización y mejora	Implementación de la gestión escolar considerando sus componentes
Gestión Pedagógica y académica		
Gestión con la comunidad		
Estudio del contexto de la vinculación con la comunidad	Establecimiento, actualización y mejora	Implementación de proyectos institucionales de vinculación con la comunidad
Proyectos estatales en educación		
Identificación de necesidades		
Identificación del liderazgo escolar	Identificación de necesidad personal y grupal	Capacitación individual o grupal a ser adquirida
Identificación y monitoreo de la calidad en el establecimiento	Identificación de necesidad institucional de la calidad y sus indicadores	Implementación de herramientas de mejoramiento continuo y Benchmarking

Además la implementación tendrá como sustentos programas académicos institucionales de la escuela basados en las necesidades de la comunidad por ejemplo listaremos cuatro posibles programas a ser estudiados, analizados, socializados al interno de la comunidad educativa.

**Tabla N° 56** Programa Académico Prácticas de Negociación

Programa Académico	Plan de buenas prácticas de negociación e higiene para atención en las plazas de comercio.
Justificación	Los habitantes del cantón Saquisilí logran sus ingresos de la negociación y comercialización de productos agrícolas en ocho plazas de comercio, los niños y niñas escolares colaboran directa o indirectamente en los puestos de comercio de sus padres o familiares
Necesidad social	Es una necesidad proveniente de la Población, que busca mejorar sus ingresos, por lo tanto tiene como fuente los indicadores sociales de pobreza.
Responsable de la ejecución	El Director de la institución
Responsables del estudio	La Vicerrectora y el Comité Técnico
Socialización de la propuesta	Interno: Comunidad educativa. Externo: GAD Saquisilí; Plazas de comercio.
Recursos a utilizar	Estudio Técnico de necesidades.  Estudiantes con formación de negociación e higiene.  Donaciones de reglas de atención al cliente e higiene.  Calificación y Títulos a comerciantes
Producto a obtener	Formación de los estudiantes en buenas prácticas de negociación e higiene, que eleven el estatus personal, familiar y comunitario en:  Ingresos familiares

	Higiene pública  Presentación de plazas de comercio
--	---

**Tabla N° 57** Programa Académico Prácticas Deportivas

Programa Académico	Plan de prácticas deportivas en fines de semanas utilizando espacios físicos comunales.
Justificación	El cantón Saquisilí actualmente tiene a disposición dos espacios verdes comunitarios que se encuentran subutilizados; y la necesidad de unificar a la familia para atenuar las consecuencias de la migración.
Necesidad social	Proviene de una necesidad de la Población, que busca disminuir las consecuencias de la migración como es el abandono.
Responsable de la ejecución	El Director de la institución
Responsables del estudio	La Vicerrectora y el Comité Técnico
Socialización de la propuesta	Interno: Comunidad educativa.  Externo: GAD Saquisilí; Espacios comunitarios verdes - recreativos.
Recursos a utilizar	Estudio Técnico de necesidades.  Estudiantes que representen a la institución educativa en torneos deportivos internos o externo; podría derivar en una

	<p>representación de selección de padres de familia, en diferentes áreas deportivas.</p> <p>Implementos deportivos.</p> <p>Títulos y medallas</p>
Producto a obtener	<p>Formación de los estudiantes (y padres de familia) en deportes y respeto, que eleven el estatus, familiar y comunitario en:</p> <p>Valores sociales y deportivos</p> <p>Unificar a las familias</p> <p>Alejar a los escolares de los problemas sociales de: tabaco, droga y bebidas alcohólicas.</p>

**Tabla N° 58** Programa Académico plan de erradicación de vulneración

Programa Académico	Plan de erradicación de vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
Justificación	La Junta Cantonal Protección de Derechos de Saquisilí ha identificado la vulneración de los derechos infantiles, por tal motivo corresponde minimizar su incidencia.
Necesidad social	Proviene de una necesidad de la Educación, que busca minimizar y en lo posible erradicar la vulneración de los derechos infantiles y escolares.
Responsable de la ejecución	El Director de la institución
Responsables del estudio	La Vicerrectora y el Comité Técnico

Socialización de la propuesta	<p>Interno: eliminación del Bullying, Pandillas.</p> <p>Externo: Colabora con la JCPD de Saquisilí en denuncia de hechos que vulneren los derechos.</p>
Recursos a utilizar	<p>Estudio Técnico de necesidades.</p> <p>Estudiantes preparados respecto a sus derechos y a las denuncias con responsabilidad de sus actos.</p> <p>Leyes y reglamentos.</p> <p>Denuncias y aporte de pruebas</p>
Producto a obtener	<p>Formación de los estudiantes (y padres de familia) en derechos escolar y comunitario:</p> <p>Mejora de valores sociales y comunitarios</p> <p>Salvaguardar a los escolares de los problemas sociales que involucren vulnerabilidad de derechos y abuso infantil.</p>

**Tabla N° 59** Programa Académico prevención de enfermedades

Programa Académico	Plan de prevención de enfermedades y educación sexual para niños, niñas y adolescentes.
Justificación	El Centro de Salud de Saquisilí identificó: Cobertura limitada de salud, enfermedades generales en la población, enfermedades por edades y embarazo en adolescentes.

Necesidad social	Proviene de una necesidad de la Salud, buscar atenuar los efectos negativos de las enfermedades y abusos contra mujeres adolescentes.
Responsable de la ejecución	El Director de la institución
Responsables del estudio	La Vicerrectora y el Comité Técnico
Socialización de la propuesta	Interno: disminución de enfermedades en la comunidad educativa.  Externo: Colaborar con el centro de salud y la comunidad en general en lo que se refiere a enfermedades y salud.
Recursos a utilizar	Estudio Técnico de necesidades.  Estudiantes capacitados en las principales enfermedades de su sector y en ayudas oportunas a la comunidad; (podría derivar en socorristas comunales).  Medicamentos naturales y primeros auxilios.  Denuncias, aporte de pruebas, apoyo comunitario a las mujeres adolescentes.
Producto a obtener	Formación de los estudiantes (y padres de familia) en salud comunitario:  Mejora de buen vivir comunitario  Preparación contra eventos naturales que impliquen salud comunitaria.

## 4.8 Misión de la escuela

Es momento de identificar la misión de la escuela; es decir la razón de ser de la institución, la que explica su existencia. Los Planes y Programas de Estudio, el Plan Decenal y otros documentos normativos son de vital importancia en la formulación de la misma. La misión ayuda a no perderse en el camino, porque menciona a lo que se debe dedicar la escuela. El Consejo Técnico Pedagógico, es el que elabora y aprueba la versión final de la misión de la escuela. Por su parte, el director define su propósito principal, y los profesores definen su compromiso, y juntos buscan cumplir con la misión de la escuela. La misión de la escuela define y orienta su hacer cotidiano hacia la adquisición del conocimiento, desarrollo de habilidades y construcción de valores y actitudes en los alumnos. Se expresa en los logros de aprendizaje que se espera obtengan los estudiantes, no como calificación asignada, sino como competencias adquiridas para su desarrollo social. Construir y asumir la misión, propicia que el director y los maestros estén dispuestos a cumplirla fincándose en los valores que poseen para alcanzarla; así deberán tenerla siempre presente como compromiso prioritario del colectivo, con la escuela y sus propósitos. La disposición del colectivo escolar es fundamental para el logro de sus propósitos. Será vital entonces, renovar constantemente su disposición para la realización de las tareas. Reflexionar en relación a las siguientes preguntas contribuirá a definir la misión de la escuela:

¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?, ¿Qué debe lograr?  
¿Cuál es el propósito para el que fue creada?, ¿Qué tipo de personas deseamos formar?

Por otra parte:

¿Qué necesidades satisface?, ¿Quiénes son los beneficiarios? ¿A qué nos vamos a comprometer?, ¿Qué distingue a esta escuela de las demás?

Para su elaboración se sugiere que:

Cada docente escriba brevemente la misión de la escuela considerando las respuestas a las preguntas anteriores. Se compartan y establezcan semejanzas y diferencias entre ellas. En plenaria se diseñe una primera versión de la misión consensuada. Se integre la misión definitiva de la escuela.

## **4.9 Visión de la escuela**

Para el plan de la mejora escolar de nuestra escuela la visión tiene un papel importante, ya que señala la situación deseada para la escuela a la que aspiramos llegar. La visión es, entonces una descripción de cómo queremos que funcione nuestra escuela en un periodo de cinco años, gracias a la visión es posible saber hacia dónde queremos ir y cuál es la escuela que queremos tener.

### **4.9.1 Características de la visión**

Una visión no es para siempre, indica el camino de la escuela para un determinado tiempo y luego es posible cambiarla. Expresa la aspiración y el deseo de todos los miembros de la escuela. Los participantes se sienten comprometidos con los resultados que se obtienen de cada tarea. Todos la comprenden porque es sencilla En ella se busca que los alumnos y alumnas de la escuela aprendan más y mejor. Debe ser publicada para que todos la conozcan. Para construir la visión de la escuela que se pretende ser, es necesario recuperar los productos generados en el proceso de autoevaluación escolar y contar con una misión claramente definida y compartida por el colectivo docente para que, a partir de esta plataforma, pueda imaginar el escenario futuro y posible de su escuela.

Una visión compartida favorece el aprendizaje en equipo, se obtiene conciencia significativa de los objetivos de la escuela; además, establece un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones. La visión sugiere medidas eficaces

para la escuela y sus miembros, motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado. Despierta el diálogo, la confrontación de las visiones personales, la evaluación colectiva, el trabajo en equipo y colaborativo, es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal.

Para integrar la visión de la escuela que se desea, se reflexiona en colectivo a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser? ¿Qué deseamos lograr? ¿Cómo queremos que nos describan? ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios? ¿Qué valor queremos que nos distinga? ¿Hacia dónde queremos cambiar? Posteriormente: Recuperen las opiniones de los actores escolares encuestados o entrevistados durante la autoevaluación inicial, para tomar en cuenta sus expectativas acerca del tipo de escuela que quisieran tener. Contrasten los aspectos prioritarios por dimensión y expectativas de los actores escolares para asegurarse de que están considerados en la formulación de la visión. Redacten en uno o dos párrafos la visión compartida para que en su momento se dé a conocer a todos los interesados y algunos más que el colectivo docente considere conveniente involucrar. Algunos autores manejan que la redacción de la visión debe ser a futuro y otros que ha de hacerse en presente como si ya se hubiera logrado, lo importante aquí no es en sí la redacción, sino lo que significa para el colectivo docente.

#### **4.10 Valores.**

Definida la visión y recuperando algunas reflexiones compartidas durante su conformación, se identifican los elementos que se consideran valiosos (prácticas cotidianas, relaciones, actitudes) en el contexto de la visión integrada, para construir acuerdos por consenso sobre los valores que han de guiar la acción de los actores escolares, se citan sólo algunos, entre muchos que caracterizan las prácticas diarias como: entusiasmo, respeto, tolerancia, solidaridad, liderazgo, limpieza, honestidad, colaboración, generosidad, curiosidad, motivación para aprender, creatividad, autoestima, responsabilidad, iniciativa, perseverancia, esfuerzo, cuidado personal, corresponsabilidad, empatía, etc. Se sugiere seleccionar las prácticas más

valiosas para todo el equipo directivo-docente y definir el significado compartido que tendrán para la escuela. Es conveniente recordar que los valores unen a las personas, se comparten, se viven, se sienten, se practican. Sin los valores la escuela no puede pensar en un mañana mejor, porque cultivar valores, convertirlos en forma de vida, es establecer el marco adecuado para lograr ser mejores. Es necesario reflexionar en lo individual y en lo colectivo acerca de los valores que deben sustentar las actuaciones de todos los involucrados, para cumplir con la misión y avanzar hacia el logro de la visión de la escuela

En una sesión con el equipo docente, deliberar en torno a las siguientes preguntas:

¿Qué consideramos valioso para la escuela? ¿Cuáles son nuestras coincidencias?  
¿Cuáles son las prácticas y actuaciones cotidianas necesarias para orientarnos hacia nuestra visión?

Es muy conveniente que el colectivo escolar establezca el significado de los valores que se comparten y tengan siempre presentes los compromisos, ya que serán éstos los que normen la conducta de cada uno durante la realización de toda clase de actividades.

#### **4.11 Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión**

Como ya se mencionó, para el cumplimiento de la misión y visión se requiere fundamentalmente de los compromisos de las personas que forman la institución escolar, e implica practicar los valores, si logramos que éstos se conviertan en actitudes vivenciales, propiciaremos que los compromisos del colectivo y de cada uno de los involucrados se cumplan. Para ello se requiere definir acuerdos y compromisos que garanticen la práctica de los valores en función de la misión y la visión para mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela. Registren los compromisos adquiridos y las acciones que habría que emprender para su cumplimiento, así como los responsables de darles seguimiento. Algunos de los que se pueden considerar son la superación

profesional, la organización de los tiempos, las entregas de documentos en tiempo y forma, etcétera, pensando en que lo que deje de hacer uno de los miembros repercutirá en el quehacer de todos.

#### **4.11.1 Compromisos del director**

Es fundamental que el director defina sus compromisos para contribuir al cumplimiento de la misión y alcance de la visión. Reflexione en las siguientes preguntas y registre sus respuestas:

¿Para qué existe la figura del director?

¿Cuál es su razón de ser?

¿Qué actividades tendría que realizar?

¿Qué actitudes tendría que cambiar?

Comparta sus reflexiones con el equipo docente.

#### **4.11.2 Compromisos del equipo docente**

Se propicia la deliberación colectiva de los maestros en torno a su quehacer pedagógico:

¿Cuál es la diferencia fundamental de trabajar como equipo integrado en torno a una misión y visión compartida? ¿Qué aportación hace al proceso de mejoramiento de la gestión de la escuela? ¿Qué compromisos asumen para el cumplimiento de la misión de la escuela y para orientar todas las acciones de la gestión escolar hacia la visión integrada?

Bosquejados los compromisos del colectivo docente y de apoyo en forma consensuada, se consideran los de otros actores como padres de familia y alumnos. En las etapas

siguientes se podrán derivar de éstos, acciones concretas que permitan la realización del PE.

#### **4.11.3 Publicación de la misión y de la visión**

Posteriormente al consenso de la misión y la visión, valores y compromisos, se publicarán y difundirán entre todos los integrantes de la escuela y comunidad en general. Celebrar y difundir los primeros logros de la decisión de mejorar lo que se hace en la escuela, será motivo del despliegue total de la imaginación e iniciativa de los colectivos, en este caso para que todos los conozcan se sugiere emplear mantas, pizarrón escolar, periódico escolar, boletines, revistas, periódicos locales, radio, convites, aprovechando así todos los espacios de difusión con que se cuenta. Si muchos conocen los resultados de la propia autoevaluación de nuestro centro escolar; de nuestra visión compartida; sobre los valores que caracterizan nuestro actuar; de la misión que nos motiva y de los compromisos adquiridos en lo colectivo e individual, entonces hemos conformado una parte de la gran tarea y tendremos el camino abierto para continuarla planeación de la escuela.

#### **4.12 Los objetivos para las dimensiones de la gestión**

Para pasar de la situación actual a la situación deseada, es necesario retomar los compromisos que los participantes asumieron y, a partir de ello, diseñar y realizar los cursos de acción que permitan cumplir con la misión e ir materializando la visión. La visión muestra de manera integral y general lo que se aspira lograr, para tener claro lo que hay por hacer y avanzar hacia ello, es necesario desglosarla en objetivos. Un principio básico en el diseño de toda planeación es que los objetivos tengan un grado suficiente de precisión. De acuerdo con el enfoque de la planeación estratégica, no sólo es indispensable tener «buenos objetivos», sino que deberán ser pertinentes y coherentes con la misión y visión; es decir, guiarnos con precisión a su logro

Se requiere diseñar objetivos para cada una de las dimensiones de la gestión, ello implica seguir algunas orientaciones metodológicas. Es importante, que en un enunciado breve se exprese y defina en forma específica los resultados que se espera alcanzar; lo que determina un objetivo es precisar lo qué se quiere lograr con certeza. Tomar en cuenta que los objetivos del PE se diseñan para lograrse en el mediano plazo (5 años).

Para construir los objetivos, se propone revisar los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión compartida de la escuela, es importante mencionar que cada colectivo, de acuerdo con sus necesidades y resultados, habrá de decidir cuántos y cuáles objetivos han de plantearse para la mejora de su escuela. Para el diseño de los objetivos ha de tomarse en cuenta que la redacción se inicia con un verbo en infinitivo, mismo que implica una acción, es decir, responde al qué y se complementa con el cómo y la intención o el para qué de la acción

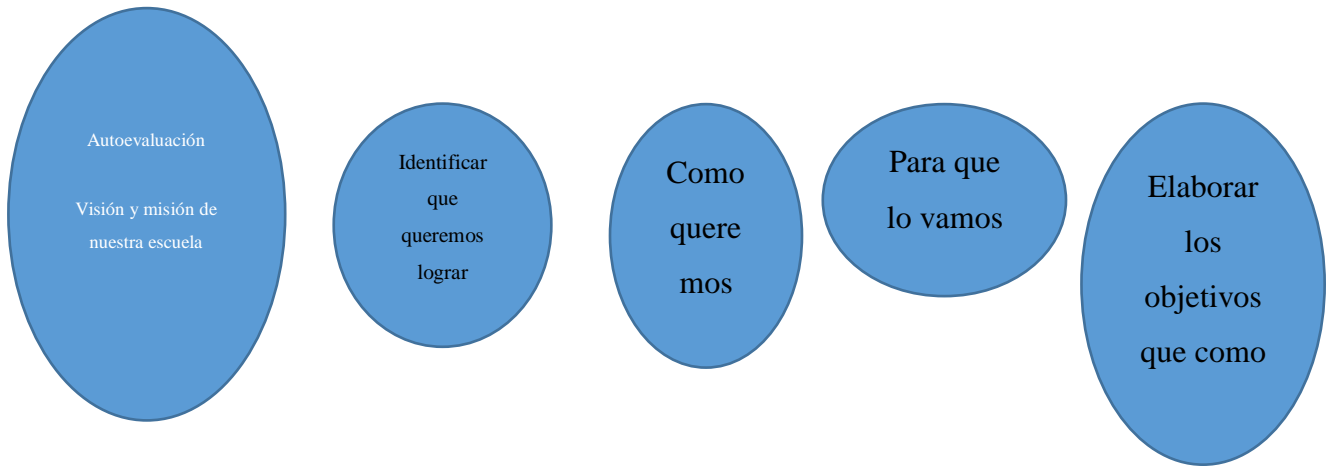
A fin de que cumplan una función efectiva en el marco del diseño, la ejecución y evaluación del PE, los objetivos deben ser realistas, es decir cercanos a los quehaceres escolares y posibles de alcanzar y; claros y concretos en lo que se pretende lograr, de tal manera que propongan retos para provocar la mejora continua de la escuela

#### **4.12.1 Orientaciones para el diseño de los objetivos**

Se requiere diseñar objetivos para cada una de las dimensiones de la gestión, ello implica seguir algunas orientaciones metodológicas. Es importante, que en un enunciado breve se exprese y defina en forma específica los resultados que se espera alcanzar; lo que determina un objetivo es precisar lo qué se quiere lograr con certeza. Tomar en cuenta que los objetivos del PE se diseñan para lograrse en el mediano plazo (5 años). Para construir los objetivos, se propone revisar los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión compartida de la escuela, es importante mencionar que cada colectivo, de acuerdo con sus necesidades y resultados, habrá de decidir cuántos y cuáles objetivos han de plantearse para la mejora de su escuela

En el gráfico siguiente, se presenta la ruta metodológica propuesta para elaborar el o los objetivos para cada dimensión.

**Gráfico N° 47** Ruta metodológica para la elaboración de objetivos



#### 4.12.2 Dimensión ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para qué? Objetivo

Como parte de la revisión continua del diseño de la planeación, se verifican los objetivos planteados para ajustarlos en caso necesario.

**Tabla N° 60** Verificación de los objetivos planteados

Aspectos a verificar	Objetivos en cuestión	SI	NO
Bien construido incluye verbo en infinitivo y el objeto a ser medido			
Idea singular  Enfatiza una idea principal o área de logro			

Proceso de logro			
Establece la estrategia mediante la cual lo lograremos			
Orientado a resultado			
Está la intención resultado final esperado o logro a ser alcanzado			
¿Se puede lograr?			
¿Se puede medir?			

Después de esta valoración se concentran los objetivos en la dimensión de la gestión correspondiente

**Tabla N° 61** Dimensión de la Gestión

Dimensiones	Objetivos
Pedagógica curricular	
Organizativa	
Administrativa	
Comunitaria y Participación social	

Finalmente, para identificar las posibilidades de cumplimiento de los objetivos, es necesario realizar un ejercicio que verifique sus posibilidades de logro al considerar las condiciones existentes.

### **4.12.3 Análisis de factores para identificar la viabilidad de los objetivos**

Para reconocer las posibilidades de éxito de los objetivos del PE, es decir identificar su viabilidad, se realiza un ejercicio de análisis de aquellos elementos o condiciones a los que se puede enfrentar el equipo docente para alcanzarlos. Para ello, habrá que recuperar de la autoevaluación inicial lo que se tiene a favor y las carencias; además de reconocer las áreas de mejora que pueden influir en el logro de los objetivos; asimismo, se revisan los elementos que al exterior de la escuela pueden facilitar o impedir su logro.

De esta manera, es necesario reflexionar acerca de las condiciones y factores (internos y externos a la escuela) que pueden ayudar o, en su caso, dificultar el alcance de dichos objetivos. Se trata de reconocer los factores o condiciones que pueden ayudar (fortalezas-internas y oportunidades-externas), para aprovecharlos al máximo, y aquéllos que pueden generar dificultades (debilidades-internas y amenazas-externas), para reducir su interferencia lo más que se pueda. Es importante el análisis de la viabilidad de cada uno de los objetivos diseñados, considerando tanto las condiciones presentes, como aquéllas que, aunque no son identificables en este momento, en el futuro próximo pudieran beneficiar o limitar el resultado de los objetivos a mediano plazo.

### **4.12.4 Análisis FODA**

#### ***Orientaciones para el análisis FODA***

El proceso para el análisis de factores consiste en recuperar los objetivos de la dimensión ese identificar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos; con el propósito de aprovechar los que facilitan y apoyan, para disminuir los que representan obstáculos y riesgos. Este es un ejercicio general e integral que permite visualizar los posibles escenarios considerando, evidentemente, los posibles factores

que pudieran estar implicados tanto para potenciar como para limitar el alcance de los objetivos. De acuerdo con los resultados de este ejercicio, debe valorarse la viabilidad de éxito para cada uno de los objetivos, para determinar si requieren ajustes y proceder a las correcciones necesarias, si fuera el caso.

Se retoman todos los objetivos y a partir de una matriz general se procede a la identificación de los factores señalados; considerando que de este ejercicio integral resulta una gran lista de factores que pueden repercutir de alguna manera en el logro de lo propuesto, es pertinente organizarlos, revisar y clasificar los aspectos que son similares o presentan características comunes; así se tendrán concentrados los factores asociados que influyen o determinan con mayor fuerza las condiciones para alcanzar los objetivos planteados en cada dimensión de la gestión escolar que deben atender o solucionar primero y hacia dónde deben enfocar sus esfuerzos comunes. Una vez establecidos los objetivos viables, es importante establecer su relación con los estándares que se pretenden lograr a mediano plazo, para lo que se sugiere contrastarlos y seleccionarlos.

#### ***Dimensión Objetivo Estándar con el que se relaciona***

Finalmente lo realizado hasta el momento se constituye en fundamento para reflexionar acerca de cuáles pudieran ser los caminos a recorrer a lo largo del plan de mediano plazo, para aprovechar lo que se tiene a favor y disminuir o impedir lo que se tiene en contra.

### **4.13 Estrategias.**

Las estrategias nos indican cuál es el mejor camino a recorrer para el logro de los objetivos, son distintas alternativas para llegar a un punto, por lo que se deben tomar decisiones para elegir una opción entre varias posibilidades. Por ello es importante contar con estrategias adecuadas para orientar las acciones que permitan lograr los objetivos del PE, tomando en cuenta los factores y condiciones que

ayudan o impiden su alcance. La identificación de factores permite aprovechar los aspectos positivos con los que contamos y pensar en formas de atenuar los negativos, representa la oportunidad para aprovechar las circunstancias y condiciones que nos ofrece la realidad. Hace posible percibir cuáles son las mejores formas para lograr los objetivos; cuál es el camino que debemos transitar para cumplir lo que nos hemos propuesto es decir, definir las posibles estrategias, entendidas como un conjunto de decisiones, criterios y secuencia de acciones que orientan los esfuerzos; conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos planificados, son las decisiones que orientarán las prácticas para guiar al colectivo hacia los objetivos.

#### **4.13.1 Orientaciones para el diseño de las estrategias**

Como se mencionó, las estrategias son grandes ideas que consideran un conjunto de actividades, dan respuesta al **cómo** se va a proceder para lograr los objetivos; son alternativas que implican la toma de decisiones para asegurar el arribo a donde se haya propuesto el colectivo directivo-docente. Para lograr los objetivos, pueden existir tantas rutas o alternativas como el contexto escolar lo permita; habrá que considerar el esfuerzo, el tiempo y los recursos que implica cada ruta para decidir el camino a seguir. En este sentido, hacer un balance de las posibles rutas ayuda a tomar las mejores decisiones. El punto clave es asegurar que la estrategia nos permita avanzar hacia cada uno de los objetivos, considerando los pros y los contras detectados

Se presenta una metodología como una opción práctica para elaborarlas, ésta contempla los resultados de la viabilidad de los objetivos; es decir, considera lo identificado en el FODA porque permite determinar alternativas distintas; se enfatiza en las interacciones de los factores analizados: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de este insumos urdirán las posibles estrategias para alcanzar los objetivos:

- Retomar los resultados obtenidos en el análisis de factores como elementos clave para elaborar las estrategias pertinentes.

- Contestar las siguientes preguntas para orientar la identificación de las estrategias en función de la información que aporta el ejercicio del FODA: ¿Cómo aprovechar lo que se tiene a favor para el logro de cada objetivo? ¿Cómo disminuir o eliminar los obstáculos internos que impedirían lograrlo? ¿Cómo aprovechar los elementos exteriores que favorecen su alcance? ¿Cómo impedir que los aspectos del exterior afecten su logro?

- Registrar las propuestas obtenidas.

- Identificar la intención central de lo que se pretende lograr en cada objetivo y contrastarlo con las propuestas a fin de asegurar las estrategias a seguir.

- Seleccionar las estrategias pertinentes, considerando las condiciones existentes, se pueden diseñar algunas más, para alcanzar cada objetivo.

- Integrar las estrategias que tienen características comunes.

- Revisar cada una considerando sus implicaciones.

Para la aplicación de las estrategias en el Proyecto Escolar se sugiere la contextualización del problema que se trate, por ello es conveniente obtenerlas por dimensión para así generar el análisis de los problemas afines y la flexibilidad para dar soluciones.

De las estrategias podemos decir:

- Son un medio para...

- Surgen de un propósito...

- Son flexibles...

- Conjunto de acciones...

El impacto de las estrategias en la problemática institucional, consiste en convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades, en desaparecer del contexto escolar debilidades y las amenazas, o bien en mantener, apoyar e incrementar las fortalezas y las oportunidades, en pocas palabras son alternativas de solución a los problemas detectados en la escuela con la intervención de los actores de la institución a través de los actores y los medios adecuados. En la medida en que se desarrollen adecuadamente las estrategias, se irán cumpliendo progresivamente las metas y los objetivos, esto implica que los problemas deben disminuir paulatinamente y que las fortalezas y oportunidades deben de aflorar. La cuestión clave es reflexionar, ¿estas estrategias contribuyen a la transformación de la gestión de nuestra escuela? Recordemos que esta experiencia de mejora representa un reto, que implica la movilización de las formas rutinarias para superar las formas

Para finalizar, se concentran las estrategias validadas para cada objetivo del modelo. Es preciso señalar, que en la práctica, algunas estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y ser viables para orientar el alcance de uno o más objetivos. Las estrategias escolares en la planeación para transformar su gestión, nos muestran en un lenguaje sencillo y práctico su elaboración:

1. Formación y actualización.
2. Observación de aula.
3. Vinculación interna.
4. Planeación didáctica.
5. Sistematización y registro.
6. Evaluación de proceso.
7. Integración padres-escuela.
8. Difusión de información.

Una vez definidas las alternativas a seguir, habrá que pensar en los avances que se proponen alcanzar en el corto plazo (un ciclo escolar) de ahí la necesidad de formular metas para saber qué tanto progreso se tiene de cada objetivo. Se requiere saber qué se

logrará cada año, de modo tal que sumados los avances anuales permitan visualizar el logro en el mediano plazo; además de efectuar en el transcurso ajustes pertinentes y resolver retos que surjan.

#### **4.14 Metas**

En el diseño del PE, las metas con las actividades, son las que representan uno de los componentes que permite concretar lo que se logrará en el corto plazo (un año) y muestran los retos precisos a superar por el colectivo docente en un ciclo escolar. Las metas han de entenderse como la parte que concreta una planeación de corto plazo durante varios ciclos escolares, lo que implica priorizar aquellas que son plataforma para, posteriormente, lograr las siguientes. Son el elemento que a través de las actividades se operan, o que exige la definición precisa de qué se requiere lograr, cuándo y de qué manera, para avanzar hacia la obtención de cada uno de los objetivos planteados, supone un avance más dentro del proceso de planeación, y un reconocimiento de la necesidad de actuar, por ello, resulta importante la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad escolar en el proceso de mejora emprendido. Son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos, son los logros concretos que se van obteniendo; es necesario establecerlas para definir en forma detallada y precisa lo que el objetivo pretende lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Por lo tanto, permiten evaluar en lapsos cortos, los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de la planeación.

##### **4.14.1 Características de las metas**

Las metas deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva a los logros esperados, de tal forma que deben ser coherentes desde la visión, considerando la misión y los objetivos propuestos, teniendo como marco de referencia las estrategias planteadas. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo vayan transformando en una realidad visible para la comunidad escolar; por tanto, las metas, se fijan a un corto plazo

respecto a los objetivos puesto que colaboran en su cumplimiento. Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar y cuantificar.

#### **4.14.2 Orientaciones para construir las metas**

Para su construcción es fundamental partir de cada uno de los objetivos y registrar todas las ideas que serán la base de cada meta, posteriormente se procede a identificar las que son esenciales o sustantivas para cumplir cada objetivo planificado. La secuencia metodológica siguiente orienta su diseño:

- Identificar los elementos clave de cada objetivo.
- Reconocer todo lo que habría que lograrse para cumplir con cada elemento clave.
- Considerar la secuencia lógica y temporal.
- La cantidad de metas será definida por los elementos clave identificados en el objetivo, se plantean tantas metas como se requieran para lograr cada objetivo.
- Redactar las metas considerando cantidad, calidad (cualidad y valor del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que se pretende cumplirlas.
- La cantidad a lograr en la meta se puede desglosar en porcentajes o en números enteros, hasta alcanzar su totalidad.
- Ordenarlas en función de su prioridad en términos de importancia o urgencia.
- Finalmente, se retoman las metas prioritarias para el ciclo escolar correspondiente.

Propiamente, la redacción de la meta se inicia con un verbo en infinitivo, después se establece la cantidad (¿cuánto?) de lo que se pretende lograr, enseguida se describe ¿Cómo? Se lo va alcanzar, y finalmente se detallara ¿Para qué?

#### **4.15 Los indicadores**

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad:

## **Conclusiones**

La institución educativa no dispone de información actualizada de la gestión administrativa que se ejecuta en el año 2015-2016(no tiene el P.E.I)

Los objetivos estratégicos del P.E.I no concuerdan con las reales necesidades de la institución

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación permitió obtener información válida y veraz de las fuentes investigadas

El estado situacional permitió obtener un diagnóstico de la institución por lo tanto se determinó la actual condición y va entregando novedades y alternativas de tratamiento y mejoras administrativas, que posibilitan mejoras en la gestión.

El modelo de gestión basada en el ciclo Deming se adapta a la realidad institucional ya que sus fases son requeridas por la comunidad educativa

La propuesta generada recoge las necesidades intereses y aspiraciones de la comunidad educativa por lo que garantiza la solución problema.

La primera conclusión, es de que el marco teórico permite fundamentar y sustentar la especialidad del estudio, en el caso corresponde al área Administrativa, con una especialidad en Administración Educativa; que permitió identificar los componentes necesarios para el tratamiento, estudio y análisis de un modelo de gestión escolar y de la vinculación comunitaria para la institución.

La investigación permitió concluir que el administrador educativo debe ser un profesional, formado y dotado de los conocimientos técnicos referentes a la Administración y Educación, que maneje y accione amplios conceptos de gestión, liderazgo, pro actividad; que permitan direccionar en el ámbito educativo, escolar y comunitario a la institución

Se concluye que son buenas prácticas y experiencias directivas, el manejo y aplicación de la doctrina administrativa de la mano de la práctica en el desarrollo, seguimiento y evaluación de planes y programas educativos.

## **Recomendaciones**

El aporte profesional no debe limitarse, al tratamiento de “una conclusión, y su correspondiente recomendación”; por lo que he optado en proponer y realizar recomendaciones que serían consideradas como generales, pero que su aplicación permitiría profundizar en la problemática y solución de una correcta gestión escolar y su vinculación con la comunidad, así menciono:

### **Comprensión conceptual de la Gestión Escolar y la Planeación**

Proponer que el capítulo 1 de la presente investigación constituya material de consulta para directivos que pretendan una mejora en Gestión Escolar y Planeación Académica y de Vinculación con la Comunidad.

### **Involucrar a la Comunidad Educativa y Clima organizacional**

El Ministerio de Educación del Ecuador, emprendió el proceso de descentralización de la gestión educativa, entendiendo que el recurso y talento humano es el prioritario en el desarrollo de la educación; confirmando esta priorización es fundamental y necesariamente el supervisar el acatamiento de la Ley, más aún hacer cumplir con los lineamientos que los artículos 44, 45, 49, 50 y 51 del Reglamento a la LOEI donde se establecen las funciones y atribuciones de directivos y personal docente de la institución; su acatamiento contribuiría a involucrar a la comunidad educativa y mejorar el clima organizacional de la escuela.

### **Formulación de planes y su seguimiento, establecimiento de calidad y mejoramiento continuo**

En el desarrollo de la investigación y sus conclusiones determinaron el hecho inobjetable y la necesidad de implementar y establecer Planes, sean estos Plurianuales, Estratégicos, Operativos y sus correspondientes Programas Educativos que se

complementen con las necesidades de la comunidad para permitir la formación de un escolar íntegro, holístico comprometido con su sociedad y medio ambiente.

Estos planes deberán contener tiempos y periodos de seguimiento que permitan modificarlos y re-direccionarlos; para mejorarlos deberán tener indicadores de gestión estableciendo medidores en forma de calidad o cantidad.

### **El liderazgo directivo escolar**

La Administración permite el uso de varias herramientas administrativas, pedagógicas y educativas; para adquirirlas es necesario que el individuo este predispuesto a crecer, eso solo se logra conociendo sus limitaciones por lo tanto se recomienda implementar talleres individuales y grupales de crecimiento profesional, para que en un futuro próximo permitan direccionar correctamente el desarrollo de la sociedad a través de la formación de los niños, niñas y adolescentes.

## **Bibliografía**

### **Libros**

1. BARRAGÁN, Milton, **Introducción a la Actividad Gerencial**, U.E.B, 2004.
2. CEVALLOS, Fabiola, **Administración Educativa**, UEG, 2000.
3. CEVALLOS, E, y JARA, Aníbal, **Administración Educativa**, UTA, 1999.
4. CERAS, Salvador, **Aprendizaje Escolar**, Edit. PIADOS, España, 1990.
5. DONIAD, Lemke, **Nuevos Pasos Hacia el Currículo Flexible**, Volumen I, OREALC, 1986.
6. ESTÉVEZ S, Cayetano, **Evaluación Integral por Procesos**, Una Experiencia Construida desde y en el Aula, Colección Mesa Redonda, Impresión Digital, Santa Fé de Bogotá 1 996.
7. GALARZA, José, **Módulo de Organización y Administración Educativa**. Editor, Departamento de Publicaciones, Universidad de Guayaquil, 1 996.
10. HERRERA, Jorge, **Organización y Administración Escolar**, Editor responsable, Departamento de Publicaciones de la Universidad de Guayaquil, 1 997.
11. IZQUIERDO A, Enrique, **Investigación Científica**, Imprenta Cosmos, Quinta Edición, Loja Ecuador, 2 000.
12. JARA, Aníbal, **Administración Educativa**, UTA, 2000.
13. MONTALVA, Doris, **Los Perfiles en Educación**, Edición INADEP, Lima Perú. 2002.

14. MORÁN M, Francisco, **Liderazgo en Alta Gerencia Educativa**, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 1999.

15. JIMÉNEZ, Carlos y Otros, **Módulo de Tutoría I**, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo, Convenio: Unidad Técnica EB/PRODEC-AFEFCE, Impreso en Ecuador, 1 999.

16. SOVERO, Franklin, **Cómo Dirigir un Centro Educativo Innovador**, Edit. San Marcos, 1º Edición, Lima Perú, 2002.

17. TERRY, George, **Principios de Administración**, 1998.

## **Linkografía**

1. <http://cec.vcn.bc.ca/>. (10 de 02 de 2016). <http://cec.vcn.bc.ca/>.
2. <http://concepto.de/>. (09 de 02 de 2016). <http://concepto.de/>.
3. <http://concepto.de/>. (8 de 02 de 2016). <http://concepto.de/mision-y-vision/>.
4. <http://definicion.de/>. (09 de 02 de 2016). <http://definicion.de/>.
5. <http://definicion.de/>. (09 de 02 de 2016). <http://definicion.de/>.
6. <http://definicion.de/>. (09 de 02 de 2016). <http://definicion.de/>.
7. <http://definicion.de/administracion/>.(08 de 02 de 2016). <http://definicion.de/administracion/>.
8. <http://definicion.de/plan/>. (09 de 02 de 2016). <http://definicion.de/plan/>.
9. <http://definicion.mx/>. (09 de 02 de 2016). <http://definicion.mx/>.
10. <http://es.slideshare.net/>. (09 de 02 de 2016). <http://es.slideshare.net/>.
11. <http://es.workmeter.com/>. (09 de 02 de 2016). <http://es.workmeter.com/>.
12. <http://iesdolmendesoto.org/>. (09 de 02 de 2016). <http://iesdolmendesoto.org/>.
13. <http://robertoespinosa.es/>. (08 de 02 de 2016). <http://robertoespinosa.es/>.
14. <http://robertoespinosa.es/>. (08 de 02 de 2016). <http://robertoespinosa.es/>.
15. <http://robertoespinosa.es/>. (08 de 02 de 2016). <http://robertoespinosa.es/>.

16. <http://valorandovaloress.blogspot.com/>. (09 de 02 de 2016).  
*http://valorandovaloress.blogspot.com/*
17. <http://walterteran.com/>. (09 de 02 de 2016). *http://walterteran.com/*.
18. <http://www.definicionabc.com/>. (09 de 02 de 2016). *http://www.definicionabc.com/*.
19. <http://www.fenocin.org/>. (10 de 02 de 2016). *http://www.fenocin.org/*.
20. <http://www.gestiopolis.com/>. (09 de 02 de 2016). *http://www.gestiopolis.com/*.
21. <http://www.monografias.com/>. (09 de 02 de 2016). *http://www.monografias.com/*.
22. <http://www.oei.es/>. (10 de 02 de 2016). *http://www.oei.es/*.
23. <http://www.psicopedagogia.com/>. (09 de 02 de 2016).  
*http://www.psicopedagogia.com/*
24. <http://www.sigma.gob.bo/>. (09 de 02 de 2016). *http://www.sigma.gob.bo/*.
25. <http://www.significados.com/>. (09 de 02 de 2016). *http://www.significados.com/*.
26. <http://www.tiposde.org/>. (09 de 02 de 2016). *http://www.tiposde.org/*.
27. <http://www.udla.edu.ec/>. (10 de 02 de 2016). *http://www.udla.edu.ec/*.
28. <http://www.ute.edu.ec/>. (10 de 02 de 2016). *http://www.ute.edu.ec/*.
29. <https://blog.udemy.com/>. (09 de 02 de 2016). *https://blog.udemy.com/*.
30. <https://es.wikipedia.org/>. (09 de 02 de 2016). *https://es.wikipedia.org/*.
31. <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>. (2016).  
*https://luismiguelmanene.wordpress.com/*
32. <https://mx.answers.yahoo.com/>. (09 de 02 de 2016).  
*https://mx.answers.yahoo.com/*
33. [https://prezi.com/e5wh68\\_6jlxr/concepto-principios-y-funciones-de-la-administracion-educat/](https://prezi.com/e5wh68_6jlxr/concepto-principios-y-funciones-de-la-administracion-educat/).

## Anexos

Anexo N°1

Matriz para construir la visión

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ELEMENTOS DE LA VISIÓN</b>
➤ ¿A quién se visualiza?	
➤ ¿En el lapso de que tiempo?	
➤ ¿Cómo visualizamos?	
➤ ¿Dedicada a qué? ¿Cuál es su rol principal?	
➤ ¿Qué debe transformar?	
➤ ¿Qué debe mantener?	

**PERFIL DE SALIDA POR ÁREA**



**OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL ÁREA**



**OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL AÑO (POR ÁREA)**



**DESTREZAS CON CRITERIOS DE DESEMPEÑOS POR BLOQUES  
CURRICULARES**



**PRECISIONES DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**



**INDICADORES ESENCIALES DE EVALUACIÓN**

Anexo N°3

<p>Re - Articulaciones</p> <p>↓</p>	<p><b>Planificación Tradicional</b></p>	<p><b>Planificación Estratégica</b></p>
<p><b>1- Planificación como cálculo que precede y preside la acción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar ahora para actuar después.</li> <li>• Separación entre quien piensa y quien actúa.</li> <li>• No hay articulación entre planificación y gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la articulación presente – futuro.</li> <li>• Planificación, gestión y evaluación como procesos simultáneos. No como etapas o secuencias.</li> </ul>
<p><b>2- Planificación como articulación entre conocimiento y acción.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento deductivo a la realidad, de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento transductivo: Inductivo y deductivo a la vez.</li> <li>• Relación de doble vía, entre teoría y práctica.</li> </ul>
<p><b>3- Planifica quien gobierna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifican especialistas en unidades separadas (debajo) de la decisión política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica quien decide.</li> <li>• Decisiones promovidas por la planificación.</li> </ul>

Anexo N°4

<b>MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL</b>							
<b>1. Datos Informativos:</b>							
Nombre de la institución:							
Ubicación: Provincia:		Cantón:		Parroquia:		Comunidad:	
<b>2. Objetivo general.</b>							
<b>3. Estrategia.</b>							
Objetivos Es.	Meta	Actividades	Recursos	Responsable	Ejecución		Fuente de verificación
					Inicio	Fin	

Anexo N° 5

Matriz Plan Mejora

<p><b>PROBLEMA A PRIORIZADO</b></p> <p>¿Qué queremos cambiar?</p>	<p><b>META</b></p> <p>¿Cuál es el propósito? (cantidad, calidad y tiempo)</p>	<p><b>ACCIONES Y RECURSOS</b></p> <p>¿Qué acciones, cómo vamos a realizar, y con qué recursos?</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>¿Quién decide, quiénes participan y quienes rinden cuentas?</p>	<p><b>FECHA DE INICIO</b></p> <p>¿Cuándo inicia el proyecto?</p>	<p><b>ACTIVIDADES SEGUIMIENTO PERMANENTE</b></p> <p>¿Avanzamos según lo deseado? ¿Qué se debe ajustar?</p>	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>¿Qué cambios pretendemos lograr?</p>	<p><b>FECHA DE TÉRMINO</b></p> <p>¿Cuándo culminará el proyecto?</p>
		<p><b>ACCIONES</b></p> <p><b>RECURSOS</b></p>					

Anexo N°6

Encuesta dirigido a personal directivo de la Institución

### **Dimensión: Planificación estratégica**

#### **Organización**

1. ¿Elabora el Proyecto Estratégico Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar?
2. Cuál es el nivel de ejecución del Plan Estratégico Institucional
3. El Plan Estratégico Institucional se alinea a las necesidades Institucionales.
4. Se ejecutan los planes y programas del Plan Estratégico Institucional.
5. Los objetivos trazados son pertinentes, claros y guardan relación con las necesidades institucionales.
6. ¿Desarrolla metodologías de autoevaluación institucional?
7. ¿Desarrolla planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional?

Dimensión: Gestión administrativa

Lineamientos normativos

8. ¿Aplica efectivamente la normativa nacional que regula las acciones de las áreas de pedagogía, administrativa y de servicios de apoyo?
9. ¿Actualiza puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas con datos correctos exactos y completos?
10. ¿Organiza de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, prioriza las actividades de aprendizaje?
11. ¿Desarrolla y aplica el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales?

12. ¿Desarrolla manuales de procedimiento de: a) Funciones: orgánico estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docentes, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular?

### **Talento Humano**

13. ¿Desarrolla e implementa planes de inducción para los equipos administrativos, directivo y docente?
14. ¿Implementa mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente?
15. ¿Elabora un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establece mecanismos de seguimiento a su implementación?
16. ¿Gestiona planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativos, directivo y docente?
17. ¿Define y ejecuta un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente?

### **Recursos didácticos y físicos**

18. ¿Gestiona los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas?
19. ¿Supervisa el uso óptimo de los espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional?
20. ¿Promueve y supervisa el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización?

Sistema de información y comunicación

21 ¿Mantiene de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa?

22 ¿Promueve entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos?

23 ¿Implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes y docentes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos del aprendizaje?

24 ¿Elabora el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar?

25 ¿Implementa estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad Educativa dentro de la institución

26 ¿Establece políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI?

27 ¿Promueve y desarrolla programas de redes de trabajo instituciones escolares de su círculo y otras?

28 ¿Optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa consejería estudiantil, salud, alimentación, entre otros?

Anexo N°7

Encuesta dirigido a los docentes de la institución

Dimensión: Pedagógica Curricular

### **Gestión de aprendizaje**

1. ¿Monitorea la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje?
2. ¿Desarrolla e implementa adaptaciones curriculares para los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas no a la discapacidad?
3. ¿Implementa estrategias de evaluación que oriente a los estudiantes de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos del aprendizaje?
4. ¿Desarrolla y supervisa programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna?

Tutorías y acompañamiento

5. ¿Desarrolla un plan de tutorías que garantice el esfuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje?
6. ¿Implementa planes de acompañamiento, efectivos y permanentes para estudiantes con necesidades educativas especiales?

### **Dimensión: Convivencia Escolar**

**Convivencia escolar y formación ciudadana**

7. ¿Es participe de la elaboración del Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar?
8. ¿Establece mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos de los ámbitos de la vida escolar y comunitaria?
9. ¿Supervisa el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional que son parte del Código de Convivencia?
10. ¿Cumple políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI?

#### Servicios complementarios

11. ¿Colabora a optimiza los servicios relacionados con la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, entre otros?

#### Dimensión: Relación del Centro Educativo con la Comunidad

#### **Programa de redes de trabajo**

12. ¿Promueve y desarrolla programas de redes de trabajo en instituciones escolares de su círculo y otras?
13. ¿El Centro educativo cuenta con estrategias claras para contrarrestar el comportamiento de los estudiantes?
14. ¿Propicia el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas con el área educativa, instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico entre otras?

Anexo N°7

Evidencias del trabajo de investigación.

DOCENTES DE LA ESCUELA “MARISCAL ANTONIO JOSE DE SUCRE”



AUTORIDADES DE LA INSTITUCION



## APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



## ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN

