

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

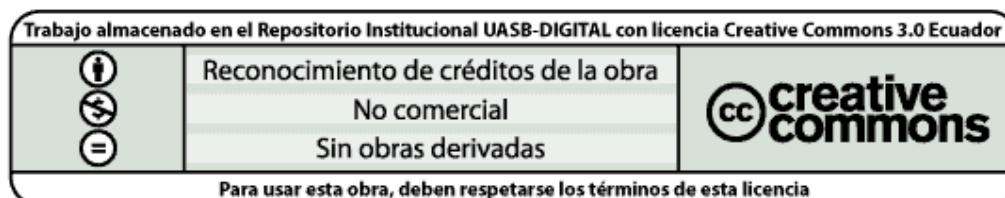
Maestría en Gerencia Educativa

Las normas administrativas constantes en la LOEI y su Reglamento y la incidencia en la gestión educativa de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Madre de la Merced”

Gladys Elena Correa Guamán

Tutor: Gabriel Pazmiño Armijos

Quito, 2017



Cláusula de Cesión de Derecho de Publicación de la Tesis

Yo, Gladys Elena Correa Guamán, autora de la tesis intitulada **“Las normas administrativas constantes en la LOEI y su Reglamento y la incidencia en la gestión educativa de la Unidad Educativa Particular Nuestra Madre de la Merced”**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Gerencia Educativa en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante los 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos de red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 25 de octubre de 2017

Firma:

Resumen

La educación mundial, en los actuales momentos, debe considerar como tarea principal cumplir con la calidad educativa que permita, integrar a las estudiantes dentro del sistema sociocultural e interactuar con su entorno, para buscar la consecución de los objetivos, mediante la generación de experiencias y conocimientos que le permitan llevar a la práctica los conocimientos y la formación holística indispensable en la época tecnológica en que nos desenvolvemos.

Esta tesis pretende, mediante una investigación institucional, identificar los momentos históricos que se han dado dentro del sistema educativo nacional en los últimos años para visualizar como la Unidad Educativa Particular “Nuestra Madre de la Merced”, ha dado respuesta a los cambios en la calidad educativa.

Para alcanzar su identidad institucional y al aplicar una técnica de auto evaluación se ha establecido el papel de la gestión educativa institucional y los respectivos logros alcanzados, así como, la necesidad de identificar y jerarquizar los problemas de la gestión, a base de los cuales se planifican las estrategias que van a ser aplicadas en cada uno de los componentes que presenten debilidad.

Sobre la base de este proceso de autoevaluación, se espera llevar a las autoridades y administradores educativos de la institución, a la consecución de la gestión de calidad, para mejorar las condiciones organizativas, en función de los estándares de la educación nacional y conseguir que se plasme la misión y visión de forma adecuada en concordancia con la identidad institucional.

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a la Unidad Educativa Particular “Nuestra Madre de la Merced”, como un aporte para una mejor gestión educativa.

También se lo dedico a todo aquel que le interese y agrade leer e incrementar sus conocimientos para su vida personal y profesional.

Hna. Gladys Correa G.

Agradecimiento

Mi gratitud al Dios de la Vida, que con su infinito amor me conduce al culmen de una nueva meta en mi vida.

Mi agradecimiento sincero a las autoridades, personal docente y asesor pedagógico de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Madre de la Merced” de Quito, por abrirme las puertas y compartir información para elaborar la presente tesis.

Gracias al Dr. Gabriel Pazmiño, Director de la Tesis, por su orientación acertada en el tema propuesto, por su confianza, sus palabras de aliento para continuar y culminar esta tarea emprendida.

Hna. Gladys Correa G.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	8
Capítulo Uno	10
Bases conceptuales de la Gestión Educativa	10
1. Conceptualización de la Gestión Educativa.....	10
2. Importancia, necesidad y propósito de la Gestión Educativa.....	14
3. Componentes de la Gestión Educativa.....	16
4. Rol y funciones en la Gestión Educativa.....	18
Capítulo Dos	21
Fundamentación de la Identidad Institucional	21
1. Desarrollo histórico de la Institución de acuerdo con las Reformas Educativas .	21
2. Identidad Mercedaria Institucional.....	25
3. Descripción de la misión y visión.....	26
4. Estructura organizativa institucional: organigrama y funcionalidad.....	28
5. Organización del equipo de gestión.....	34
6. Proceso de organización educativa Institucional con base en la normativa Legal de la Ley de Educación y su Reglamento.....	37
7. Ventajas y dificultades en la aplicación de la Ley y su Reglamento.....	38
8. Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la organización educativa Institucional.....	40
Capítulo Tres	42
Aplicabilidad de la normativa administrativa en la Gestión Educativa Institucional	42
1. Los Estándares de la Gestión Educativa.....	42
2. Autoevaluación de aplicación de las normativas administrativas para la Gestión Educativa Institucional.....	48
3. Trabajo de campo investigativo.....	49
4. Aplicación de los instrumentos de investigación y procesamiento de información	51
5. Identificación y priorización de acciones administrativas de gestión.....	60

6. Propuestas de mejoramiento de la Gestión Educativa Institucional: Plan de mejoras	62
Conclusiones y recomendaciones	66
Bibliografía.....	69
ANEXOS	71

Introducción

Este trabajo de investigación se encuentra enfocado en la necesidad de determinar la incidencia que tiene la gestión educativa en los procesos de calidad en las instituciones educativas, considerando que durante los últimos 20 años se han venido dando una serie de cambios en el sistema educativo nacional que han generado modificaciones administrativas, pedagógicas y curriculares, dentro de un nuevo marco legal que regula el funcionamiento y establece los estándares óptimos a ser alcanzados en la acción pedagógica institucional, sectorial y nacional.

La administración de un centro educativo requiere del manejo de varios factores internos y externos que intervienen en su funcionamiento, acorde a las exigencias del Ministerio de Educación y los usuarios del sistema. Esta tesis se centra en estudiar los niveles de calidad administrativa de la Unidad Educativa Particular Nuestra Madre de la Merced, para lo cual y como metodología de investigación, se procedió a la aplicación de instrumentos autoevaluación sobre la base de los estándares de la gestión administrativa y sus componentes, establecidos por el sistema gubernamental y que constituyen parte fundamental del proyecto educativo institucional, además se consideraron las opiniones de los docentes de la institución, mediante la aplicación de una encuesta para reforzar los criterios dados en la autoevaluación.

En el primer capítulo se conceptualiza la gestión educativa de manera general, se estableció teóricamente, la importancia, necesidad y propósito de la gestión, así como los componentes y principios que la regulan y que permiten fundamentar el Modelo de Gestión Educativa, que guía a los colegios en el sistema educativo ecuatoriano.

En el segundo capítulo se determina el desarrollo de la identidad institucional considerando las respuestas dadas por la Unidad Educativa a cada una de las reformas que han sido propuestas históricamente por el Ministerio de Educación, desde el año de fundación del plantel y los niveles de calidad que se han logrado en cada una de estas etapas de cambio, y su evolución para alcanzar la calidad educativa institucional, plasmada en la visión y misión del plantel y en función del carisma mercedario

En el tercer capítulo se establece la auto evaluación institucional y se determinan los nudos críticos que deben ser atendidos mediante un adecuado plan de mejora, que permitirá a la Institución alcanzar los estándares de calidad y dar una oferta educativa acorde a las exigencias de la sociedad actual y en particular a la comunidad educativa del Plantel.

Para finalizar se describen las conclusiones y recomendaciones que se identificaron en relación a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación.

CAPÍTULO UNO

Bases conceptuales de la Gestión Educativa

La gestión educativa y su teorización constituyen los elementos de este primer capítulo, determinado por los componentes y principios que la regulan, de una manera general. Se han conceptualizado los fundamentos del modelo de gestión, en relación a los postulados que propone y establece la política educativa del País, y que son aplicados en la administración educativa de los planteles educativos nacionales.

1. Conceptualización de la Gestión Educativa

La terminología sobre la gestión educativa se la puede encontrar en diferentes matices, lo que determina que no exista una sola denominación, en la cultura de la planificación se encuentran términos que su significado son similares, así tenemos: gestión, planificación estratégica, proyecto educativo, calidad, liderazgo educativo, gerencia educativa, entre otros. Para este trabajo se utilizará el término gestión educativa para representar todo aquello que comprende la acción de direccionamiento de los establecimientos educativos hacia la consecución de sus objetivos.

Partiendo del término gestión, encontramos las siguientes formas de conceptualizarlo en lo referente a la aplicación de las normas establecidas para los ámbitos educativos, dentro de este contexto la gestión se la considera en los siguientes términos:

En primer lugar, tenemos la conceptualización semántica de gestión sobre la base del Diccionario de la Lengua Española, que dice “gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo”¹, desde esta perspectiva la gestión está relacionada con los objetivos y establece la manera como se dan las actividades para alcanzar los logros.

¹ Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*. Tomo 5. (Madrid: Imprenta Rotapapel. S.A. 2001)

En segundo lugar tenemos la conceptualización de gestión como la de dirección o de gobierno, donde se considera que los procesos son actividades que se sincronizan permitiendo la descentralización de las funciones y la participación de los actores en relación a los logros de calidad, dando una visión sistémica de la institución, lo que permite ir manejando el desarrollo de una institución con un gobierno participativo y democrático que genera proyectos de innovación permanente, que se buscan plasmar en la misión y visión institucional.

Desde esta perspectiva de conceptualización encontramos que el Módulo de Gestión del Ministerio de Educación dice que: “Gestión educativa es una capacidad y el proceso de dirección (o gobierno). Para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva escuela, caracterizada por la descentralización, participación e innovación permanente”².

El fundamento de la gestión de calidad se basa en el principio de mejoramiento continuo y este proceso requiere del manejo de datos y análisis de información para verificar progresos.

Los nuevos conceptos relacionan el término gestión con lo que constituye la calidad; el sistema educativo se encuentra enfrentado a dar una educación de calidad mediante un esfuerzo permanente de mejoramiento, siendo uno de los componentes que genera la calidad, el cambio del estilo de gestión, tal como dice el libro *Gestión y Calidad en Educación* un modelo de evaluación de María Tere Lepeley³.

La gestión de la calidad tiene su fundamento en la satisfacción de la necesidad de los clientes externos, pero se asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos sientan que la organización satisface sus necesidades.

De igual manera el documento de la Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica, dice:

² Eb. Prodec., *Módulo de Gestión* (Quito: Ministerio de Educación, 1998) Pág. 12

³ María Teresa Lepeley, *Gestión y calidad de la educación* (Santiago de Chile: Salesianos. 2001), Pág. 6.

“La gestión de calidad educativa es entendida hoy en día como un conjunto de teorías y procedimientos de organización, orientadas a la obtención de niveles más altos de calidad en una institución educativa, estas formas de organización y planificación se aplica a todas las actividades de la instituciones educativas lo que incluye los perfiles de egreso, los procesos de gestión educativa, la práctica de modelos educativos, del modelo pedagógico y modelo didáctico y procesos de aula, todos los procesos asociados a la vinculación curricular (internos - externos).”⁴

De esta manera la conjugación de los diferentes términos que intervienen en la gestión, nos permiten identificar la complejidad del termino y que su conceptualización es multi-direccional así, la relación de gestión y calidad, de gestión y organización y de gestión y dirección, ameritan tener claridad en su relación y su incidencia con la administración de las instituciones educativas de la actualidad.

Para esta propuesta se tomará el siguiente concepto básico de gestión educativa, que proviene el autor del libro “Sistemas de Calidad”, quien dice que: “Gestión es, el empleo, la utilización o el desarrollo de una serie de recursos, medios y procedimientos que permite llegar a la culminación de un objetivo previamente establecido”⁵.

Con base en este concepto se puede decir que la gestión educativa es un proceso de calidad interactivo, constituido por principios, funciones, técnicas y actividades, en el campo social, que se desarrollan en una organización formal educativa, para hacer realidad la misión y visión institucional.

Los principios de la gestión educativa, se plasman en la idea principal de hacer bien las cosas, para lo cual es necesario reconocer que las personas que participan en cualquier acción educativa deben estar suficientemente preparadas para realizar el debido proceso que permita que las acciones educativas y administrativas sean de calidad.

Al respecto, la Secretaría de Educación Pública de México en la obra “Modelo de Gestión Educativa”, dice: “La calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo son: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad,

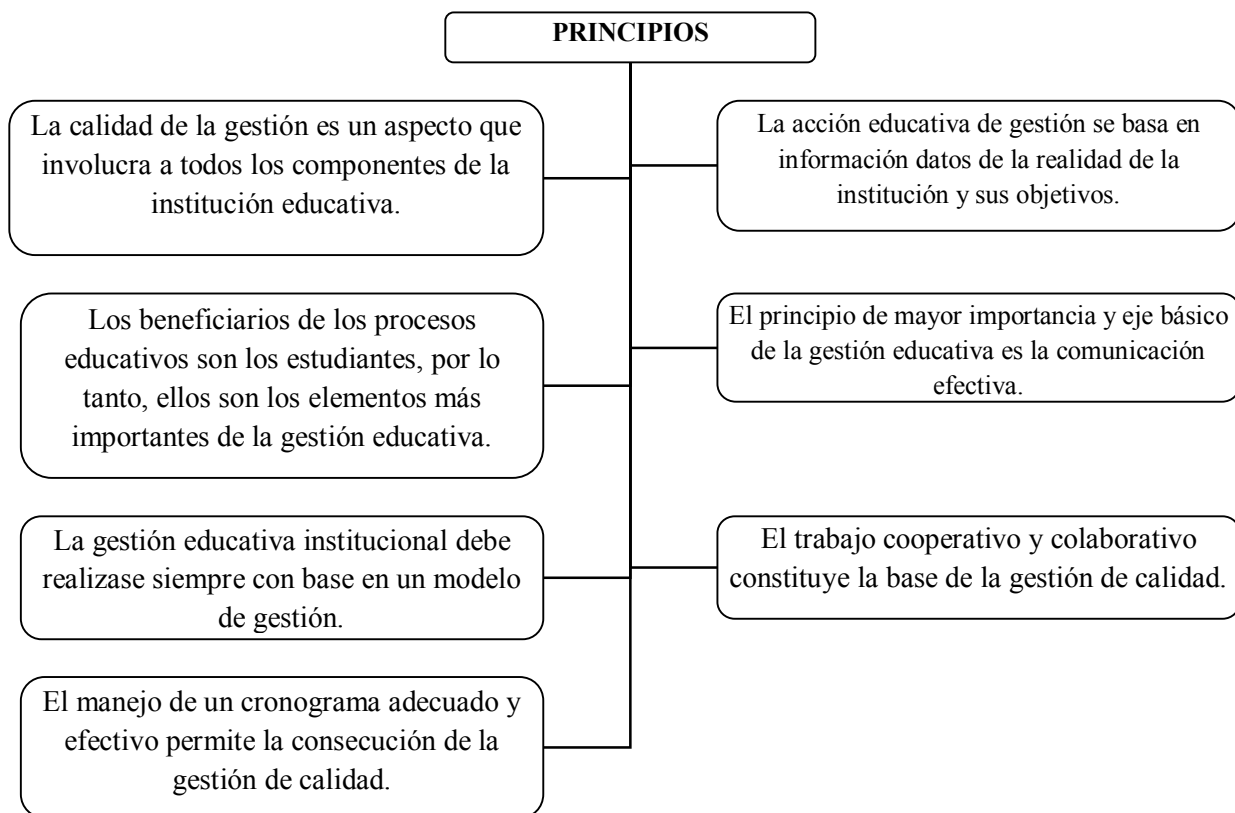
⁴ Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica, *Sistema de gestión de calidad* (Quito: policopia, 2012), Pág. 1.

⁵ Julio Quijije, *Sistemas de Calidad* (Quito: Imprenta Modelo, 2015)

como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca desde la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados”.⁶

Para establecer los principios de la gestión educativa se deben considerar como pre requisitos los de calidad educativa en general, que son: flexibilidad, equidad, relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia. Con base en estos conceptos se determinan que los siete principios de la gestión educativa de calidad son: (ver gráfico 1)

Gráfico 1: Siete Principios de la Gestión Educativa



Fuente: Secretaría de Educación Pública. Modelo de Gestión Educativa
Elaboración propia

Paralelamente a estos principios de calidad educativa, encontramos los principios de la gestión de calidad, que completan a los de gestión administrativa, estos son: Enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en

⁶ Secretaría de Educación Pública, *Modelo de Gestión Educativa* (México: Programa de Escuelas de Calidad, 2009), Pág. 20.

procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Se encuentra una similitud entre estas tres clases de principios: calidad educativa, gestión educativa y principios de gestión administrativa, ya que todos apuntan hacia la consecución de los objetivos institucionales, basados en procesos y calidad.

2. Importancia, necesidad y propósito de la Gestión Educativa

La organización educativa está planteada en función de los objetivos de gestión administrativa, que tanto a nivel interno, como externo, se han estructurado con el desarrollo del conocimiento y las tecnologías. A partir del siglo XX, las acciones de gerencia tienen el eje principal y más importante que se plantea como un desafío cada vez más complicado, el cual debe generar una comunicación entre los diferentes componentes institucionales sean estos: personas, departamentos, comisiones, tanto al interior de la comunidad educativa, así como en los grupos paralelos que intervienen en la acción educativa y que se les denomina extra escolares.

Para asegurar el desarrollo de una comunicación eficiente entre los estamentos la gestión educativa es de gran importancia, ya que evita problemas, interviene facilitando la ejecución de programas y eventos y fundamentalmente asegura que las personas involucradas en la institución sepan adecuadamente, sus roles, funciones y procedimientos a ejecutar en la labor docente y docente.

De la importancia de la gestión administrativa, se deduce la necesidad de implantarla dentro de las organizaciones educativas, como un componente indispensable para que se lleve a efecto una educación de calidad, por lo tanto, la necesidad de la gestión o gerenciamiento surge en cuanto se reconoce que en una institución es prioritario tomar las mejores decisiones que permitirán un adecuado funcionamiento, para lograr la consecución de los objetivos organizacionales y alcanzar el aprovechamiento en la utilización de los recursos materiales, y económicos.

Cuando se habla de la necesidad de tener procesos en la gestión administrativa de una institución educativa, se debe anotar que la gestión o gerenciamiento, surge en cuanto se requiere del mejoramiento en la toma de decisiones, considerando la visión institucional, que debe ser muy clara para todo el personal de la institución y que manejar los recursos adecuados para alcanzar los mejores resultados en función del rol social de la educación como catalizador del desarrollo de valores y formación integral de los estudiantes.

Por lo que es necesario mantener un derrotero de las acciones de la institución, disponer de un plan estratégico que permita que los objetivos sean alcanzados en función de realizar las transformaciones de la educación de manera constante, para lograr los cambios estructurales y atender las necesidades de la sociedad, según lo establecen los tratados y los autores de la última década.

Sobre la necesidad de la gestión en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica del Programa de Escuelas de Calidad, menciona que:

“...ya que concibe a la calidad educativa como la amalgama entre la gestión institucional, escolar y pedagógica; al reconocer los niveles de autonomía y necesidades en cada estadio de la gestión, con un enfoque que tiene como propósito fundamental impulsar una gestión pedagógica que fortalezca los procesos de enseñanza, genere y desarrolle competencias de los alumnos que les posibiliten desenvolverse en el marco del aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser; considerando los principios de calidad expuestos”.⁷

El propósito de la gestión educativa la podemos sintetizar en los cuatro postulados, o razones, que una organización debe ejecutar; a cada organización le corresponde reunir a sus miembros para establecer un compromiso fundamental que les permita debatir sobre, hacia dónde camina la institución, los compromisos que tiene dentro del funcionamiento de la misma y de qué manera aportarán para alcanzar su futuro de calidad; la planificación de una institución permitirá una gestión que viabilice un desempeño óptimo de los diferentes componentes de las instituciones educativas generando un dinamismo y eficiencia de sus acciones y propósitos; es pertinente autoevaluar y proyectar la organización educativa, pues se pueden identificar sus

⁷ Secretaría de Educación de México, *Modelo de Gestión Educativa*

potencialidades y debilidades, así las instituciones pueden gestionar hacia donde se dirigen y poner las pautas de la ruta a seguir para cumplir con su visión de futuro de una manera segura y planificada; la gestión organizacional debe seguir un plan de acción operativo, a base de los recursos disponibles y los objetivos que permitan convertir los sueños en realidad y generar un mejoramiento institucional en todos sus campos.

3. Componentes de la Gestión Educativa

Uno de los aspectos más importantes que se deben considerar en la gestión administrativa de una institución educativa es la parte normativa, que se plantea dentro de los instrumentos legales, sean estos leyes o reglamentos, los cuales regulan el funcionamiento de las instituciones de tal manera que los componentes responderán a esa regulación.

En el Ecuador a partir del año 2011 con la expedición de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su respectivo reglamento, se establece la obligatoriedad de los establecimientos educativos, tanto públicos como particulares, de la construcción del proyecto educativo institucional, en el cual se plantean los componentes que deben aplicarse en la gestión administrativa de un plantel educativo.

Para tener claros los compontes de gestión actuales dados por el Ministerio de Educación, es indispensable que se dé una revisión a las preguntas básicas que todo directivo se debe plantear al realizar una gestión administrativa de calidad, estas preguntas se mencionan en el texto de Planificación Estratégica de C.E.D.P.A., que dice:

- “¿Cuál es la razón de la organización? - la respuesta estará dada por la misión que describe los principios, valores y objetivos de la institución.
- ¿Qué da vida y sentido a la organización? - identifica las fuerzas impulsoras que generan el desempeño óptimo de la organización.
- ¿Qué desea ser su organización? -se plantean los posibles propósitos que se pretende establecer en el futuro de la organización.
- ¿Qué hace bien su organización? - factores que inciden en la consecución de los éxitos institucionales, que le permiten tener un calificativo de calidad educativa.
- ¿A dónde desea ir la organización? - es la descripción del futuro óptimo de la institución estructurada en la visión.

- ¿Cómo llega la organización a su destino? - está sintetizado en el plan operativo que identifica las acciones concretas que la organización adopta para conseguir su misión y visión.”⁸

Como respuesta a estas preguntas encontramos los componentes de la gestión administrativa en el Proyecto Educativo Institucional. Este documento contiene su base en lo que se establece en el Capítulo V del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en el que se manifiesta que: “El Proyecto Educativo Institucional, es un documento público de planificación estratégica institucional, en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación proactiva con el entorno escolar”.⁹

Para la educación ecuatoriana y para la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, el P.E.I, es el referente de la gestión educativa, que se lleva a efectos dentro de los lineamientos ministeriales y constituye un componente que permite establecer la ruta de gestión para alcanzar la calidad educativa institucional.

En el documento elaborado por Ministerio de Educación, denominado Actualización de la Guía Metodológica para la Construcción Participativa del P.E.I, se hace referencia a la gestión educativa.

En anteriores años se permitía que cada institución elabore su propio proceso y metodología de planificación institucional, pero en la actualidad la gestión está guiada, determinada y controlada por los estamentos gubernamentales del Ministerio de Educación, dentro de estas regulaciones se determinan los componentes que deben contemplar la gestión educativa.

⁸ CEDPA., *Planificación Estratégica* (Washington. USA: 2000), Pág.9.

⁹ Ministerio de Educación, *Reglamento General de la Ley de Educación Intercultural* (Quito: Imprenta Ministerio de Educación, 2011).

4. Rol y funciones en la Gestión Educativa

La educación, por su característica social, se encarga de atender al desarrollo de las nuevas generaciones proporcionándoles los instrumentos adecuados para afrontar con éxito su futuro que en la actualidad se presenta muy incierto y competitivo.

Si la educación tiene un papel tan importante en el desarrollo de los pueblos, es indispensable que las personas involucradas en esa tarea estén debidamente preparadas y que la organización institucional educativa se encuentre estructurada de acuerdo a los principios de una gestión administrativa y proyectada hacia la visión de futuro de calidad.

El Módulo de Gestión del Ministerio de Educación EB.PRODEC, al hablar de este aspecto manifiesta “la educación como proceso de desarrollo social no se puede realizar sin la participación directa y comprometida de todos sus actores. La organización y participación de la comunidad educativa se constituye en el cerebro y corazón de todas las acciones”¹⁰.

Para establecer los roles de la gerencia administrativa de calidad tenemos lo que Mintzberg, cita en el libro de Gerencia Educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja:

“La categoría más importante de la gerencia, es la toma de decisiones, por lo que se establecen cuatro roles importantes de la gerencia:

- Primer rol: La gerencia propone un emprendimiento que presenta nuevas ideas en acción, genera cambios o inicia nuevas actividades.
- Segundo rol: La gerencia soluciona problemas para lo que debe actuar según las circunstancias requieran, generando acciones correctivas dentro de las relaciones, procedimientos y funciones de docentes y administrativos de la institución.
- Tercer rol: La gerencia asigna los recursos tales como tiempo, maquinaria, equipos, dinero o personas, para que se distribuya según las necesidades prioridades y percepciones.

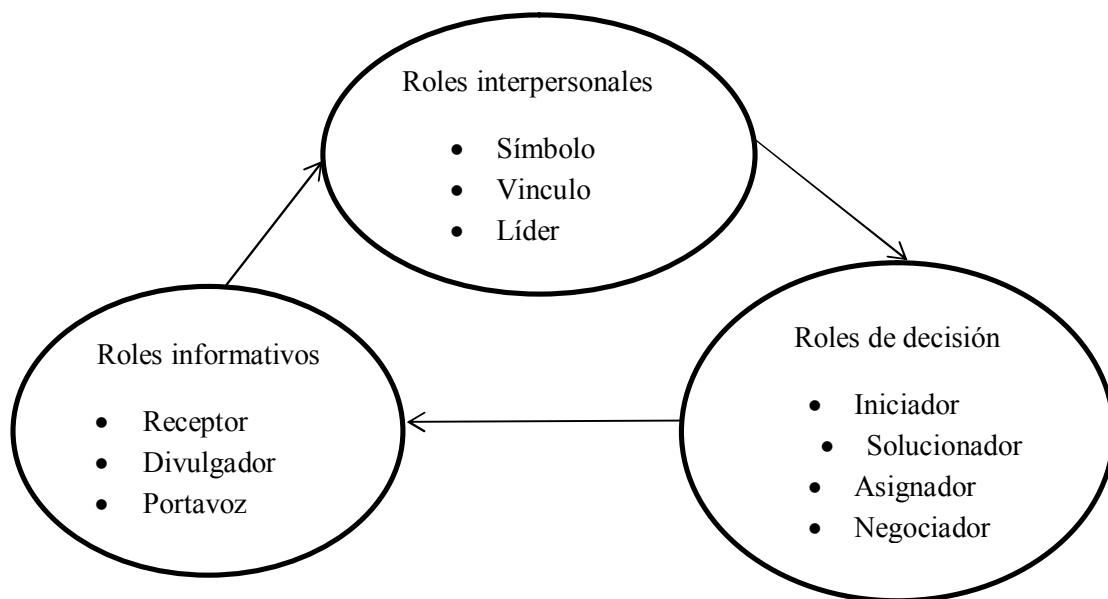
¹⁰ Eb. Prodec. Módulo de Gestión.

- Cuarto rol: La gerencia es negociadora para poder conseguir acuerdos frente a los intereses de los subordinados y conciliar pugnas por ventajas entre los actores internos y externos a la institución”.¹¹

Con base en estos roles se puede determinar que si bien para efectos de conocimientos, se enuncia cada rol por separado, pero en la práctica gerencial se une la interacción de cada rol con los otros, ya que organizar es una tarea holística que entrelaza situaciones y acciones para lograr una solución integral e interdisciplinaria.

Gráficamente podemos decir que los roles de un gerente se sintetizan en: (ver gráfico 2)

Gráfico 2: Roles de un Gerente



Fuente: UTPL Gerencia Educativa
Elaboración propia

Desde esta perspectiva vemos que la gerencia administrativa está interrelacionada con las funciones y acciones del gerente que, a su vez, tiene varios roles, unos apoyan a otros o son pre-requisitos para que se den otros roles, en definitiva para que una administración gerencial se dé en una forma integral, deben tomar en cuenta todas las manifestaciones, a fin de tener una adecuada administración educativa.

¹¹ Universidad Técnica Particular de Loja. Módulo de Gestión Educativa. (Loja. 2007) Pág. 25.

Para analizar cada una de las funciones de la gestión educativa, en primer lugar citemos los conceptos básicos de cada término que encontramos en el documento de Gestión de Salud de la UTE.

“Planificar Decidir anticipadamente que debe hacerse, fijar metas, y objetivos previos a la acción.

Organizar Programar qué persona realizará que, asignar y distribuir trabajo

Dirigir Conducir y coordinar el recurso humano, seleccionar, entender, motivar, incentivar, controlar y evaluar las relaciones humanas. Conducir qué hacer y qué no hacer

Evaluación y Control Comparar con lo planificado (evaluar) y comparar con las normas de procedimientos (control)”.¹²

La planificación tiene una relación directa con la política institucional, parte de un conjunto de propuestas organizadas en función de la visión y misión institucional y están expresadas en postulados que orientan en forma general el trabajo de cada uno de los miembros de la unidad educativa.

La organización se relaciona especialmente en establecer quienes son los encargados de ejecutar las acciones planificadas y determinar los tiempos a ser utilizados para conseguir sus logros. La dirección busca cumplir los objetivos propuestos de la institución, para ejecutarse adecuadamente debe seguir tres pasos fundamentales: el manejo del recurso humano, la conducción de las acciones establecidas, la coordinación de las tareas dentro de cada uno de los procesos.

La evaluación y control de la gestión administrativa dentro de la planificación, es uno de los aspectos de mayor importancia, ya que permite comprobar si los objetivos se están o no alcanzando de acuerdo a lo planificado, por lo tanto, la evaluación es un control de gestión donde, el control, no solo es de resultados sino de procesos, de verificación de políticas, de programas, es decir la evaluación y control arrancan desde la planificación hasta la consecución de los objetivos.

¹² José Litardo, *Gestión de Salud* (Quito: UTE, 2017), Pág. 1

CAPÍTULO DOS

Fundamentación de la Identidad Institucional

Considerando la identidad institucional de la Unidad Educativa “Nuestra Madre de la Merced” de Quito, en este segundo capítulo, se establecen los niveles de calidad, que han sido logrados en cada una de las etapas del desarrollo histórico, desde la fundación, hasta el presente, y su evolución para alcanzar la calidad educativa como resultado de la gestión administrativa implementada, plasmada en la misión y visión institucional, tomando como base el carisma mercedario y la función educativa del Plantel.

1. Desarrollo histórico de la Institución de acuerdo con las Reformas Educativas

Desde la perspectiva del documento anteriormente señalado, la identidad institucional es: “Un elemento de diferenciación y posicionamiento de la institución ante la comunidad educativa. La manera por la cual la institución comprende y transmite quién es, qué hace, qué sueña y cómo lo haría. La identidad institucional se construye, en forma colectiva, entre los actores quienes identifican las características actuales de la institución educativa y aquellas peculiaridades que la hacen diferente a las demás: la historia, el contexto, la cultura, la lengua, la población, la visión, la misión y su ideario. Además, aquellas instituciones que construyeron su identidad (misión, visión e ideario) deberán evaluarla para redefinirla, en función de los requerimientos del contexto y de los lineamientos y las políticas educativas. Orientan la construcción del Enfoque Pedagógico del Plan Curricular Institucional”¹³

A partir de la fundación de la Institución en 1943, la educación ecuatoriana ha tenido cambios fundamentales en su estructura, en los aspectos: legal, académico y curricular. En el desarrollo histórico se pueden distinguir cuatro momentos que se constituyen en hitos referenciales en la trayectoria institucional. El primer momento se lo ubica desde 1950 hasta la década del 80, en el que se emplea básicamente el modelo pedagógico desarrollado en la Universidad de Nuevo México U.S.A. fundamentado en la “pedagogía por objetivos”, es decir, las instituciones educativas, persiguen la

¹³ Ibidem

excelencia educativa con la consecución de los objetivos generales propuestos por el Ministerio de Educación y Cultura y en el logro de los objetivos específicos de cada asignatura. Así mismo, la clase debe ser planificada aplicando los tres elementos esenciales: condición básica, cambio de comportamiento y nivel mínimo de éxito. En este proceso de enseñanza, el papel protagónico lo tiene el docente quien asume la responsabilidad del logro los objetivos planteados. Además, el diseño curricular está centrado en el dominio de los contenidos como elemento importante de la actividad educativa; para lo cual se impulsó la memoria y la asimilación de la información por parte de los estudiantes dando como resultado un sistema de evaluación con pruebas estructuradas para medir el nivel de dominio de los conocimientos programados.

La necesidad de conocimientos indispensables, determinó que la oferta de las entidades educativas implemente los bachilleratos con especialización proyectada a futuros estudios en la universidad. Paralelamente, se mantuvieron los colegios técnicos que ofrecían como alternativa, bachilleratos en contabilidad, informática, diseño de modas y otros que preparaban a los estudiantes para el trabajo inmediato, pues, no tenían meta o proyección estudios superiores. El Colegio Nuestra Madre de la Merced, en respuesta a estas necesidades, mantuvo a parte de las especializaciones Físico - Matemático y Químico Biólogo, una carrera de Secretariado Bilingüe, puesto que las instituciones bancarias, por ejemplo, requerían para sus entidades, jóvenes que tengan este tipo de conocimientos y destrezas.

La Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, en ese entonces Colegio Español Nuestra Madre de la Merced, graduaba a sus estudiantes en las dos especializaciones mencionadas, puesto que su condición social y económica, mayoritariamente, las motivaba a seguir carreras como: Ingeniería, Arquitectura, Medicina, Odontología y otras afines. Este modelo educativo perduró hasta el año 1996.

En un segundo momento, a partir del año 1996 se pretendió incorporar la pedagogía conceptual, dentro del sistema nacional de educación, modificando la pedagogía de objetivos de tipo conductual, este nuevo enfoque no prosperó ya que el Ministerio de Educación con su brazo operativo del EB-PRODEC, implemento la reforma curricular como respuesta a la política educativa plasmada en los acuerdos I y II , de la consulta Nacional “Educación, Siglo XXI”, que definió las siguientes políticas: Mejoramiento de la calidad de la educación, impuso de la educación intercultural, integración y

democratización del sistema educativo e inserción de componentes culturales y artísticos de la educación

En el campo institucional, el colegio Nuestra Madre de la Merced, adoptó la Reforma Curricular, cuyo pensum de estudios fue definido para los 10 años Educación Básica como medio para alcanzar la política de calidad, de igual manera, el bachillerato tomó dos alternativas: el bachillerato en ciencias o el mantener las especializaciones. La institución optó por continuar con el de las especializaciones y así se mantuvo hasta el cambio que se dio en la Ley de Educación 2010.

La reforma curricular cambió totalmente el diseño, al modificar la importancia del dominio de los contenidos aislados, así como el protagonismo del docente en el proceso de enseñanza. Se priorizó el desarrollo de las destrezas. Las instituciones educativas, como la que es objeto de nuestro estudio, implementaron el nuevo currículo como una forma de desarrollar la capacidad de saber hacer, ya que en la tecnología se puede encontrar la información de los contenidos que se requiera.

Para complementar las políticas de calidad el Gobierno expide en el año 2011 la LOEI y su Reglamento, para producir la modificación del sistema educativo ecuatoriano, al implementar los niveles de educación y una nueva denominación y estructura del bachillerato.

Para que la nueva Ley, pueda estar acorde al currículo en el 2010, se expide el documento: “Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica”¹⁴, a fin de reforzar el desarrollo de las destrezas que desde hace 14 años antes se había implementado en la educación del País. Esta actualización establece las destrezas con criterios de desempeño y sirven de base para que en el 2012 se ponga en vigencia los estándares de calidad y los dominios de aprendizaje como parte de la calidad educativa y la rendición de cuentas determinadas por la LOEI.

La Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, a partir del año 2010 - 2011, capacita a los docentes para el trabajo de desarrollo y potenciación de las destrezas con criterio de desempeño. Se incorporan, además, los niveles de Inicial II y Preparatoria, se adopta el nuevo bachillerato (BGU), privilegiando el Área de las Ciencias Exactas,

¹⁴ Ministerio de Educación, *Actualización y Fortalecimiento Curricular* (Quito: Imprenta Ministerio de Educación, 2010)

Biología e Investigación. Con la utilización de las horas complementarias que permite la malla curricular de segundo y tercero curso de bachillerato. De esta manera, la Institución busca elevar el nivel académico de las estudiantes y mejorar el rendimiento en las pruebas Ser Bachiller, formuladas por el INEVAL cuyos resultados determinan la graduación y el ingreso a la Universidad. A fin de cumplir con los requisitos y la normativa expresada en la LOEI, la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced incorporó esta modalidad al Proyecto Educativo Institucional.

En relación a las clases de bachilleratos se establecieron: Bachillerato Unificado General (BGU) y Técnico y los bachilleratos complementarios: bachillerato artístico y bachillerato técnico productivo según el Art. 43 de la LOEI.

En la cuarta etapa que se inicia en el año 2016, el Ministerio de Educación realiza el ajuste curricular, que pretende establecer una relación directa entre las destrezas con criterio de desempeño con los criterios e indicadores de evaluación para determinar la base de este nuevo diseño curricular. La Unidad Educativa, viene desarrollando su Plan Curricular Institucional (PCI), el cual está guiando el nivel de calidad de los conocimientos, metodologías y sistemas de evaluación, que se implementan en cada asignatura de cada nivel y sub nivel. Se constituyó también la Junta Académica de la Institución que es el organismo responsable del cumplimiento del currículo nacional y la consecución de los estándares de calidad. Este proceso se lo aplica de forma continua y sistemática. Los resultados hasta el momento son excelentes.

En síntesis, históricamente la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced ha respondido positivamente a los requerimientos del Estado, del Ministerio de Educación y del Distrito respectivo; ha cumplido con la normativa de la LOEI y su Reglamento y con las leyes anteriores al 2011; ha satisfecho las expectativas de los padres de familias y representantes legales que libre y voluntariamente escogieron a este centro educativo para la formación de sus hijos; mantiene el compromiso de formar y educar de manera integral, con calidad y calidez a los estudiantes de este centro mercedario. Así mismo, cabe destacar la modernización permanente de la infraestructura. A través de los años y en las cuatro etapas determinadas la capacitación y actualización del personal docente, administrativo y de apoyo ha sido determinante para el logro de la misión y visión institucional.

Finalmente, los procesos curriculares que sean dado desde la fundación del plantel, como primer momento; la reforma curricular de 1996, como segundo momento; la actualización y fortalecimiento curricular como tercer momento y como cuarto momento, el ajuste curricular; son hitos históricos en los 75 años de vida institucional.

En estos años la Unidad Educativa ha venido manteniendo desde su fundación un nivel de excelencia, constituyéndose en una institución que ha respondido históricamente a las necesidades sociales y formativas de sus educandos, ha mantenido durante su rica historia niveles elevados de formación académica que ha permitido entregar a la Patria generaciones académicamente preparadas y humanísticamente formadas en valores como: respeto a la autonomía, la criticidad, la auto definición, solidaridad, entre otros; que se inspiraron en el Evangelio y la filosofía mercedaria. Por lo tanto, la calidad institucional que hoy tenemos es el resultado de estos setenta y cinco años de labor educativa evangelizadora para la niñez y juventud ecuatoriana.

Con base en esta conceptualización la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, plantea su identidad institucional, la cual guía y orienta la gestión administrativa de las autoridades y personal de la institución para buscar la calidad educativa.

2. Identidad Mercedaria Institucional

La Unidad Educativa Particular Nuestra Madre de la Merced, es un establecimiento educativo sin fines de lucro, regentado por la Comunidad de las Hermanas Mercedarias Misioneras, cuya papel apostólico, educativo y evangelizador, se determina por la necesidad de que se imparta una formación cristiana, católica y evangelizadora a través de una eficiente acción educativa inspirada en el Evangelio, que tenga como modelo a Cristo, a María de la Merced, como guía y a la educación liberadora, como un proyecto de identidad mercedaria.

Buscar la verdadera y auténtica liberación y personalización de las estudiantes en su proyección de servicio y en la práctica de los valores humanos, cristianos y mercedarios, se alcanzará en la medida que:

Pone a disposición una educación integral basada en el desarrollo de valores cristianos, sociales, ambientales y el mejoramiento de las competencias académicas, culturales, artísticas y deportivas, que generen un proceso de formación creativo, libre y responsable, siendo protagonistas de su propio desarrollo. Para lograr esto, contamos con un personal humano, solidario, con actitud de servicio, competente y actualizado que convive en un ambiente fraterno, desempeñando las funciones encomendadas.

3. Descripción de la misión y visión

Con base en la identidad institucional y su carisma la Unidad Educativa se plantea la siguiente misión y visión establecida en el proyecto educativo institucional P.E.I del 2017 que dice:

Misión

La Unidad Educativa Particular Nuestra Madre de la Merced de Quito, brinda una educación de calidad, calidez, inclusión y equidad formando estudiantes críticas, creativas, reflexivas, participativas con sólidos principios en valores mercedarios. Forma estudiantes capaces de practicar la equidad, solidaridad y otros valores para que puedan desenvolverse en la vida cotidiana, coordinando actividades que fortalezcan o potencien el desarrollo de capacidades a través de la aplicación de estrategias apropiadas.

Visión

La Unidad Educativa Particular Nuestra Madre de la Merced en los próximos cuatro años será una institución líder en la excelencia académica y tecnológica, con suficiencia en el idioma inglés generando un currículo innovador, que potencie el desarrollo del emprendimiento como característica principal de sus estudiantes, para que se constituyan en ciudadanos altamente competentes y que enfrenten retos del futuro con calidad. (ver tabla 1)

Tabla 1: Valores del Perfil de Salida del Bachillerato General Unificado del
Ministerio De Educación

JUSTICIA	INNOVACIÓN	SOLIDARIDAD	ESPIRITUALIDAD MERCEDARIA
Ética	Iniciativa	Responsabilidad Social	Humildad
Integridad	Creatividad	Identidad Nacional	Caridad
Respeto	Pasión Inteligencia Emocional	Amor	Respeto Libertad
Responsabilidad	Mente Abierta	Cordialidad	Creatividad Verdad
	Liderazgo		Paz
	Curiosidad Intelectual		Compromiso
	Interdisciplinarietàad		Trascendencia Testimonio

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced
Elaboración: Comisión de Calidad

La educación evangelizadora asume y completa la noción de Educación Liberadora porque debe contribuir a la conversión del hombre total, no solo en su yo profundo e individual, sino también en su yo periférico y social, orientándolo radicalmente a la genuina liberación cristiana que abre al hombre a la plena participación en el misterio de Cristo resucitado, es decir, a la comunión filial con el Padre y a la Comunión fraterna con todos los hombres y hermanos...¹⁵

A base de lo cual se generan los siguientes postulados en los que se fundamenta la identidad Institucional:

1. Participamos en la misión salvífica y evangelizadora de la Iglesia en el campo educativo.
2. Animamos a todos los miembros de la comunidad educativa en su derecho y deber de madurar su fe y de crecer en su compromiso de bautizados.
3. Promovemos la formación integral e inclusiva del ser humano y el desarrollo de todas las facultades humanas en su preparación para la vida, la formación del sentido ético y social, su apertura a la trascendencia y a su educación religiosa.

¹⁵ CELAM, *Declaración de Puebla* (Puebla: Conferencia Episcopal Latinoamericana, 1962)

4. Fortalecemos la solidaridad creando un clima de diálogo donde se respeten sus intereses, valores e ideales, y se haga consciente que su formación integral debe estar basada en la cooperación mutua, el trabajo en equipo, el compartir, la justicia y fraternidad.
5. Afirmamos que el educador católico hace suyo el carisma institucional, siendo responsable, humano, crítico, creativo y que sabe armonizar, ciencia, fe y cultura.
6. Acompañamos a los padres de familia en su formación humana y espiritual para que asuman su responsabilidad como primeros educadores de la fe y de la convivencia social.

Enfoque Pedagógica Institucional

La Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, para llevar a cabo su actividad docente se fundamenta en los siguientes principios: (Ver tabla 2)

Tabla 2: Enfoque Pedagógico

Modelo Pedagógico	Constructivismo
Paradigmas	Ecológico contextual, histórico cultural y socio crítico
Enfoque Pedagógico	Holístico
Teorías del Aprendizaje	Cognitivo
Diseño Curricular	Desarrollo de destrezas con criterio de desempeño

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Grupo Gestor del PEI

4. Estructura organizativa institucional: organigrama y funcionalidad

Para que pueda alcanzar sus objetivos y plasmar en acciones con visión de calidad, la institución educativa requiere como prerrequisitos esenciales: disponer de una adecuada organización estructural y funcional, además es importante que esté respaldada por una base legal que le permita establecer el tipo de institución, sus respectivos componentes y autoridades que ejerzan la gestión educativa institucional.

Al expedirse la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento, en el año del 2011, se cambia la estructura de la educación ecuatoriana, la misma que

establece que las instituciones tienen Niveles Educativos, según lo determina el artículo 27 del mencionado instrumento legal:¹⁶ Nivel Inicial, Nivel de Educación Básica y Nivel Bachillerato.

El Artículo N° 39 de la misma disposición, fija la denominación de las instituciones según la existencia de los niveles con los que estas trabajen, así tenemos:

- Centro de educación inicial formado por inicial I e inicial II
- Escuela de educación básica: cuando el servicio corresponde a los subniveles de preparatoria, elemental media, superior y puede o no ofertar educación inicial
- Colegio de bachillerato: cuando el servicio corresponde al nivel bachillerato
- Unidad educativa: cuando el servicio corresponde a dos o más niveles

De acuerdo al tipo de establecimiento, se debe disponer una organización estructural propia de su denominación; la institución mercedaria, en la que se realiza esta investigación, cuenta con un acuerdo ministerial, como una unidad educativa, con base en el Artículo N° 42 del capítulo II del referido Reglamento, que determina el tipo de autoridades con que funciona, así:¹⁷ En las Unidades Educativas las autoridades son: el Rector que es la máxima autoridad, El Vicerrector e Inspector general.

Con esta base se estructura y se desarrolla el modelo de gestión administrativa, para lo cual es indispensable plantear un organigrama funcional que permita determinar las líneas de ejecución y de roles dentro de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, el cambio de razón social de Colegio a Unidad Educativa se realiza con fecha 18 de mayo de 2010.

De igual manera la institución debe hacer un inventario de la oferta educativa que da a la comunidad para estructurar los diferentes niveles y sub niveles, así como los elementos que los componen.

¹⁶ Gobierno Nacional, *Ley Orgánica de Educación Intercultural* (Quito: Imprenta del Ministerio de Educación, 2011)

¹⁷ Gobierno Nacional, *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural* (Quito: Imprenta del Ministerio de Educación, 2012)

Oferta Educativa

La Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, oferta a la comunidad los siguientes niveles de educación: (ver tabla 3)

Tabla 3: Niveles de Educación

Niveles	Subniveles	Grados/Cursos
Inicial	Inicial	Inicial II
Básica	Preparatoria	Primer grado
	Elemental	2 – 3 – 4
	Media	5 – 6 – 7
	Superior	8 – 9 – 10
Bachillerato	BGU	1 – 2 – 3 cursos

Fuente: Reglamento LOEI

Elaboración: Ministerio de Educación

Actividades Extracurriculares

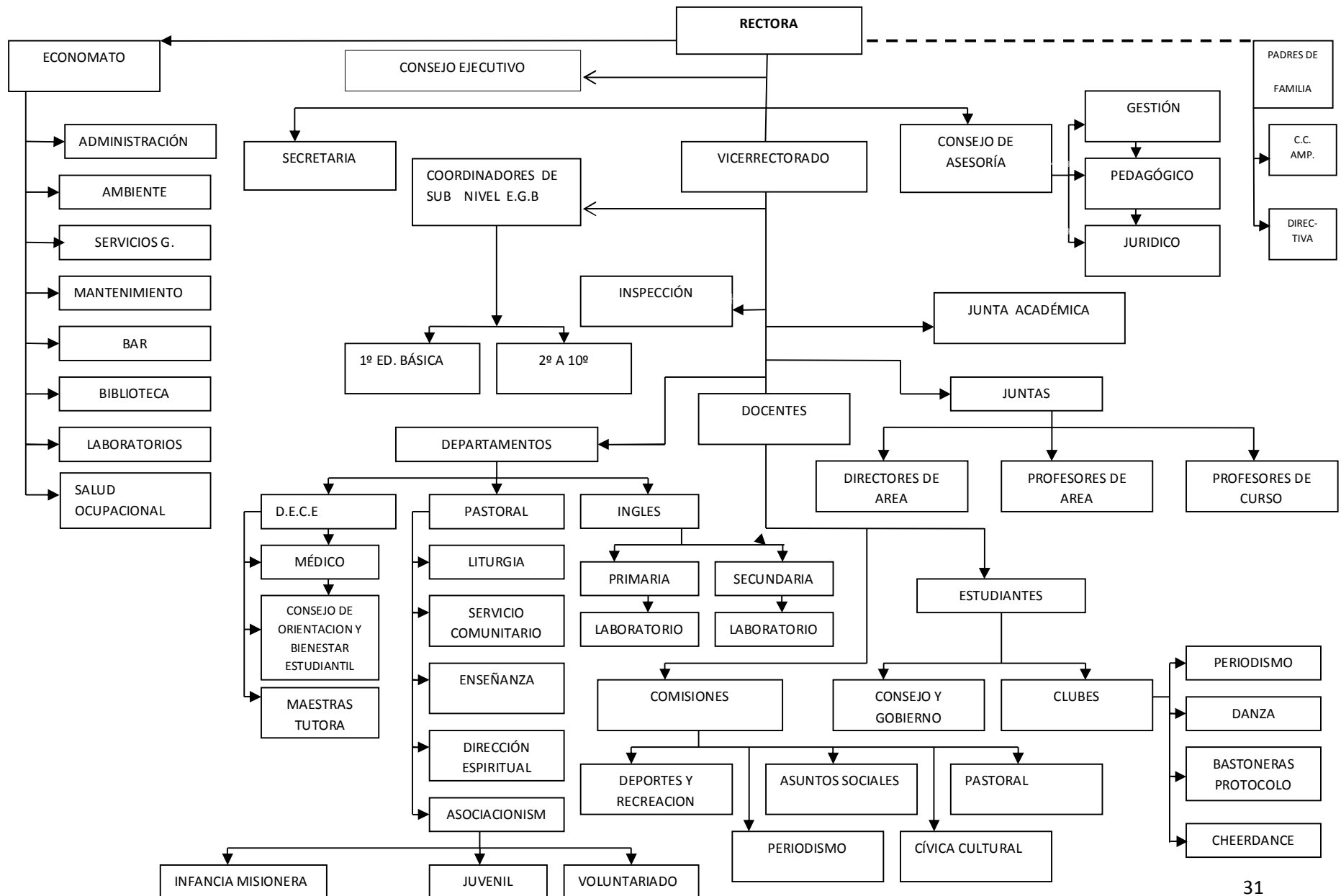
Deportivas: voleibol, cheerleaders, bastoneras y futbol.

Artísticas - Culturales: conjunto de música, danza, coro y ballet.

En la organización institucional se debe mantener una estructura que permita relacionar y coordinar los diferentes estamentos que constituyen la unidad educativa, para lo cual es necesario disponer de un organigrama institucional. Así la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, se rige por el siguiente:

Organigrama Estructural y Funcional: (ver gráfico 3)

Gráfico 3
Organigrama Estructural



Fuente: PEI Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced
Elaboración: Equipo Gestor del PEI

Con base en el organigrama estructural con el que funciona la Unidad Educativa, se pueden establecer las funciones que le competen a cada miembro de la institución y especialmente al grupo directivo que se encarga de la gestión institucional.

La Funcionalidad de Organigrama

Para determinar las funciones del grupo gestor de la unidad educativa, se tomará en cuenta lo que establece el reglamento de la LOEI y lo que la institución ha incorporado para una adecuada gestión administrativa; se deben reconocer dos campos de organización: la gestión que corresponde a las funciones principales, como son los directivos: rector, vicerrector e inspector general y las funciones de apoyo, que son: secretaría, colecturía y departamentos.

Dentro de las funciones de los organismos principales de gestión, en el Manual de Funciones de la Unidad educativa Nuestra Madre de la Merced 2016, están: (ver tabla 4)

Tabla 4: Funciones principales de la Unidad Educativa

Actor	Funciones
Rector - dirección institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proyecto educativo institucional • Definición de misión visión y liderazgo • Gestión económica y financiera • Programas de capacitación docente y personal administrativo • Programas de reconocimiento docente, Programas de investigación educativa • Programa de relación con la comunidad
Vicerrector - dirección académica	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programa curricular • Actualización de programas de estudio • Perfeccionamientos de docentes • Seguimiento y asesoramiento docente • Evaluación y promoción de estudiantes
Inspector General	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Asistencia estudiantes - docentes • Clima institucional

Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del P.O.A • Asistencia a los estudiantes en su campo • Apoyo al Proyecto Institucional • Apoyo técnico pedagógico en sus áreas a los docentes • Informes a la rectoría del trabajo • Coordinación con la comunidad educativa sobre sus actividades
Coordinadores de departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del P.O.A • Asistencia a los estudiantes en su campo • Apoyo al Proyecto Institucional • Apoyo técnico pedagógico en sus áreas a los docentes • Informes a la rectoría del trabajo • Coordinación con la comunidad educativa sobre sus actividades
Colectora	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico financiero • Presupuesto • Balance • Costos • Transferencias
Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Control de libros: ingresos y egresos • Planes lector • Redes de asistencia computarizada • Integración de redes institucional, nacional e internacional
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna y externa • Sistema de calificaciones • Sistema de permisos estudiantiles • Registro de personal, documentación

Fuente: Manual de funciones UEP Nuestra Madre de la Merced
Elaboración Propia

5. Organización del equipo de gestión

La calidad institucional está determinada por el cumplimiento de las diferentes funciones que tienen que desempeñar cada uno de los miembros de la unidad educativa; según María Teresa Lepeley: “En el modelo de gestión de calidad, el éxito de la planificación estratégica tiene relación con el grado de cumplimiento de la misión institucional, en términos de satisfacción de las necesidades de los estudiantes, padres y apoderados, fuentes de trabajo, y sociedad y al desarrollo favorable y actualización continua para profesores, administradores y personal de apoyo”.¹⁸

Para asegurar esta misión institucional de calidad es indispensable tener un equipo de gestión que asuma el liderazgo de la administración como lo asegura el texto de Modelo de Gestión del Ministerio de Educación, que define el trabajo del equipo de gestión de la siguiente forma “Área fundamental de este equipo es elaborar y garantizar la ejecución del plan estratégico de la red, mediante la participación permanente de todos quienes se encuentran comprometidos, en tal virtud, debe constituirse en una instancia dinamizadora de procesos, de coordinación de acciones y de asesoría y participación”.¹⁹

El equipo de gestión debe estar constituido por un grupo humano debidamente capacitado para que pueda asumir la responsabilidad de dirigir, orientar y evaluar, desarrollar el proceso de gestión y tener muy claras la misión y visión institucional, así como, haber interiorizado el ideario institucional y en el caso de la Unidad Educativa, se apropie del carisma mercedario en cada una de sus acciones.

Entre las características que deben disponer los miembros del grupo gestor están:

- Disponer de un elevado índice de aceptación y liderazgo dentro del personal de la institución
- Tener una visión clara de la realidad institucional
- Estar comprometido para mantener un proceso de calidad estacional

¹⁸ María Teresa Lepeley, *Gestión de la Calidad en la Educación* (Santiago de Chile: Salesianos, 2001), Pág. 60

¹⁹ Eb. Prodec, *Modelo de Gestión*. Pág. 23

- Ser un comunicador eficiente y eficaz
- Estar dotado de características de liderazgo
- Ser capaz de proponer nuevas alternativas para una educación calidad en la institución.

Los miembros del equipo de gestión de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, según el Proyecto Educativo Institucional 2016 - 2017 son: Rectora, Vicerrector, Asesor Pedagógico, Coordinadoras de sub-nivel, Inspector General, Coordinadora del DECE, Presidenta del Consejo Estudiantil y Presidente del Comité de Padres de Familia.

Las responsabilidades del equipo gestor son:

- Elaborar el Proyecto Educativo Institucional.
- Organizar los equipos de docentes responsables para elaborar los proyectos y programa para el mejoramiento de la calidad educativa.
- Difundir y socializar los proyectos y programas institucionales.
- Brindar asistencia técnica a docentes autoridades, padres de familia y miembros de la comunidad educativa para la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.
- Participar activamente, con los demás miembros de la comunidad, en realización de las acciones planificadas en el Proyecto Educativo Institucional.
- Gestionar y relacionarse con los organismos, tanto ministeriales, como particulares y de la comunidad, a fin de alcanzar los recursos necesarios para las acciones de gestión institucional.
- Solicitar el asesoramiento técnico académico a personas con preparación para orientar las acciones institucionales encaminadas a conseguir la calidad de la educación.

Desde la perspectiva de otros autores, al equipo de gestión también se le ha denominado *Círculo de Calidad*, dependiendo mucho de la terminología que cada institución utilice para su sistema de organización administrativa.

Thomas Berry en su obra “Cómo Gerenciar la Calidad Total” dice: “el círculo de la calidad permite implementar el plan estratégico y conjuntamente establecer los procesos de

mejoramiento continuo a nivel de unidad independiente, pero ofrecer la flexibilidad necesaria para evaluar en forma integral utilizando los mismos parámetros de medición y progreso”.²⁰

La actividad del círculo de calidad está en relación a lo que se establece para el grupo de gestión con algunas particularidades, las responsabilidades del equipo de calidad son: (ver tabla 5)

Tabla 5: Responsabilidades del Equipo de Calidad

LA IDEA	PLANIFICACIÓN	REALIZACIÓN	EVALUACIÓN	MEJORA
La necesidad de establecer los cambios y las innovaciones que guían a la planificación estratégica	Definición de la misión y visión institucional Definición de las funciones y actividades que permitan alcanzar la visión institucional Temporización de las respectivas actividades programadas Identificación de las características de quienes son beneficiarios de la acción educativa. Determinación del sistema de evaluación, tanto en criterios, como en indicadores.	Implementación de plan de desarrollo operativo Identificación de los responsables Identificación de los recursos	Diseño de instrumentos de evaluación y seguimiento. Ejecución del seguimiento y monitoreo a los indicadores de funciones y actividades.	Definición de los campos de mejora. Diseño de acciones de mejora. Ejecución en temporización.

Fuente: Modelo de Gestión del Ministerio de Educación
Elaboración propia.

²⁰ Thomas H. Berry, *Como Gerenciar la Calidad Total*. (New York: McGraw-Hill, 1996)

De esta manera el círculo de calidad cumple con los postulados del equipo gestor, solo que se pone más énfasis en el término de calidad, al cual se le puede definir según se propone en el Documento base del Pre-congreso: “Escuela Cristiana frente a los retos del tercer milenio identidad y calidad”, que dice: “La calidad no se refiere solamente a los resultados, la calidad es sistémica, es consecuencia de un proceso de mejora. La calidad es el alma de cada fase, de cada operación y por lo tanto de cada persona. En un sistema que busca la calidad, cada quien está implicado, cada quien ha de producir en calidad”.²¹

6. Proceso de organización educativa Institucional con base en la normativa Legal de la Ley de Educación y su Reglamento

Una de las principales obligaciones que tiene la institución educativa es disponer de una planificación participativamente elaborada, que permita el desarrollo institucional, para lo cual el equipo gestor, dispone de una normativa legal que regula el funcionamiento de los planteles educativos tomando como base un proyecto educativo institucional, identificado como Proyecto Educativo Institucional.

A partir del año 2011, con la expedición de la Ley de Educación y su respectivo reglamento, se determinaron en el artículo 88, las especificaciones de su construcción mediante los correspondientes instructivos, así en el Actualización de la guía metodología para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional, manifiesta que:

“La presente guía es un recurso didáctico que brinda orientaciones para la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de todas las instituciones educativas del país; contiene procedimientos y herramientas que facilitan la planificación y orientan la formulación de acciones que transformen la gestión educativa, generando condiciones que contribuyan a la mejora continua.”²²

²¹ CONFEDEC, *Escuela Cristiana frente a los retos del tercer milenio* (Quito: Documento del Pre – Congreso, 2010)

²² Ministerio de Educación, *Actualización de la Guía Metodológica para la construcción del PEI* (Imprenta del Ministerio de Educación, 2011)

Además, en el artículo 42 del Reglamento de la LOEI²³, se establecen las autoridades que se encargan de la gestión educativa y de la organización general del proceso educativo, como también de las funciones que deben cumplir.

Cada institución en su manual de funciones especifica aquellas responsabilidades propias de la entidad y que permiten alcanzar la misión propuesta en el Proyecto Educativo Institucional.

La Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, en su Manual de Funciones 2016 establece las funciones que deben cumplir las autoridades del equipo gestor y su gestión administrativa se guía por lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento respectivo y el manual de procedimientos; de esta manera los procedimientos organizativos tienen una base legal y reglamentaria.

7. Ventajas y dificultades en la aplicación de la Ley y su Reglamento

La aplicación de una norma legal. Implica, en primer lugar, un conocimiento profundo de la política educativa que regula dicha norma legal, la cual se expresa en los considerandos del Reglamento de Educación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011, el cual manifiesta que: “esta ley en correspondencia con sus propósitos, también define los principios y fines que orienta la educación en el marco del buen vivir, de la interculturalidad, y de la plurinacionalidad...”, de esta manera las instituciones educativas del País, deben orientar su política institucional a esos postulados de gobierno.

En segundo lugar es necesario conocer con profundidad la estructura de la ley y su reglamento, así como todas las implicaciones que tiene la labor educativa de un centro, para reconocer los niveles operativos de dependencia directa y de interrelación en función de la norma legal establecida.

²³ Ministerio de Educación, *Reglamento de la LOEI*

La aplicación de la Ley y el Reglamento para el funcionamiento de una institución educativa presenta algunas ventajas y desventajas, que son muy importantes identificar en función la aplicación de la gestión educativa:

Ventajas en la aplicación de la Ley y su Reglamento

- Existe una base legal que respalda la gestión educativa de las instituciones
- Determina los campos de acción de la gestión educativa
- Establece funciones legales de los miembros del grupo de gestión
- Establece relación directa con los estándares de calidad
- Determina los roles de cada uno de los estamentos institucionales
- Describe la relación de jerarquía y dirección de los componentes de la gestión educativa
- Hay una generalización de disposiciones legales para todas las instituciones educativas del País

Dificultades en la aplicación de la Ley y su Reglamento

- La norma legal que regula la gestión educativa se propone para todos los planteles, tanto, públicos, como fisco misionales y particulares; aunque algunos aspectos que son propios de los planteles públicos, no se pueden aplicar en los planteles privados.
- Los estándares son los mismos para todos los centros educativos, también en este aspecto en algunos casos no corresponden a lo que realizan los particulares.
- Convertir a la norma legal en una camisa de fuerza, impidiendo la innovación y propuesta de cambio de las instituciones.
- Excesivo control de las autoridades a veces con criterios personales o con interpretación propia.
- Las disposiciones legales, a veces son contradictorias, por acuerdos de menor jerarquía, lo que crea confusión en su aplicación.
- Existen algunas disposiciones de gestión sin una adecuada especificación en los procesos de aplicación.

- No hay una socialización de los procesos acreditación de la evaluación de gestión educativa.
- No existen mecanismos de capacitación para la aplicación de estos procesos en los planteles particulares.
- Se han modificado constantemente las dimensiones de los estándares de la gestión administrativa por parte del Ministerio de Educación.

8. Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la organización educativa Institucional

Los beneficios de la implantación de un sistema de gestión en la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, se encuentran directamente relacionados con el mejoramiento de la calidad educativa, lo cual tiene como objetivo dar un servicio educativo de calidad y que responda a las expectativas de la comunidad educativa y especialmente de los usuarios, como son los padres de familia y los estudiantes en sus diferentes niveles y sub niveles.

El primer beneficio de aplicar un sistema de calidad en la organización de la institución está en alcanzar la eficacia de la administración, de acuerdo con Cassasus (2005):

“Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema”.²⁴

El segundo beneficio institucional está relacionado la aplicación de la parte legal, dentro de la organización educativa, al ajustar todos los debidos procesos de gestión, de acuerdo a como establece la Constitución, la Ley de Educación y su Reglamento.

El tercer beneficio está relacionado con permitir que la acción educativa institucional alcance la misión y visión institucional, mediante un diagnóstico que le facilite la

²⁴ Juan Cassasus, *Relaciones de poder en la educación*, (Santiago de Chile: Revista Iberoamericana de Educación, 2005)

autoevaluación y plantear las proyecciones de mejora en función de los objetivos institucionales.

En cuarto lugar se encuentra el ajuste que la institución logra en su labor educativa, en relación con los estándares de calidad que, tanto, a nivel Ministerio, como los propios que la unidad educativa se plantean, lo que permitirá tener un nivel de respuesta adecuada para cualquier tipo de auditoría o certificación, tanto interna como externa.

En quinto lugar encontramos que en la Guía Metodológica para la construcción del PEI dada por el Ministerio de Educación en su introducción se resalta el beneficio que se logra con la gestión educativa, cuando dice que: “contiene procedimientos y herramientas que facilitan la planificación y orientan la formulación de acciones que transformen la gestión educativa generando condiciones que contribuyan a la mejora continua”.²⁵

El sexto beneficio que se encuentra está dado en que la gestión educativa favorece y desarrolla la autonomía institucional, ya que facilita la toma de decisiones y se puede responder de forma efectiva a las necesidades de la comunidad educativa.

Los lineamientos teóricos que regulan la gestión educativa institucional, los manuales de gestión y el PEI consideran la autoevaluación, para lo cual se establecen los estándares, indicadores e instrumentos que se aplicarán para determinar el nivel de gestión y de calidad por parte de la administración institucional y establecer los nudos críticos a ser superados dentro de un plan de mejoras que permitan cumplir adecuadamente con la visión y misión de la Unidad Educativa, aspectos que se desarrollan en el próximo capítulo.

²⁵ Ministerio de Educación, *Guía Metodológica*.

CAPÍTULO TRES

Aplicabilidad de la normativa administrativa en la Gestión Educativa Institucional

Para establecer si el Plantel se encuentra, en la actualidad en los nivel de calidad, de acuerdo a los componentes de los estándares, como producto de una adecuada gestión administrativa, en ese tercer capítulo se desarrolla la auto evaluación institucional, como medio de valoración y se van determinando los nudos críticos, que deben ser atendidos mediante un adecuado plan de mejora, que llevan a la priorización de acciones administrativas de gestión.

1. Los Estándares de la Gestión Educativa

En la actualidad la mayoría de instituciones educativas se han puesto entre sus objetivos fundamentales elevar la calidad de la educación como un reto prioritario, aspecto que a partir de la década de los años ochenta en la mayoría de países del orbe se empezó a aplicar, aunque en América Latina, solo a partir de los años noventa se introdujo esta proyección en la educación.

Para ilustrar esta tendencia, el documento de Actualización Curricular del Ministerio de Educación del año 2010, en el acápite de la evaluación curricular, dice “(...) a partir del presente año se procederá a evaluar a nivel nacional la calidad de la enseñanza impartida en los centros educativos dependientes del estado y de la comunidad. Aquellos centros que pasen **los estándares de calidad** establecidos, merecerán el reconocimiento público del Ministerio de Educación”.²⁶

Los gobiernos, como parte de su política educativa, han venido introduciendo los términos de estándares o indicadores de calidad, que se los utiliza casi como sinónimos para tener una conceptualización adecuada de los estándares se anotarán algunas definiciones de este término desde distintos enfoques.

²⁶ Ministerio de Educación, *Actualización y Fortalecimiento Curricular* (Quito: Imprenta Ministerio de Educación, 2010)

El documento de los Estándares de calidad de la Educación del Ministerio de Educación de 2012 define: “Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad”.²⁷

En el documento del Instituto Pedagógico Manuela Cañizares del año 2000 se definen estándares como: “Son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo...son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad”.²⁸

Cuando se aplican los estándares a los miembros de la organización educativa, es decir a todos los profesionales que ejercen su actividad educacional en el plantel, estos estándares, se constituyen en los descriptores de lo que deberían hacer los profesionales para asegurar que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados, cuando se aplican los estándares en la organización escolar se están evaluando los procesos de gestión y las prácticas institucionales que permitan que la administración del plantel alcance los objetivos planteados en el PEI, así como, permiten viabilizar la visión institucional mediante una adecuada gestión de calidad de todos y cada uno de los componentes del plantel.

Como se deduce de las dos conceptualizaciones descritas, el término *logro* es común en la definición, por lo tanto, los estándares se constituyen en los puntos de llegada a los cuales deben apuntar todas y cada una de las acciones de los establecimientos, naturalmente que los logros pueden ser de carácter individual para cada institución, de acuerdo con las características y su ubicación socio económica dentro de la comunidad a la cual pertenecen, pero en la actualidad se ha planteado una política educativa impulsada por el Gobierno que establece cuales deben ser los estándares (logros) comunes para todos los establecimientos educativos del país, independientemente del tipo de sostenimiento; sobre los cuales se realiza la rendición de

²⁷ Ministerio de Educación, *Estándares de Calidad Educativa* (Quito: Documento de trabajo, 2012)

²⁸ Instituto Pedagógico Manuela Cañizares, *Estándares de Calidad Educativa* (Quito: Documento institucional, 2000)

cuentas, es decir, la evaluación institucional con estándares perfectamente definidos y socializados, además se ha creado una organización gubernamental que se encarga de la evaluación de las instituciones educativas independientemente de la autoevaluación institucional, denominada INEVAL.

Si bien cada institución establece los lineamientos sobre los cuales va a desarrollar su gestión educativa, y los expresa en su Proyecto Educativo Institucional y estos guían su actividad docente, se deberá siempre encuadrarse dentro de los estándares generales de la educación ecuatoriana.

Para tener una clara visión de los estándares de la educación que sirven de referente para la evaluación institucional actual, es necesario en primer lugar responder a la pregunta ¿cuáles son las características de los estándares?

- Ser objetivos con una condición básica común a todas las instituciones para poder ser logrados.
- Están contruidos en función de logros o desempeños observables y medibles mediante la aplicación de instrumentos adecuados.
- Son fáciles en la comprensión y aplicación dentro de la realidad educativa institucional.
- Están relacionados con el perfil de salida de la educación.
- Están basados en los valores de la educación, tanto a nivel nacional, como internacional, como son: la justicia, la innovación y la solidaridad.
- Mantienen una homologación con los estándares internacionales para establecer relación de comparación y determinar una ubicación referencial.
- Se constituyen en un desafío motivacional en la acción educativa de cada uno de los actores de la gestión educativa institucional.

Es importante establecer, cuál es la importancia y para qué sirven los estándares de calidad educativa, para reforzar su logro, como parte fundamental de la gestión educativa. Esta importancia permitirá una mejor comprensión del hecho organizacional y su trascendencia en el mejoramiento de las instituciones educativas y que en verdad puedan dar una respuesta a la

exigencia del momento histórico actual, para lo cual se anotan algunas premisas que indican para que sirven los estándares en forma general.

¿Para qué sirven los estándares de calidad educativa?

Los estándares de la calidad cumplen un papel importante en la política educativa de cada institución educativa, a continuación se sintetiza el para qué sirven y cuál es su aplicación dentro de la gestión organizativa.

- El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear el trabajo de los actores.
- Proveen información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que estos puedan exigir una educación de calidad.
- Determinan qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, cómo debe ser una buena institución educativa.
- Realizan procesos de autoevaluación.
- Diseñan y ejecutan estrategias de mejoramiento o fortalecimiento con base en los resultados de la evaluación y la autoevaluación.
- Diseñan e implementan sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo.
- Ofrecen apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo con base en los resultados de la evaluación.
- Crean sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones.
- Realizan ajustes periódicos a libros de textos, guías pedagógicas y materiales didácticos.
- Mejoran las políticas y procesos relacionados a los profesionales de la educación tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo y el apoyo en el aula a través de mentorías.
- Comparten información precisa sobre el desempeño de actores y la calidad de procesos del sistema educativo a la sociedad.

¿Por qué necesitamos estándares en Ecuador?

Existe evidencia a nivel mundial que sugiere que los países que cuentan con estándares tienden a mejorar la calidad de sus sistemas educativos. Hasta ahora, nuestro País no había tenido definiciones explícitas y difundidas acerca de qué es una educación de calidad y cómo lograrla. A partir de la implementación de los estándares, contaremos con descripciones claras de lo que queremos lograr, y podremos trabajar colectivamente en el mejoramiento del sistema educativo.

¿Qué tipo de estándares está desarrollando el Ministerio de Educación?

Los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación en el año 2012 y que actualmente se encuentran vigentes son: los Estándares de Aprendizaje, de Desempeño Profesional, de Gestión Escolar, y de Infraestructura, con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados. A continuación, se detallarán cada uno de los tipos de estándares:

1.- Estándar de Gestión Educativa

Este estándar se encuentra diseñado en relación a la adecuada forma de guiar el funcionamiento mediante la aplicación de procesos y prácticas de gestión que permitan que el desarrollo institucional se realice de manera óptima mediante un trabajo de equipos de la comunidad educativa para establecer las políticas de calidad y las acciones que permitan la ejecución de la mejora

2.- Estándar de Desempeño Docente.

Todas las instituciones educativas deben disponer de un cuerpo docente profesionalizado y capacitado para impartir una educación de calidad, mediante el manejo y dominio de las corrientes pedagógicas actuales, la actualización científica y el manejo de adecuado de las relaciones de los alumnos, con los docentes y los padres de familia, para crear un clima de aula adecuado en el que se dé el aprendizaje de calidad.

3.- Estándar de Aprendizaje.

Corresponde al conjunto de logros que los estudiantes a deben dominar; constituyen los referentes de los conocimientos y las destrezas a desarrollarse en cada uno de los niveles y sub niveles. Es la autoridad ministerial la que establece los estándares obligatorios en el currículo nacional.

4.- Estándar de Infraestructura

Es el conjunto de normas que regulan las construcciones escolares y cada uno de los elementos que constituyen su infraestructura; deben reunir condiciones adecuadas que los procesos de aprendizaje y de gestión exigen para una ejecución apropiada y amigable.

De los estándares descritos anteriormente se tomará para este trabajo, el estándar de gestión educativa, el cual permite asegurar la calidad del servicio educativo al responder las exigencias del Estado, como parte de la rendición de cuentas social.

En el documento del Ministerio de Educación, se especifica que es de gran importancia el manejo del estándar de gestión, como punto de partida para el desarrollo del proyecto educativo institucional.

¿Por qué son importantes los Estándares de Gestión Escolar?

Establecen la manera cómo un plantel educativo se organiza y desarrolla procesos de gestión para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, asimismo, estos estándares contribuyen a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente y a que la Institución se aproxime a su funcionamiento óptimo, dentro de esto se espera que los agentes educativos sepan: analizar las situaciones para la toma de decisiones, comunicar efectivamente a todos los miembros de la comunidad, manejar los conflictos, liderar y orientar la comunidad educativa, trabajar como parte de un equipo, reflexionar desde su propia práctica e incorporar los puntos de vista de los demás; y además, que sepan negociar para llegar a acuerdos en cada Institución educativa, según la realidad de cada establecimiento, se llevarán a cabo las acciones y planes de mejora necesarios.

En el año 2012 se inicia la implementación por parte del Ministerio de Educación de la política de evaluación institucional, mediante la aplicación de estándares de calidad, para lo cual se determinaron las dimensiones de: Planificación Estratégica, Gestión Administrativa, Pedagógica Curricular, Convivencia Escolar, Relación del Centro Educativo con la Comunidad (anexo).

2. Autoevaluación de aplicación de las normativas administrativas para la Gestión Educativa Institucional

Es una de las políticas educativas que se han implementado en el País, se encuentra plasmada en los documentos que constituyen el Plan Decenal de Educación, en este plan, la política sexta establece que hasta el año 2015 en el Ecuador se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un *sistema nacional de evaluación, y rendición social de cuentas del sistema*.

Como parte importante del sistema educativo nacional y también como una estrategia para que se produzca un mejoramiento de la calidad de la educación, el Ministerio de Educación propone y describe estándares de calidad con sus respectivas dimensiones, que permitirán orientar, apoyar y monitorear la gestión administrativa en cada uno de los estamentos institucionales, para determinar los diferentes nudos críticos, que se constituyen en elementos que deben ser considerados dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

La Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, en concordancia con las disposiciones de la Autoridad Educativa Nacional y como parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional, establecido en la Guía metodológica para la Construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional que fue expedido por Subsecretaría para la Innovación Educativa y el Buen Vivir en el año 2016, ha implementado esta medida, que dispone la forma de realizar la autoevaluación, según el literal 3.2 que habla de la aplicación de las normativas administrativas para la gestión educativa institucional.

La autoevaluación de una institución requiere de la aplicación de componentes y elementos que constituyen los estándares a ser evaluados. La Guía metodológica para la construcción participativa del PEI, del Ministerio de Educación, define que: “Con el objetivo de organizar el proceso de construcción del PEI, se ha estructurado la planificación integral de la gestión educativa por componentes y elementos del quehacer educativo. Se entiende por componente de planificación, a la estructura que no puede accionar sola, si no que depende de la interacción con otras estructuras para dar forma a la gestión integral. Los elementos son las pequeñas partes de las que se constituye el componente, sobre las que recaen las acciones específicas a realizar por los miembros de la comunidad Educativa, la identificación de recursos y el proceso de evaluación y el seguimiento”.²⁹

3. Trabajo de campo investigativo

Para realizar el proceso de autoevaluación, de la Unidad Educativa, Nuestra Madre de la Merced, en primer lugar se llamó a una reunión del Consejo Ejecutivo, ya que una de las funciones de este organismo, establecidas en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, es la atribución de aprobar y modificar el Proyecto Educativo Institucional y sus componentes y como uno de ellos es la autoevaluación, se analiza el proceso metodológico, para aplicar la autoevaluación la Unidad Educativa se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico, a fin de establecer el campo de acción para el mejoramiento de la calidad educativa:

- Establecer los estándares de cada dimensión, tanto en función del M.E y los que se aplicarán en la institución
- Formar la comisión de autoevaluación Institucional y diseñar su cronograma de trabajo
- Elaborar el instrumento de evaluación (matrices)
- Establecer en cada estándar las evidencias
- Identificar el lugar, estamento y persona que receptorá las evidencias, para clasificarlas
- Aplicar en cada uno de los estamentos los instrumentos
- Tabular los datos obtenidos en la autoevaluación y elaborar cuadros estadísticos, para representarlos en gráficos

²⁹ Ministerio de Educación, *Guía Metodológica*

- Elaborar el informe de la autoevaluación
- Socializar los resultados con la comunidad educativa
- Identificar los principales nudos críticos o problemáticas institucionales
- Priorizar los principales nudos críticos para ser trabajados en búsqueda de la calidad educativa
- Formar el equipo y las comisiones para ejecutar el plan de mejoras

Además de aplicar la autoevaluación por parte del grupo gestor de la institución, se aplica una encuesta de criterio a una muestra de 30 miembros de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, sobre un criterio valorativo que tienen sobre el Componente de Gestión Administrativa de la Institución en la cual trabaja.

Durante el proceso de autoevaluación hubo excelente participación del personal administrativo y docente para dar la información necesaria en la autoevaluación; los docentes recién ingresados a la institución, tuvieron alguna dificultad en dar información en algunos componentes por el poco tiempo de permanencia en la misma por lo que se debe realizar siempre la autoevaluación al finalizar el año.

El colaboración del personal fue satisfactoria, cuando se aplicó la encuesta de criterio, surgió preocupación en algunos compañeros, pero se les informó que necesitamos ver cómo está la Institución en el aspecto de la gestión, también se formaron grupos que se encargarán de receptar en los distintos departamentos evidencias sobre la gestión, fue una oportunidad para fortalecer la relación con los compañeros y por supuesto de recopilar información que permita ver fortalezas y debilidades de la Institución, es necesario recalcar que toda evaluación es una oportunidad para mejorar.

Toda la información recogida en los dos instrumentos que permiten una evaluación institucional se procesó, mediante un tratamiento estadístico de los datos obtenidos y se establecieron los nudos críticos de mejoramiento institucional, así como los correctivos adecuados para mejorar la gestión educativa del grupo administrativo, en función del

Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los estándares de calidad del Ministerio de Educación y las necesidades institucionales.

4. Aplicación de los instrumentos de investigación y procesamiento de información

Para la construcción de la matriz de autoevaluación del estándar de gestión administrativa se tomó en cuenta la lista de insumos para el desarrollo de los componentes y elementos del Proyecto Educativo Institucional, con los insumos se elaboró la Rúbrica de Autoevaluación Institucional.

Instrumento 1

Para determinar un adecuado diagnóstico de la realidad de la gestión institucional y su nivel de operatividad, es necesario establecer previamente un diagnóstico, el cual se lo lleva a efecto mediante la aplicación de una Matriz de autoevaluación, en la cual constan los indicadores y sus respectivos descriptores y una escala de valoración de 1 a 3, donde el mayor puntaje es tres, y las calificaciones de 1 y 2 determinan nudos críticos de la gestión.

El objetivo de la aplicación de la matriz de autoevaluación es de establecer los nudos críticos que se dan en la gestión educativa, para determinar acciones que permitan mejorar la organización del plantel y aplicar un plan de mejoras, en función de los resultados de la autoevaluación.

Los responsables de la autoevaluación conformarán comisiones para que realicen el levantamiento de la información y propondrán la planificación de cada uno de los componentes; con esta Rúbrica de Evaluación Diagnóstica, estas comisiones deberán iniciar la evaluación del estado en el que se encuentran cada uno de los elementos que integran el componente, además deberán socializar a los miembros de la comunidad, la intencionalidad de la autoevaluación y la importancia de la misma.

El procedimiento que deben seguir las comisiones asignadas para cada uno de los componentes es el levantamiento de la información de los elementos a su cargo, también

elaborarán un archivo de toda la información recopilada al aplicar la matriz; luego del análisis de los respaldos asignará la puntuación respectiva a cada elemento.

La comisión aplica la matriz al inicio del año escolar, según el grupo que le corresponde, para luego procesar la información y elaborar un informe que determine los indicadores que van a ser potenciados en el plan de mejora institucional.

Los resultados se los socializará a toda la comunidad educativa, autoridades, docentes padres de familia y estudiantes y el informe se incorporará al Proyecto Educativo Institucional. (ver tabla 6)

Tabla 6: Rúbrica de Autoevaluación Institucional

C.1. Componente De Gestión Administrativa						
No.	Elementos	Descripción	Indicador	Descriptorios De Auto- Evaluación		
				No alcanzado 1 punto	En proceso 2 puntos	Alcanzado 3 puntos
C1.E1	Cumplimiento de la plantilla óptima (Distributivo de personal docente)	Contar con el personal docente suficiente para apoyar y fortalecer el desarrollo de la gestión institucional y el proceso de enseñanza aprendizaje, tomando en cuenta los requerimientos del currículo oficial, por nivel y sub-nivel Educativo.	C1.E1.I1. Número de docentes de acuerdo a la necesidad de la institución educativa.			X
C1.E2	Proceso de capacitación y actualización continua de docentes y directivos a través de autogestión, optimización de las	Socialización de cursos de capacitación docente y maestrías propuestos por el Min. Educ. generar cursos al interno de la Institución y	C1.E2.I2. Número de docentes beneficiarios de procesos de Capacitación gestionados por el MINEDUC.			
			C1.E2.I3. Número de cursos gestionados por la IE		X	
			C1.E2.I4 Número de docentes que			

	capacidades existentes en la institución o a través del acceso a la capacitación promovida por el Min. Educ	fortalecer la iniciativa para que el docente se prepare de manera autónoma, resultados, alcanzados y su incidencia en el mejoramiento pedagógico Institucional.	han obtenido Maestría ofertada por el Min. Educ; o, número de docentes que continúan sus estudios de profesionalización durante los dos últimos años anteriores a la presente evaluación.			
			C1.E2.I5. Número de docentes que han obtenido Maestría en el año en curso en Universidades Categoría A y B, o en otras instituciones educativas internacionales consideradas por la SENESCYT para el reconocimiento automático de títulos			
C1.E3	Procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la institución	Gestionar la asignación oportuna de fondos emergentes: anualmente se asignan a las Instituciones Educativas un fondo para utilización en casos de emergencia, para mantenimientos menores o para las unidades productivas	C1.E3.I6. Porcentaje de Fondos Rotativos y Caja Chica para Unidades Educativas Productivas, utilizado. C1.E3.I7. Porcentaje de fondos específicos, utilizado.			

		Mantener la base de datos institucional actualizada y organizada, con información tanto de los estudiantes como de los docentes, en un registro creado por la institución o en la plataforma del Ministerio de Educación	C1.E3. 18. Registro existente, actualizado y organizado/Registro de información de acuerdo a la normativa educativa vigente			
C1.E4	Instructivo con los lineamientos para los siguientes procesos: ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes ; y, el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares	Construir el instructivo para para coordinar el ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes y el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares.	C1.E4. 19. Número de documentos del Instructivo para coordinar el ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes y el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares.			x

C1.E5	Uso de la tecnología en procesos de gestión pedagógica y como recurso para los procesos de enseñanza – aprendizaje	La disponibilidad y uso adecuado de la tecnología en el aula y en la gestión educativa es fundamental para alcanzar una educación de calidad, para ello se debe implementar un Sistema Integral de Tecnologías para uso de la comunidad educativa, que facilite la gestión educativa mediante la generación en línea de registros académicos, el incremento de competencias profesionales en los docentes y el fomento del uso de la tecnología en el aprendizaje.	C1.E5.I10. Número de miembros de la comunidad educativa que utilizan las tecnologías de la información y comunicación durante la jornada de clases y fuera de ella		x	
			C1.E5. I 11. Número de usuarios miembros de la comunidad educativa capacitados en la operación del modelo de gestión educativa a través del sistema integral de tecnologías para la comunidad educativa. (Instituciones fiscales dentro de la Plataforma Educar Ecuador)			
C1.E6	Infraestructura de la institución educativa (área de pedagogía, administrativa, de	Área pedagógica.- se entiende como el área de formación estudiantil, es decir, las aulas en	C1.E6. I12. Contar con el 100% de los espacios de acuerdo a la oferta educativa.			x

servicio, especializada y recreativa.	las cuales reciben la instrucción académica.				
	Área administrativa.- es el área donde se lleva a cabo la planificación, dirección y control de la UE, es decir las áreas de rectorado, vicerrectorado, secretaría, sala de profesores, etc.	C1.E6. I13. Contar con el 100% de los espacios de acuerdo a la oferta educativa.			x
	Área de servicio.- son las áreas de servicio común como la biblioteca, comedor, enfermería, DECE, etc., donde prestan servicios a la población estudiantil y docente en general.	C1.E6. I14. Contar con el 100% de los espacios de acuerdo a la oferta educativa.			x
	Área especializada.- comprenden los espacios con equipamiento especial para el desarrollo de las	C1.E6. I15. Contar con el 100% de los espacios de acuerdo a la oferta educativa			x

		actividades de formación estudiantil como los laboratorios de física, química, CCNN, informática, biología, talleres en general (mecánica, electricidad, electrónica, agronomía, etc.).				
		Área recreativa.- canchas, patios, área de juegos, patios y áreas verdes.	C1.E6. I16. Contar con el 100% de los espacios de acuerdo a la oferta educativa.			X
		Servicios básicos.- son los servicios necesarios para que pueda funcionar la institución educativa como el servicio de agua, alcantarillado, electricidad y baterías sanitarias.	C1.E6. I17. Contar con el 100% de los espacios de acuerdo a la oferta educativa.			x

C1. E7	Plan de mantenimiento recurrente y preventivo de los espacios educativos	Conjunto de acciones que deben realizarse en los edificios escolares y sus instalaciones con el propósito de garantizar o extender la vida útil de los bienes con que cuenta el establecimiento educativo. Los tipos de mantenimientos que se realizan son: - Mantenimiento recurrente - Mantenimiento preventivo - Mantenimiento predictivo - Mantenimiento correctivo	C1.E7. I18. Mantenimiento recurrente.- enfocado a trabajos de aseo y limpieza, se realiza diariamente. Se pone énfasis en la limpieza de pisos, muros perimetrales, paredes internas de aulas y laboratorios, baños, ventanas, bancas, áreas verdes.			x
			C1.E7. I19. Mantenimiento preventivo.- enfocado a prevenir el deterioro acelerado de las edificaciones. Responderá siempre a un programa sistemático de revisión y de verificación de las condiciones de la infraestructura. Se realiza de forma periódica para evitar daños.			x
			C1.E7. I20. Mantenimiento predictivo.- se realiza luego de las inspecciones periódicas y al identificar un posible daño con indicios de deterioro.			3
			C1.E7. I21. Mantenimiento correctivo.- enfocado a superar deficiencia en infraestructura. En este caso se realizan reparaciones con el fin de mejorar la infraestructura deteriorada			x

Fuente: Guía Metodológica para la Construcción Participativa del PEI, Ministerio de Educación
Elaboración: Comisión de Evaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Instrumento 2

Cuestionario a Docentes sobre la Gestión Educativa de la Unidad Educativa

Este instrumento tiene como por objetivo, realizar un cruce de información entre los componentes e indicadores de la autoevaluación y la opinión de los docentes de la Unidad Educativa para reforzar la identificación de los nudos críticos.

El instrumento se diseñó a base de los indicadores propuestos por el M.E. dándoles un enfoque con la base de la realidad institucional para disponer de una mejor visión de los impactos de la gestión educativa en el funcionamiento del plantel.

El procedimiento de aplicación se realiza por medio de la comisión de gestión institucional con tres indicadores de evaluación: siempre, a veces y nunca, además se incorpora un casillero de, no sé, para los miembros de la comunidad que no intervienen en alguno de los indicadores

El cuestionario es aplicado a todos los miembros de la comunidad y los datos procesados serán cruzados con los resultados de la matriz de autoevaluación para reforzar las acciones del plan de mejoras. (Ver anexo 2)

5. Identificación y priorización de acciones administrativas de gestión

Con base en las indicaciones propuestas por el instructivo de autoevaluación institucional se establece que para el análisis de los resultados se deben tomar en cuenta algunos problemas de atención en el plantel como nudos críticos aquellos aspectos calificados por 1 o 2 puntos en el instrumento I. (Ver tabla 7)

Tabla 7: Priorización de los Componentes de la Autoevaluación Institucional del Proyecto Educativo Institucional

Componentes	Indicador	Calificación
Gestión Administrativa	C1.E2.I3. Número de cursos gestionados por la IE	2
	C1.E5.I10. Número de miembros de la comunidad educativa que utilizan las tecnologías de la información y comunicación durante la jornada de clases y fuera de ella	2

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Comisión de Evaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Instrumento 2

De la aplicación de la encuesta a los miembros de la institución se identifican tres nudos críticos que se prestan con los porcentajes que demuestran estar cerca del cincuenta por ciento de aceptación y que ameritan ser considerados para un plan de mejoras de la gestión administrativa en las preguntas 3,5,7 (ver tabla 8)

Tabla 8: Nudos Críticos

Nº De Pregunta	Pregunta	%
3	Se generan cursos al interno de la Institución y fortalecen la iniciativa para que el docente se prepare de manera autónoma, resultados, alcanzados y su incidencia en el mejoramiento pedagógico institucional	56.3 %
5	Se dispone de instructivos para cada proceso de gestión administrativa en ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes	50 %
7	Se aplican los procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la institución	58.33 %

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Comisión de Evaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

6. Propuestas de mejoramiento de la Gestión Educativa Institucional: Plan de mejoras

Tomando en cuenta los resultados de la autoevaluación, las encuestas y todos los instrumentos de investigación que se aplicaron en el presente estudio, en los que se establecen los problemas de la gestión educativa institucional y se realiza una priorización de las necesidades institucionales, se propone el siguiente plan de mejoras para la Unidad Educativa Particular Nuestra Madre de la Merced.

Este Plan de Mejoras tiene las siguientes características:

- a. Espera el involucramiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, ya que su realización es de carácter integral, está diseñado para alcanzar la participación de todos.
- b. Es una propuesta de carácter holístico, que se realizará considerando todos los elementos constitutivos de la institución, no puede desarrollarse con unos aspectos y dejando de lado los demás. Cada elemento del Plan es indispensable.
- c. Tiene un ámbito definido, es decir, está elaborado para ejecutarse en la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced de la ciudad de Quito.
- d. Tiene un plazo establecido, se espera que en el transcurso de los próximos cinco años este Plan se haya desarrollado en su totalidad, en dicho tiempo se podrá someter a una evaluación integral, esperándose que en todo el periodo se hayan desarrollado todos los elementos que hacen parte de su planteamiento.
- e. El Plan de Mejoras espera superar todos los vacíos y dificultades que se han detectado en esta investigación, para alcanzar el mejoramiento institucional, de manera que la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced sea un referente para otros establecimientos educativos, más de lo que es en la actualidad.

Matriz de Planificación para el Plan de Mejoras

Tomando como base los resultados de la autoevaluación institucional, se establecen los nudos críticos que son necesarios tomarlos como puntos de mejora institucional para lo cual se planea una matriz de mejoramiento con los indicadores que no superaron la valoración de aceptación.

El siguiente plan de mejora se aplica en la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced para lograr una gestión educativa para alcanzar la calidad institucional. (Ver tabla 9)

Tabla 9: Plan de Mejora

Componente Gestión Administrativa					
Objetivo Operativo	Descripción	Indicadores	Metas	Actividades	Evidencias
Potenciar la capacitación para la actualización continua de docentes y directivos a través de autogestión y optimización de las capacidades del talento humano existente en la institución.	Socialización de cursos de capacitación docente y maestrías propuestos por el Ministerio de Educación. Generar cursos al interno de la Institución y fortalecer la iniciativa para que el docente se prepare de manera autónoma, resultados, alcanzados y su incidencia en el mejoramiento pedagógico institucional	.E2.I3. Número de cursos gestionados por la IE	Que el 100% de los docentes estén actualizados con el diseño, elaboración de documentos emitidos por el Ministerio de Educación. Que cada maestro de acuerdo con el área a la que pertenece, aplique metodologías y técnicas activas de aprendizaje, considerando los estilos y diferencias de sus alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo profesional • Registro de asistencia a los diferentes cursos. • Abrir un inventario de ofertas de cursos presenciales o vía on-line. • Establecer convenios interinstitucionales • Facilitar las instalaciones de la institución para recibir las capacitaciones. 	Listados de docentes capacitados en los cursos gestionados por la Institución. Certificados de asistencia y aprobación. Informe del plan de desarrollo profesional
Fortalecer el uso adecuado de	La disponibilidad y uso adecuado de la	C1.E5.I10. Número de miembros de la	Que el 100% de los docentes estén	<ul style="list-style-type: none"> • Clases de modelaje uso de tics. 	Listado de miembros de la comunidad que utilizaron

<p>todos los recursos tecnológicos que dispone la Institución y que permitan mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje considerando el estilo de aprendizaje de los estudiantes para alcanzar una educación de calidad.</p>	<p>tecnología en el aula y en la gestión educativa es fundamental para alcanzar una educación de calidad, para ello se debe implementar un Sistema Integral de Tecnologías para uso de la comunidad educativa, que facilite la gestión educativa mediante la generación en línea de registros académicos, el incremento de competencias profesionales en los docentes y el fomento del uso de la tecnología en el aprendizaje.</p>	<p>comunidad educativa que utilizan las tecnologías de la información y comunicación durante la jornada de clases y fuera de ella</p>	<p>actualizados en la utilización de tics y las puedan utilizar tanto dentro como fuera de sus horas de clase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de utilización de los diferentes espacios que cuentan con tecnología para uso de la comunidad. • Abrir un inventario de ofertas de cursos presenciales o vía on – line. • Establecer convenios interinstitucionales y con editoriales • Facilitar las instalaciones de la institución que cuentan con tecnología para uso de la comunidad educativa. 	<p>los espacios que cuentan con tecnología.</p> <p>Inventarios de cursos y convenios.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Comisión de Autoevaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Plan de Mejoras a Base del Cuestionario 2

Según la aplicación del cuestionario a los docentes de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, se detectó en tres preguntas (3, 5, y 7) debilidades en las acciones de la gestión educativa, por lo que se implementaron planes de mejora complementaria a la autoevaluación institucional para tener una intervención completa en la Institución. (Ver tabla 10)

Tabla 10: Plan de Mejoras Complementario

PREGUNTA 3	Descripción	Indicadores	Metas	Actividades	Evidencias
	Se generan cursos al interno de la Institución y fortalecen la iniciativa para que el docente se prepare de manera autónoma, resultados, alcanzados y su incidencia en el mejoramiento pedagógico institucional	Procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la Institución	Propiciar el desarrollo de la iniciativa y la autonomía de Los docentes para alcanzados y su incidencia en el mejoramiento pedagógico institucional	Taller de gestión administrativa Listado de procesos Formación de equipos de docente para aplicar procesos Elaborar manual de funciones	Manual de procedimientos
Pregunta 5	Se dispone de instructivos para cada proceso de gestión administrativa en ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes	Procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la institución	Generar proceso de gestión administrativa en ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes	Taller del legislación escolar Normar la salida de estudiantes Socializar las normas y formularios	Manual de procedimientos

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Comisión de Autoevaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Conclusiones y recomendaciones

- La educación mundial y la ecuatoriana se encuentran inmersas en las tendencias de búsqueda de la calidad educativa, como estrategia para alcanzar los índices de alta producción académica.
- Con la publicación, en el año 2012, de los estándares de la educación, se estableció la aplicación de políticas de rendición de cuentas, mediante la comprobación, en los centros educativos ecuatorianos, del cumplimiento de todos los estándares de calidad establecidos para la educación nacional, permitiendo una acreditación si se cumplen con los lineamientos de calidad considerados en las evaluaciones de los planteles educativos.
- Con la puesta en vigencia de las normativas de gestión educativa, a partir de la aplicación, de los estándares, se ha conseguido que la mayoría de los establecimientos de educativos, entren a desarrollar procesos de calidad, generándose una cultura organizativa, basada en principios y estrategias que han permitido abandonar la improvisación y el criterio basado en la experiencia personal.
- La auto evaluación institucional se constituye en uno de los mejores procesos que ha utilizado la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, para identificar el real desarrollo de la institución, y así establecer si se encuentra generando estrategias que le permitan alcanzar los niveles de calidad que guían la misión y visión del Plantel y determinar el nivel de cumplimiento de los estándares de educación propuestos por el Ministerio de Educación.
- La presencia institucional de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced, dentro del contexto educativo, tiene en la actualidad, características de competitividad, considerando la oferta educativa de calidad existente en el contexto actual, la cual se va ajustando a las necesidades de la comunidad, tomando en cuenta las debilidades institucionales, que son elevadas a categoría de fortalezas, mediante un adecuado plan de mejoras, diseñado por el grupo gestor que optimice recursos disponibles en la búsqueda del mejoramiento continuo de la institución .

- La gestión administrativa de la Unidad Educativa debe ser realizada en concordancia con los lineamientos establecidos para este campo en las disposiciones dadas por el Ministerio de Educación, constantes en la Ley de Educación, en el reglamento de la L.O.E.I y demás regulaciones legales y reglamentarias.
- Es necesario mantener un sistema de auto evaluación institucional para determinar los lineamientos sobre los cuales debe enfocarse la gestión educativa, a fin de propiciar las políticas a ser implementadas, en la búsqueda de la calidad educativa institucional, tomando como base el Plan de Mejoras.
- Las acciones de gestión educativa deben tomar en cuenta que todos los miembros de la comunidad educativa se involucren en la consecución de los procesos.
- Involucrar en forma directa a los docentes es la ejecución del Plan de Mejoras, porque las mejores instituciones educativas son aquellas que tienen los profesores más comprometidos con la educación de los niños y jóvenes que están bajo su responsabilidad, este es parte del ideario de nuestra Unidad Educativa.
- El Plan de Mejoras que desarrollará la institución en los próximos años tiene cuatro pilares básicos que no pueden omitirse por ningún concepto y que vienen a constituirse en las recomendaciones de esta investigación, estas son:
 - La promoción e información a los docentes, de los cursos, maestrías y otros programas de posgrado que ofrecen, tanto el Ministerio de Educación, como las diferentes universidades del país y del exterior, para que los profesores de la institución obtengan mejores niveles de capacitación, tanto la pedagógica, como la científica de sus respectivas especializaciones.
 - La organización de eventos, sean estos, cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, simposios, paneles, círculos de estudio, sobre temas de actualidad pedagógica, social, científica y cultural, organizados al interior del establecimiento, para permitir que los miembros de la comunidad educativa estén informados de las últimas disposiciones, teorías, corrientes del pensamiento, proyectos, programas y propuestas, que permitan mejorar los

sistemas de atención a los usuarios de los servicios educativos que oferta el plantel.

- La incorporación y uso frecuente y extendido de la informática, tanto en los procesos de enseñanza – aprendizaje en todos los cursos, niveles de la enseñanza, asignaturas y áreas pedagógicas, como en los servicios administrativos, financieros y sociales que brinda la institución a las estudiantes, a los docentes, padres de familia y miembros de la comunidad educativa.

- La elaboración de instructivos para todos los procesos de gestión pedagógica, administrativa y financiera que se llevan a cabo cotidianamente en la institución estudiada.

- Además, la Unidad Educativa “Nuestra Madre de la Merced” debe asumir el compromiso de mantener los aspectos que han sido identificados como positivos en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Barzola, José. “La Gestión en salud”. Quito, UTE. Separata, 2017.
- Berry, Thomas H. “Como Gerenciar la calidad total”. McGraw-Hill, USA. 1996
- Cassasus, Juan. “Relaciones de poder en la educación”. Santiago de Chile: Revista Iberoamericana de Educación, 2005.
- CEDPA. “Planificación Estratégica”. Washington. USA: 2000.
- CELAM. “Declaración de Puebla”. Puebla: Conferencia Episcopal Latinoamericana, 1962.
- CONFEDC. “Escuela Cristiana frente a los retos del tercer milenio”. Quito: Documento del Pre – Congreso, 2010.
- “Sistema de gestión de calidad”. Quito: policopia, 2012.
- Eb. Prodec. “Módulo de Gestión”. Quito: Ministerio de Educación, 1998.
- Gobierno Nacional. “Ley Orgánica de Educación Intercultural”. Quito: Imprenta del Ministerio de Educación, 2011.
- Instituto Pedagógico Manuela Cañizares. “Estándares de Calidad Educativa”. Quito: Documento institucional, 2000.
- Lepeley, María Teresa “Gestión y calidad de la educación”. Santiago de Chile: Salesianos. 2001.
- Litardo, José “Gestión de Salud”. Quito: UTE, 2017.
- Ministerio de Educación, “Actualización y Fortalecimiento Curricular”. Quito: Imprenta Ministerio de Educación, 2010.
- “Actualización de la Guía Metodológica para la construcción del PEI”. Quito: Imprenta del Ministerio de Educación, 2011.
 - “Estándares de Calidad Educativa”. Quito: Documento de trabajo, 2012.
 - “Reglamento General de la Ley de Educación Intercultural”. Quito: Imprenta Ministerio de Educación, 2011.

Quijije, Julio. “Sistemas de Calidad”. Quito: Imprenta Modelo, 2015.

Real Academia Española. “Diccionario de la Lengua Española”. Tomo 5. Madrid: Imprenta Rotapapel. S.A. 2001.

Secretaría de Educación Pública. “Modelo de Gestión Educativa”. México: Programa de Escuelas de Calidad, 2009.

Universidad Técnica Particular de Loja. “Módulo de Gestión Educativa”. Loja. 2007.

ANEXOS

Estándares de Calidad del 2012 del Ministerio de Educación

Procesos Básicos De Gestión	Estándares
Dimensión: Planificación Estratégica	
Organización	1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.
	2. Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional.
	3. Desarrollar 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	4. Aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
	5. Actualizar puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) con datos correctos, exactos y completos.
	6. Organizar de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje.
	7. Desarrollar y aplicar el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.
	8. Desarrollar manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
Talento Humano	9. Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente.
	10. Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
	11. Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.
	12. Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.
Recursos Didácticos Y Físicos	13. Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente.
	14. Gestionar los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas.
	15. Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.
	16. Promover y supervisar el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización.

Sistemas De Información Y Comunicación	17. Mantener de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa.
Dimensión: Pedagógica Curricular	
Gestión De Aprendizaje	18. Monitorear la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje.
	19. Promover entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.
	20. Desarrollar e implementar adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a la discapacidad.
	21. Implementar estrategias de evaluación que orienten a los estudiantes y docentes –de manera permanente, oportuna y precisa a lograr los objetivos de aprendizaje.
	22. Desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna.
Tutorías Y Acompañamiento	23. Desarrollar un plan de tutorías que garantice el refuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje.
	24. Implementar planes de acompañamiento, efectivos y permanentes, para estudiantes con necesidades educativas especiales.
Dimensión: Convivencia Escolar	
Convivencia Escolar Y Formación Ciudadana	25. Elaborar el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.
	26. Establecer mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar y comunitaria.
	27. Supervisar el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional y que son parte del Código de Convivencia.
	28. Implementar estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro de la institución.
	29. Establecer políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI.
Servicios Complementarios	30. Optimizar los servicios relacionados con el bienestar de la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, transporte, entre otros.
Dimensión: Relación Del Centro Educativo Con La Comunidad	
Programas De Redes De Trabajo	31. Promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y otras.
	32. Propiciar el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa: instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico, entre otras.

El año 2017 se realiza una revisión de los estándares de calidad que venían siguiendo desde el año 2012 y se plantea una modificación de los estándares, solo en la dimensión de gestión administrativa, las otras dimensiones se mantienen de los anteriores estándares, y en base de esto se ha realizado la autoevaluación Institucional, la matriz de la gestión escolar o educativa es la que a continuación se presenta.

Matriz de Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente

Componente	Proceso	Estándar Gestión Escolar	Estándar Directivo	Estándar Docente
C.1. Componente de Gestión Administrativa	P1. Organización Institucional	C1.P1.GE1. Cuenta con los documentos de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución vigentes.	C1.P1.DI1. Cumple con las disposiciones determinadas en los documentos de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución educativa.	
		C1.P1.GE2. Posee el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido según los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	C1.P1.DI2. Administra el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en procura de la mejora continua de la institución educativa.	
			C1.P1.DI3. Presenta la Rendición de cuentas de la gestión de los directivos y organismos institucionales, a la comunidad educativa.	
		C1.P1.GE3. Cuenta con un Plan de Comunicación Institucional para los diferentes actores de la comunidad educativa.	C1.P1.DI4. Mantiene comunicación con los actores de la comunidad educativa, utilizando diferentes medios establecidos en el plan.	C1.P1.DO1. Comunica los resultados de los aprendizajes e información a la comunidad educativa, según lo establecido en el Plan de Comunicación Institucional.

	<p>C1.P1.GE4. Cuenta con el Plan de Desarrollo Profesional Institucional para el personal administrativo, directivo y docente, en función del diagnóstico de las necesidades del establecimiento educativo.</p>	<p>C1.P1.DI5. Implementa el Plan de Desarrollo Profesional Institucional para el personal administrativo, directivo y docente.</p>	<p>C1.P1.DO2. Participa en eventos de capacitación relacionados con su ejercicio profesional, establecidos en el Plan de Desarrollo Profesional Institucional</p>
	<p>C1.P1.GE5. Cuenta con un Plan de Incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente, con base en los méritos profesionales.</p>	<p>C1.P1.DI6. Aplica el Plan de Incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente, elaborado en función de la evaluación del desempeño profesional</p>	
	<p>C1.P1.GE6. Dispone del Manual de Procesos Académicos y Administrativos :</p> <p>a) Procedimientos Organizativos: Organigrama orgánico-estructural, funcional, posicional;</p> <p>b) Procedimientos operativos: uso, distribución y mantenimiento de infraestructura, recursos educativos y equipamiento,</p> <p>c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones, ausentismo docente, calendario académico, carga horaria escolar, carga horaria docente,</p> <p>d) Jornada extracurricular</p>	<p>C1.P1.DI6. Gestiona la implementación del Manual de Procesos Académicos y Administrativo que guía las acciones de los actores educativos</p>	<p>C1.P1.DO3. Desarrolla sus actividades administrativas y académicas enmarcadas en el Manual de Procesos Académicos y Administrativos</p>
P2. Información y Comunicación	<p>C1.P2.GE7. Posee bases de datos institucionales actualizadas en el sistema y/o en la plataforma informática del MinEduc.</p>	<p>C1.P2.DI8. Coordina el ingreso de la información institucional en los sistemas y/o en la plataforma informática del MinEduc en las fechas establecidas</p>	<p>C1.P2.DO4. Registra información de la gestión docente en un sistema personal, institucional y en la plataforma informática del MinEduc.</p>

	P3. Infraestructura, Equipamiento y Recursos Didácticos	C1.P3.GE8. Posee el informe de las necesidades de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en función del desarrollo de las actividades educativas.	C1.P3.DI9. Gestiona infraestructura, equipamiento y recursos didácticos de acuerdo a las necesidades institucionales	C1.P3.DO5. Diagnostica las necesidades de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos relacionadas a su desempeño.
		C1.P3.GE9. Cuenta con registros de almacenamiento, mantenimiento y control de uso de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, según los procedimientos operativos establecidos.	C1.P3.DI10. Supervisa el almacenamiento, mantenimiento y control de uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en cumplimiento de los procedimientos operativos establecidos.	C1.P3.DO6. Promueve el cuidado de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, en cumplimiento de los procedimientos operativos institucionales.
C2. Componente De Gestión Pedagógica	P1. Enseñanza y Aprendizaje	C2.P1.GE10. Cuenta con la Planificación Curricular Institucional (PCI) alineada al Proyecto Educativo Institucional (PEI).	C2.P1.DI11. Orienta el diseño de la Planificación Curricular Institucional (PCI) en coordinación con los organismos institucionales.	C2.P1.DO7. Participa en la elaboración de la Planificación Curricular Institucional (PCI) según la normativa.
			C2.P1.DI12. Gestiona la implementación del Plan Curricular Anual (PCA) en articulación con el Plan Curricular Institucional.	C2.P1.DO8. Diseña la Planificación Curricular Anual (PCA) de manera colaborativa, en articulación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).
			C2.P1.DI13. Da seguimiento a la ejecución de la planificación micro curricular (PUD) que atienda al contexto y las necesidades específicas de los estudiantes.	C2.P1.DO9. Elabora la planificación micro curricular en articulación al Plan Curricular Anual (PCA) y a las necesidades educativas de los estudiantes.

				C2.P1.DO10. Implementa estrategias de enseñanza que potencien el logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación micro curricular.
		C2.P1.GE11. Dispone de informes sobre el rendimiento académico por áreas de estudio, que evidencian la aplicación de los lineamientos de evaluación establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	C2.P1.DI14. Supervisa la aplicación de los lineamientos para la evaluación de los aprendizajes establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI)	C2.P1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje de los estudiantes utilizando diferentes técnicas, instrumentos y tipos de evaluación establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI)
	P2. Refuerzo Académico, Acompañamiento Pedagógico y Servicio de Consejería Estudiantil	C2.P2.GE12. Cuenta con el Plan de Refuerzo Académico a partir de los informes de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	C2.P2.DI15. Orienta la implementación del Plan de Refuerzo Académico, según las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	C2.P2.DO12. Ejecuta Planes de Refuerzo Académico en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
		C2.P2.GE13. Dispone de un Plan de Acompañamiento Pedagógico a la Práctica Docente en concordancia al contexto y a las necesidades de los docentes.	C2.P2.DI16. Gestiona la implementación del Plan de Acompañamiento Pedagógico a la práctica docente orientado a la mejora del desempeño docente en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.	C2.P2.DO13. Examina los efectos de su práctica pedagógica a partir de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y retroalimentación de la comunidad educativa.
C3. Componente de Convivencia	P1. Convivencia Escolar y Formación Ciudadana	C3.P1.GE14. Cuenta con un Plan de Acción del Servicio de Consejería Estudiantil de apoyo de los estudiantes con necesidades socio afectivas, académicas y pedagógicas.	C3.P1.DI17. Supervisa la ejecución del Plan de Acción del Servicio de Consejería Estudiantil de apoyo de los estudiantes con necesidades socio afectiva, académica y pedagógica.	C3.P1.DO14. Cumple actividades específicas, determinadas por los profesionales de consejería estudiantil según los lineamientos del Plan de Acción

				C3.P1.DO15. Orienta sobre protocolos y rutas de actuación frente a hechos que vulneren la integridad física y psicológica a padres de familia y estudiantes según lineamientos de los profesionales de consejería Estudiantil.
		C3.P1.GE15. Cuenta con los organismos institucionales en funciones, conformados según la normativa vigente.	C3.P1.DI18. Supervisa la gestión de los organismos institucionales con base a sus planificaciones	
		C3.P1.GE16. Tiene el Código de Convivencia construido de forma participativa de acuerdo al contexto de la comunidad educativa.	C3.P1.DI19. Gestiona la implementación del Código de Convivencia en la comunidad educativa.	C3.P1.DO.16. Desarrolla habilidades de convivencia armónica, cultura de paz y no violencia en el marco del Código de Convivencia de la institución entre los actores de la comunidad educativa.
	P2. Redes De Trabajo	C3.P2.GE17. Integra redes de Trabajo Colaborativo con instituciones educativas de la comunidad.	C3.P2.DI20. Genera espacios de trabajo colaborativo de intercambio de conocimientos y experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas	C3.P2.DO17. Participa en redes de trabajo para el intercambio de conocimientos y experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas
			C3.P2.DI21. Dirige el desarrollo de procesos de investigación e innovación pedagógica en coordinación con la Junta Académica.	C3.P2.DO18. Participa en el desarrollo de investigación educativa en torno a los procesos de aprendizaje, que favorezcan la innovación en su ejercicio docente.

		C3.P2.GE18. Mantiene alianzas estratégicas de trabajo cooperativo, con empresas u organizaciones públicas o privadas, instituciones de educación superior, asociaciones de apoyo técnico para generar proyectos educativos.	C3.P2.DI22. Desarrolla proyectos educativos en cooperación con empresas u organizaciones públicas o privadas, instituciones de educación superior o asociaciones de apoyo técnico, de acuerdo a las alianzas estratégicas establecidas, en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	C3.P2.DO19. Participa en el desarrollo de proyectos escolares en el marco de alianzas estratégicas establecidas por la institución educativa.
	P3. Desarrollo Comunitario	C3.P3.GE19. Dispone de proyectos o programas de desarrollo comunitario que fortalecen el vínculo de la institución con la comunidad.	C3.P3.DI23. Gestiona la participación de los miembros de la institución en proyectos o programas de desarrollo comunitario que genera un sentido de pertenencia y corresponsabilidad.	C3.P3.DO20. Coordina la participación de los estudiantes en proyectos o programas de desarrollo comunitario como parte de su formación integral.
C4. Componente de Servicios Educativos	P1.Servicios Complementarios y de Apoyo	C4.P1.GE20. Cuenta con Servicios Complementarios que contribuyan al desarrollo educativo de los estudiantes.	C4.P1.DI24. Coordina la entrega o funcionamiento de los servicios complementarios que la institución ofrece.	C4.P1.DO21. Promueve el uso de los servicios complementarios para el bienestar de los estudiantes.

Tema: Componente De Gestión Administrativa

Marque con una X el criterio valorativo que Ud. tiene sobre el Componente De Gestión Administrativa de la Institución en la cual trabaja.

Gracias su colaboración

Tabla 6
Cuestionario a Docentes

Nº	Indicador	Siempre	A Veces	Nunca	No Se
1	Hay una clara definición de la misión de la Institución	28	2		
2	Hay apoyo de la gestión administrativa a las consecuciones de la calidad educativa del plantel	19	11		
3	Se generan cursos al interno de la Institución y fortalecen la iniciativa para que el docente se prepare de manera autónoma, resultados, alcanzados y su incidencia en el mejoramiento pedagógico institucional.	17	12		1
4	Administrativamente se apoya y fortalece el desarrollo de la gestión institucional y el proceso de enseñanza aprendizaje.	18	12		
5	Se dispone de instructivos para cada proceso de gestión administrativa en ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes.	15	11		4
6	Se aplica en el instructivo para coordinar el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares.	18	8	1	3
7	Se aplica los procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la institución.	16	13		1
8	Se mantiene la base de datos institucional actualizada y organizada, con información tanto de los estudiantes como de los docentes, en un registro creado por la institución o en la plataforma del Ministerio de Educación.	20	5	1	4
9	Se gestiona la asignación oportuna de fondos económicos para salarios y funcionamiento institucional.	24	2		4
10	Se propicia el uso de la tecnología en procesos de gestión pedagógica y como recurso para los procesos de enseñanza – aprendizaje.	23	7		
11	Se mantiene la Infraestructura de la institución educativa (área de pedagogía, administrativa, de servicio, especializada y recreativa).	28	2		

12	Se ejecuta un conjunto de acciones que deben realizarse en los edificios escolares y sus instalaciones con el propósito de garantizar o extender la vida útil de los bienes con los que cuenta el establecimiento educativo.	25	5		
13	Existe una cultura organizacional orientada a los clientes (estudiantes y padres de familia).	18	12		

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Comisión de Evaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Tema Componentes De Gestión Administrativa

Se Aplica La Encuesta a 30 Docentes Incluye Personal Administrativo

Tabla 7
Resultados de Encuesta

Preguntas	Siempre	A Veces	Nunca	No Se	Docentes Y Adm. (30)	% De Aceptación
1	28	2			30	99,33
2	19	11			30	63
3	17	12		1	30	56,66
4	18	12			30	60
5	15	11		4	30	50
6	18	8	1	3	30	60
7	16	13		1	30	58,33
8	20	5	1	4	30	66,66
9	24	2		4	30	80
10	23	7			30	76,66
11	28	2			30	93,33
12	25	5			30	83,33
13	18	12			30	60

Fuente: PEI de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Elaboración: Comisión de Evaluación de la Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced

Gráfico 3

