



**GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD EDUCATIVA,  
DISTRITO DE EDUCACIÓN JUNÍN - BOLIVAR**  
**SCHOOL MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE ON EDUCATIONAL QUALITY IN  
THE EDUCATION DISTRICT JUNÍN - BOLIVAR**

Karol Patricia Espinoza Loor<sup>1</sup>; Merly María Vera Macías<sup>2</sup>; Fátima Palacios Briones<sup>3</sup>

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Ecuador)<sup>1,2,3</sup>

[merlyvm26@gmail.com](mailto:merlyvm26@gmail.com)<sup>1</sup>, [karol.espinoza.loor@gmail.com](mailto:karol.espinoza.loor@gmail.com)<sup>2</sup>, [fpalacios@espam.edu.ec](mailto:fpalacios@espam.edu.ec)<sup>3</sup>

Karol Patricia Espinoza Loor<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7169-2751>

Merly María Vera Macías<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4411-9463>

Fátima Palacios Briones<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9662-0807>

**Recibido: 29-10-2022**

**Aceptado: 29-11-2022**

**Código Clasificación: H83, I29, I31, H52, I21**

**RESUMEN**

La gestión escolar es factor relevante en la calidad educativa, considerándose factor clave a nivel mundial. La presente investigación evalúa la gestión escolar para determinar los factores que inciden en la calidad educativa del Distrito de Educación 13D06 Junín - Bolívar, período 2019-2020. Se aplicaron los métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético. Primero se realizó el diagnóstico situacional a partir de los informes ejecutivos de rendición de cuentas, luego, el análisis de 173 encuestas dirigidas a servidores distritales (directivos, docentes y administrativos). Los resultados determinaron que existe una deficiente gestión escolar en aspectos como: desarrollo profesional, infraestructura, servicios complementarios y alianzas estratégicas. Se concluye que es urgente diseñar estrategias enfocadas en mitigar los problemas encontrados con respecto al nivel de cumplimiento de los estándares educativos y fortalecer la gestión escolar, para de esta forma contribuir a la mejora de la calidad educativa.

**PALABRAS CLAVE:** Administración pública, Otros, Nivel y calidad de vida, Análisis educativo, Gasto público Educativo.

## ABSTRACT

School management is a relevant factor in educational quality, and is considered a key factor worldwide. The present research evaluates school management to determine the factors that affect educational quality in the Education District 13D06 Junín - Bolívar, period 2019-2020. Deductive, inductive, analytical and synthetic methods were applied. First, a situational diagnosis was made based on the executive accountability reports, then, the analysis of 173 surveys addressed to district employees (managers, teachers and administrative staff). The results determined that there is a deficient school management in aspects such as: professional development, infrastructure, complementary services and strategic alliances. It is concluded that it is urgent to design strategies focused on mitigating the problems found with respect to the level of compliance with educational standards and to strengthen school management, in order to contribute to the improvement of educational quality.

**KEY WORDS:** Public administration, Others, Level and quality of life, Educational analysis, Public educational expenditure.

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

En el contexto global, según el informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), África subsahariana es la región que más conflictos y limitaciones ha presentado en el suministro de recursos

básicos a las unidades de enseñanza, llegando incluso al extremo de no contar con acceso a agua potable, electricidad, equipos tecnológicos e internet (ODS, 2018). Asimismo, en 2017, este territorio africano poseía los más bajos porcentajes de desempeño docente: “Preescolar 48%, primaria 64% y secundaria 50%” (Naciones Unidas, 2019, p. 31); lo cual repercute directamente en la calidad educativa, puesto que, la infraestructura apropiada y alta preparación docente juegan un papel esencial en el proceso enseñanza-aprendizaje.

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

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

Al respecto, un estudio realizado en el 2020 para verificar el cumplimiento de las dimensiones del Estándar Gestión Escolar en 314 Instituciones Educativas (IE) ecuatorianas, orientado a evaluar cada uno de los parámetros en función de los indicadores (no cumple, en proceso, satisfactorio, destacado); determina que en la provincia de Manabí, de acuerdo a las estadísticas de las últimas auditorías realizadas, se detectaron 3 instituciones educativas en rojo (1.0%), 22 en amarillo (7.0%), 4 en verde (1.3%), de las 29 unidades evaluadas en esta provincia (Bravo & Gutiérrez, 2020). Por otra parte, en el panorama local, el MinEduc (2020) en su Informe de Rendición de Cuentas correspondiente al período 2019, con relación al estado de las Instituciones Educativas en los estándares educativos, se determina que, en el Distrito de Educación 13D06 Junín - Bolívar: 7 fueron cumplidos, 29 se mantienen en proceso y 19 no se cumplieron.

Si bien, estos datos, fundamentan la razón del presente estudio, en el sentido de que reflejan un notable estancamiento en cuanto a los procesos de evaluación y cumplimiento de los estándares referentes a la Gestión Escolar. Por ello, la presente investigación busca evaluar la gestión escolar de las instituciones educativas del Distrito de Educación 13D06, con la finalidad de determinar los factores que necesitan ser intervenidos para asegurar la mejora de la calidad educativa de la localidad.

## MARCO TEÓRICO

### *La gestión escolar*

Corresponde al ámbito de lo micro político de la gestión, un término cuyo origen se relaciona con la organización y administración, pero que, referido a lo educativo, implica aspectos pedagógicos (Arias,

2018) enfocados en la toma de decisiones y actividades realizadas en los centros educativos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Lo que en palabras de Pozner (1995, citado en Paredes-Rojas, Sánchez-Magno & Badillo-Gaona, 2018) se traduce en un conjunto de acciones interrelacionadas que lleva a cabo el equipo directivo de las instituciones, para promover la obtención de la intencionalidad pedagógica en la comunidad educativa. Desde otra perspectiva, si los gestores educativos no se interesan por mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, se generará un efecto negativo en la calidad de la educación y, por ende, en el bienestar de todos los actores intervinientes. Es así que, la Gestión Escolar llega a significar un importante desafío para los directivos de los centros escolares, quienes son los principales responsables de idear estrategias pertinentes para el cumplimiento de los estándares y parámetros destinados a la regulación de los procesos institucionales, para la mejora continua. Por ello es que la gestión escolar es un elemento determinante en el desempeño escolar, a medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales (Figuerola, 2019).

### ***El modelo de educación ecuatoriano***

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

### ***Estándares de Gestión Escolar***

De acuerdo al MinEduc (2017b), los Estándares de Gestión Escolar son aquellos criterios de calidad aplicados a los establecimientos educativos, que se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales orientadas al correcto funcionamiento de la organización y, al fortalecimiento del desarrollo profesional directivo-docente. Al respecto, Posso (2017) señala que, cuando los estándares son aplicados a profesionales de la educación, se convierten en descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados y, cuando se aplican a los estudiantes, se refieren a lo que ellos deberían saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje.

### ***Calidad educativa***

La calidad educativa de acuerdo con García, Juárez y Salgado (2018), se concibe como la filosofía de gestión de los centros educativos, que congrega sus valores, principios y procedimientos. Estos autores además mencionan que, la calidad en la educación es considerada como: “La estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes” (p. 210). Adicionalmente, Quintana (2018) expone que, en los últimos tiempos el interés por la calidad educativa se ha acrecentado a tal nivel de llamar la atención de importantes organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estados Iberoamericanos para la

Educación, la Ciencia y la Cultura, hasta tomar cabida en las agendas nacionales e instrumentos de planificación de los ministerios de educación y los mismos planteles educativos.

### ***Estándares de calidad educativa***

Los estándares de calidad educativa son parámetros de logros esperados, que tienen como objetivo: “Orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua” (MinEduc, 2017a, p. 13). Se distribuyen en estándares de aprendizaje, gestión escolar y, desempeño profesional. Además, estos estándares, permiten a los actores del Sistema Educativo Nacional, identificar los logros esperados, sus fortalezas y oportunidades de mejora. El manual propuesto por el MinEduc en el año 2017, brinda una guía clara para el conocimiento e implementación de los estándares de calidad educativa, según su ámbito de competencia e interés; propiciando orientaciones para que los actores educativos sean capaces de: (1) Identificar los componentes de la matriz de concreción de los estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional. (2) Identificar los medios de verificación del nivel de logro de los estándares en la ficha técnica de concreción del estándar. (3) Aplicar procedimientos pertinentes para el logro de los estándares. (4) Elaborar estrategias de mejora de la calidad, a partir de los resultados obtenidos. (5) Desarrollar la autoevaluación institucional de manera periódica, con base en los criterios establecidos en las fichas técnicas para la consecución de los estándares.

### **METODOLOGÍA**

La revisión de la literatura reveló que solamente hay guías e ideas vagamente relacionadas a la gestión escolar. Con este antecedente, como primer paso o aproximación inicial al problema se aplicó una metodología de carácter exploratorio que permitió la familiarización, para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a la gestión escolar y la calidad educativa de las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Junín – Bolívar para establecer prioridades en investigaciones futuras (Cortez Escudero & Cajas, 2018; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

También se presenta la metodología descriptiva, que de acuerdo con Ferman y Levin (1979) tiene la capacidad de manejar simultáneamente muchas variables, de tal manera que se pudo lograr una mejor aproximación y análisis de las propiedades, características y los perfiles en cuanto al desarrollo profesional de los servidores, infraestructura, equipamiento, servicios complementarios y alianzas estratégicas para el desarrollo del distrito. En palabras de Monroy y Nava (2018), el principio fundamental de la metodología descriptiva es brindar a los investigadores una interpretación del objeto de estudio.

La población de estudio estuvo conformada por el personal directivo, administrativo y docente de las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Junín - Bolívar, que de acuerdo al MinEduc (2019a) en el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) Período 2020-2021, corresponde a 1,049 servidores. Asimismo, se delimitó la población mediante el muestreo aleatorio simple, obteniendo una total de 173 servidores a los cuales fue aplicada la encuesta, mediante el uso de herramientas virtuales, considerando las circunstancias del período en que fue desarrollado la investigación.

Posteriormente se aplicó una encuesta al personal directivo, administrativo y docente de las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Junín - Bolívar. La misma fue diseñada con base al manual de implementación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador, basados específicamente la sección correspondiente a la gestión escolar, el mismo que consta de nueve componentes: “cuatro relacionados a la Gestión Administrativa, dos a la Gestión Pedagógica, dos a la Convivencia, Participación Escolar y Cooperación y uno relacionado a la Dimensión de Seguridad Escolar” tal como se muestra en el Anexo 1 (Ministerio de Educación del Ecuador [MinEduc], 2017b, pp. 89-95).

La necesidad de resolver el problema se toma como punto de partida de la investigación, iniciándose con el siguiente planteamiento: ¿De qué manera incide la evaluación de la gestión escolar en la calidad educativa de las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín?

Para dar respuesta a esta pregunta de investigación es el momento de plantear el propósito general de este estudio que consiste en evaluar la gestión escolar del período 2019-2020 en las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín para la mejora de la calidad educativa. Este objetivo será posible a través de las siguientes acciones: Identificar el nivel de cumplimiento de los estándares de gestión escolar y calidad educativa en las instituciones del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, así como establecer un diagnóstico situacional de la realidad educativa en torno a la gestión escolar y calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Además, de cubrir vacíos en la literatura referente a la evaluación de los estándares educativos.

## RESULTADOS

De los nueve componentes evaluados, solo tres de ellos presentaron inconsistencias de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, entre ellos: (1) Desarrollo profesional; (2) Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios; y (3) Alianzas estratégicas y de cooperación.

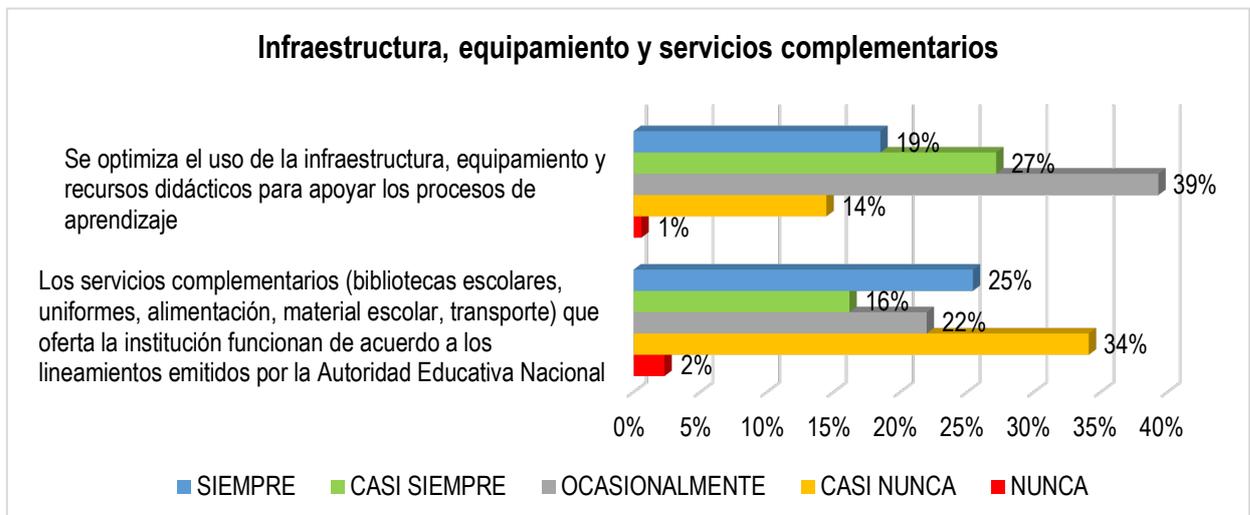
Figura 1. Gráfica Estadística del Componente Desarrollo Profesional



Con relación al componente Desarrollo Profesional, de los 173 encuestados, el 40% determinó que la institución educativa en coordinación con el Distrito de Educación ejecutan “Ocasionalmente” actividades de capacitación profesional, procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico para el personal docente y administrativo; mientras que, el 31% de los servidores públicos percibe una frecuencia total, y el 17% una

periodicidad relativa (Casi Siempre); a diferencia del 11% (Casi Nunca) y, el 1% que asegura no recibir ningún tipo de actualización o asesoría formativa de manera continua.

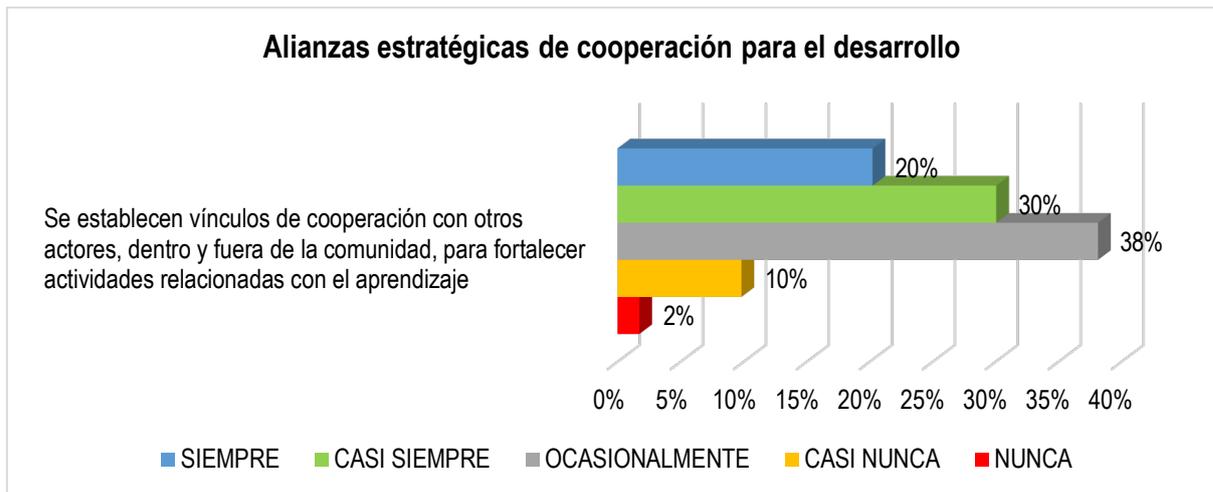
Figura 2. Gráfica estadística del componente Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios



La Figura 2 pone de manifiesto que, en las Instituciones Educativas del Distrito 13D06 la gran mayoría de encuestados (39%) asevera que la optimización es ocasional; otro 27% afirma que se optimizan los recursos “Casi Siempre”, en congruencia con el 19% que dan certeza de una optimización frecuente o total (Siempre); a diferencia del 14% (Casi Nunca) y, el 1% (Nunca).

Asimismo, en lo que respecta a los servicios complementarios ofertados por las Instituciones Educativas, se logró apreciar que un 34% (Casi Nunca) demuestra descontento por la casi nula existencia o funcionalidad de los mismos. No obstante, el 26% percibe que estos servicios “Siempre” son ofertados y funcionan de acuerdo a los lineamientos educativos nacionales; otro 22% considera que más bien sucede “Ocasionalmente”; mientras que, el 16% refiere que “Casi siempre”, a pesar de existir un 2% (Nunca) que niega recibir algún tipo de servicio complementario.

Figura 3. Gráfica Estadística del Componente Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo



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

## DISCUSIÓN

Con respecto al componente Desarrollo Profesional, en este resultado se evidenció que el 40% de los encuestados indicaron que ocasionalmente se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales del Distrito de Educación Junín-Bolívar. Un resultado más favorable de lo encontrados por Bravo y Gutiérrez (2020), donde el porcentaje más alto de los 5 indicadores (No cumple, En proceso, Satisfactorio, Destacado) corresponde al nivel de “No cumple” con el 68%, en una evaluación realizada a 314 instituciones educativas a nivel nacional en el Ecuador.

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

Con relación al segundo componente (figura 2), por un lado, revela que un 39% de los participantes indicaron que “Ocasionalmente” se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje. Y, por otro lado, un 34% señaló que “Casi Nunca” los servicios complementarios (bibliotecas escolares, uniformes, alimentación, material escolar, transporte) que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional. Sin

embargo, Bravo y Gutiérrez (2020), indican que 72% de las instituciones que fueron objetos de estudio en su investigación donde se evaluó el nivel de cumplimiento de Estándares de Gestión Escolar este componente es específico está en “Proceso”.

En este parámetro, se identifica una problemática muy persistente en la realidad educativa actual. Y es que, existe una deficiente gestión para la oferta de servicios complementarios pertinentes, seguros y apegados a las normativas legales para una educación de calidad. Algunas Instituciones Educativas, sobre todo las localizadas en las zonas rurales, carecen de bibliotecas escolares o material bibliográfico actualizado acorde a sus necesidades, tampoco gozan de transportes escolares, ni otras de las garantías establecidas en el Código de Convivencia (MinEduc, 2019b).

Finalmente, con relación al componente de Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo, el 38% de los encuestados indicaron, que “ocasionalmente” establecen vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje. Mientras que en el estudio de Bravo y Gutiérrez (2020), este componente alcanzó el 39% indicando que “No se cumple”, con lo estipulado.

## **CONCLUSIONES**

Se determinó que en el Distrito de Educación 13D06 Junín - Bolívar existen problemáticas relacionadas con la gestión escolar en aspectos como: la falta de capacitaciones profesionales continuas, baja optimización de la infraestructura, limitada prestación de servicios complementarios y la poca existencia de vínculos o alianzas estratégicas. Por lo tanto, es necesario conocer cabalmente la realidad educativa en torno a la gestión escolar, para así diseñar de manera oportuna estrategias de solución y medidas preventivas ante la problemática existente, para ello, resulta importante la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

## REFERENCIAS

- Arias, L. (2018). La gestión de la autonomía escolar. En L. Gómez (coord.), *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 71-100). ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5416>
- Banco Mundial. (2018, 09 de noviembre). *Gestión de la Educación*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>
- Bravo, J. & Gutiérrez, L. (2020). Estándares de calidad en las escuelas del Ecuador como factor asociado al aprendizaje. *Cuaderno de Política Educativa*, 9, 1-16. <https://unae.edu.ec/wp-content/uploads/2020/03/9-Bravo-y-Gutierrez-EST%C3%81NDARESDECALIDADEN.pdf>
- Cantillo, B. & Calabria, M. (2018). *Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria*. (Tesis de posgrado, Universidad La Costa CUC). <http://hdl.handle.net/11323/61>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Cortez, L., Escudero, C. y Cajas, M. (2018). Introducción a la investigación científica. En C. Escudero & L. Cortez (eds.), *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* (pp. 12-23). Editorial UTMACH. <https://n9.cl/2au7r>
- Ferman, G. y Levin, J. (1979). *Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa. México.
- Figuroa, I. (2019). Gestión escolar y desempeño en las instituciones de educación media. Un análisis confirmatorio con sistemas de ecuaciones estructurales. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 6(1), 69–87. <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v6i1.42>
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>ta</sup> ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- López, P. (2018, 14 de marzo). *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. <http://uchile.cl/s141657>
- Martínez, G., Guevara, A. & Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12(6), 123-134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc). (2017a, 01 de noviembre). Acuerdo Nro. MINEDUC-2017-00091-A. Registro Oficial N° 134. <https://n9.cl/fevus>
- Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc). (2017b). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019a, 25 de julio). *Índice de Tabulados. Tabulados Docentes*. <https://educacion.gob.ec/indice-de-tabulados/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019b). *Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica. Guía metodológica para la construcción participativa*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Guia-PEI.pdf>
- Monroy, M. y Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/espam/172512?page=62>
- Mullo, J. C., Cumbe, A. C. & Bermeo, T. F. (2019, 11-13 de abril). Protocolo a seguir en caso de: Ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes y el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares [resumen de presentación de la conferencia]. *Memorias del quinto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas*, Guayaquil, Ecuador. <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/86733940d40e5cefc10d3336c9ac6030.pdf>
- Naciones Unidas. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-DevelopmentGoals-Report-2019\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-DevelopmentGoals-Report-2019_Spanish.pdf)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (2018). *Logros y desafíos en la implementación de los ODS en Ecuador*. <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2018/11/INF-anual-ODS-final.pdf>

- Paredes-Rojas, L., Sánchez-Magno, F. & Badillo-Gaona, M. (2018). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar la calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10, 1611-1631. <https://www.riico.net/index.php/riico/articulo/view/1392/1062>
- Posso, M. (2017). *Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad Escolar de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla de la ciudad de Ibarra*. (Tesis de posgrado, Universidad Técnica del Norte).
- Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v21n2/0123-1294-eded-21-02-00259.pdf>
- Segovia, F. (2021, 17 de enero). La nueva escuela en el plan 2021-2030. *El Telégrafo*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/nueva-escuela-plan-2021-2030>
- Suasnabas-Pacheco, L. & Juárez, J. (2020, 06 de marzo). Calidad de la educación En Ecuador. ¿Mito o realidad? *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 133-157. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1160>

## Anexo 1. Estándares de gestión escolar en el Ecuador

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