

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: EDUCACIÓN BÁSICA

Trabajo de titulación previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN EDUCACIÓN BÁSICA

TEMA:

**LA RELACIÓN ENTRE EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y
LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA: UN ESTUDIO DE CASO EN DOS
ESCUELAS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL NORTE DE QUITO**

AUTORA:

WENDY PAOLA ROMERO VIRACOCHA

TUTORA: MARÍA LIUDVA TAMARITA PUENTE PALACIOS

Quito, abril del 2021

Cesión de derechos de autora

Yo, Wendy Paola Romero Viracocha con documento de identificación N° 172516384-2, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: LA RELACIÓN ENTRE EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA: UN ESTUDIO DE CASO EN DOS ESCUELAS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL NORTE DE QUITO, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Educación Inicial, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, abril del 2021



Wendy Paola Romero Viracocha

CI:172516384-2

Declaratoria de coautoría de la docente tutora

Yo, María Liudva Tamarita Puente Palacios, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el estudio de caso con el tema: LA RELACIÓN ENTRE EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA: UN ESTUDIO DE CASO EN DOS ESCUELAS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL NORTE DE QUITO realizado por Wendy Paola Romero Viracocha, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, abril del 2021



María Liudva Tamarita Puente Palacios

C.I. 0400656161

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres quienes me han formado y han marcado mis ideales y con su esfuerzo y sacrificio me han apoyado y permitido culminar con mi carrera y poder alcanzar una meta soñada.

A mi abuelita por guiarme y enseñarme los verdaderos valores, por la confianza y amor que siempre me ha brindado.

A mi familia quienes con su apoyo incondicional me han acompañado en este proceso tan significativo de mi vida.

A mi yo de ocho años que tiene el anhelo de cambiar el mundo, por siempre devolverme la fuerza para seguir y no dejarme olvidar el verdadero horizonte.

Índice

Introducción	1
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Antecedentes	3
1.3 Importancia y alcances	4
1.5 Explicación del problema	6
Preguntas de investigación	7
1 Objetivos	8
2.1 Objetivo general	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3. 1 Estado del arte	9
3.2.El Nuevo Modelo de Gestión Educativa	13
3.2.1 <i>Definiciones de gestión educativa y sus derivaciones</i>	13
3.2.2. <i>Gestión Educativa en la región y el Ecuador.</i>	16
3.2.3 <i>¿Cómo funciona el Nuevo Modelo de Gestión Educativa en el Ecuador?</i>	22
3.3 Dimensiones de la gestión educativa: Gestión Escolar y Pedagógica	24
3.3.1 <i>Conceptos de la gestión escolar y pedagógica</i>	28
3.3.2 <i>Descripción de la aplicación de la gestión escolar y pedagógica en el centro educativo ¿Cómo se da?</i>	30
3.3.3 Fortalezas, Debilidades, Aciertos, Amenazas de la gestión de control escolar y la gestión pedagógica.	32
<i>Fortalezas</i>	32

<i>Debilidades</i>	33
<i>Aciertos</i>	34
<i>Amenazas</i>	35
3.4 Docentes gestores frente a la gestión educativa.	36
<i>3.4.1 Docentes y Docentes Gestores</i>	36
<i>3.4.2 Evidencia Institucional ¿En qué consiste? ¿Qué es la burocracia educativa?</i>	38
4. Metodología	41
4.1 Observación	42
4.2 Entrevistas	42
5. Análisis de resultados	45
5.1 Sostenimiento Educativo Fiscal	45
5.2 Sostenimiento Educativo Particular	56
6. Presentación de hallazgos	65
Conclusiones	67
Referencias	68
Anexos	74
Evidencia de venta de Planificaciones	78

Índice de Figuras

Figura 1. Las dimensiones abarcativas de la gestión educativa	144
Figura 2: Desconcentración del Ministerio de Educación	223
Figura 3. Proceso de Construcción del Proyecto Educativo PEI	26
Figura 4. Elementos de la Planificación Curricular Institucional (PCI)	27

Índice de Anexos

Esquema de las entrevistas a directivos y docentes.	74
Esquema para vaciar la información de los diarios de campo	77
Evidencia de venta de Planificaciones.	78

Resumen

El presente análisis de caso es un trabajo de investigación el cual consiste en descubrir la correlación entre el nuevo modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica que se suscita en dos escuelas pertenecientes al sostenimiento particular y fiscal. El estudio tiene su origen desde la observación participante durante la práctica docente realizada en dos centros educativos de la educación general básica, en los contextos se constató que el objetivo central del Nuevo Modelo de Gestión Educativa presenta incongruencias en su aplicación. La metodología utilizada que ayudó a la realización del trabajo fue cualitativa ya que permite la interrelación con los sujetos de la investigación es de esta manera como se obtuvo la recolección de datos en el proceso investigativo. Las técnicas seleccionadas para la construcción del documento fueron: la observación participante y como instrumentos diarios de campo y entrevistas destinadas a dos educadoras y tres autoridades de los planteles educativos en cuestión. Entre algunos de los resultados del estudio que se pueden mencionar fueron que no existe una relación absoluta entre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa propuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador y la gestión escolar y pedagógica de ambas escuelas, ya que se identificó varias dificultades en su ejecución, dando como resultado una incoherencia entre lo planteado y lo que se ejecuta. Así mismo se constató que tanto educadores y autoridades a cargo no tienen una relación cercana pues los ofrecimientos de capacitaciones y mejoras educativas por parte de la planta central no se evidencia en la educación ecuatoriana.

Palabras clave: gestión, gestión educativa, gestión pedagógica

Abstract

This research consists of discovering the relationship between the new model of educational management and pedagogical management that takes place in two schools that belong to the private and fiscal support. This study has its origin in the participant observation during the pre-service teacher training program developed in two schools of basic general education. The research revealed that the main purpose of the new model of educational management is incongruent to its development. A qualitative methodology was used in this study because it allows the interrelationship with the participants of the research to collect data. Participant observation, diary studies and interviews were applied to two teachers and three coordinators of the educational institutions. The results showed that there is not a relationship between the new management model proposed by the Ministry of Education of Ecuador and the pedagogical management of both samples due several difficulties in its development. Consequently, there is an inconsistency in what is planned and applied. Furthermore, this research revealed that teachers and authorities in charge of the schools do not have a close relationship. That is, the training courses and educational improvements offered by them are not evident to the Ecuadorian education.

Keywords: management, educational management, pedagogical management

Introducción

El Modelo de Gestión Educativa es un proyecto que se ejecutó a partir del año 2010 en el sistema educativo ecuatoriano y con el objetivo asegurar y garantizar el derecho a una educación de calidad y calidez. Para ello se planteó la reestructuración y descentralización del poder que se concentraba en la planta central, hacia zonas, distritos y circuitos educativos con el fin de mejorar la educación y establecer una mejor cercanía entre la entidad educativa nacional y la ciudadanía. El Nuevo Modelo de Gestión también plantea una nueva y mejorada práctica del servicio educativo con la modernización de recursos y repartición de responsabilidades y competencias.

Mediante la aplicación del nuevo modelo de gestión el cual surgen dimensiones como la gestión escolar que promueve el fortalecimiento del trabajo colaborativo entre directivos, así mismo a fin de que el derecho a la educación de calidad se vea consolidada surge otra dimensión que es la gestión pedagógica que se considera como el que hacer docente. Estas dimensiones de la gestión educativa se ven influenciadas por su antecesora y cumplen con objetivo de orientar y organizar el mejoramiento de funciones en los centros educativos y proyectos internos con la intención de enriquecer y garantizar un proceso educativo de calidad.

Es así que, en la presente investigación se propone identificar la relación entre el nuevo modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica suscitada en dos escuelas del norte de la ciudad de Quito, estableciendo una comparación entre los modelos de gestión en cada una de las escuelas en cuestión siguiendo las pautas del documento propuesto por el Ministerio de Educación denominado “Estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo y docente 2017”. Con el objetivo de recabar información se utilizaron técnicas como: la entrevista y la observación participante, asimismo los instrumentos seleccionados fueron: diario de campo y el cuestionario destinado a docentes y directivos.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

La primera parte, se puntualiza el marco teórico, que concluye los postulados teóricos de la gestión educativa, las dimensiones abarcativas de la gestión educativa: gestión escolar y pedagógica y los docentes gestores.

En la segunda parte, se aborda la metodología empleada en el presente estudio, tipo y el diseño de la investigación, al mismo tiempo las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información.

La tercera parte, se detalla el análisis y discusión de la aplicación de la entrevista, resultados y hallazgos de la investigación.

Finalmente, se concluye con las conclusiones y anexos del estudio.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

En el Ecuador a partir del año 2010, el Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMDGE) inició su gestión. Un proyecto que se basa en la reestructuración del Ministerio de Educación, que implica la descentralización de la planta central hacia las zonas, distritos y circuitos educativos. El propósito de dicho modelo, se fundamenta en propiciar y garantizar la calidad y calidez educativa. Sin embargo, desde la observación participante en dos planteles educativos, que pertenecen al sostenimiento fiscal y particular respectivamente, se evidenciaron complejidades de diversa índole, puntualmente en la aplicación total del proyecto desde la gestión escolar a su vez que tiene relación directa con las normativas de carácter obligatorio y flexible que plantea el Ministerio de Educación. Para lograr cumplir con los objetivos planteados de dicho modelo se han propuesto diversos recursos: plataformas digitales, instrumentos, manuales y documentos que guíen la gestión escolar en cada una de las escuelas. Sin embargo, se identificó que estos documentos propuestos no son aplicados, así también se corroboró que la entrega de evidencias institucionales y evaluaciones presentan inconsistencias.

1.2 Antecedentes

La investigación se ha desarrollado durante el año 2018 hasta el año 2019 y se llevó a cabo en los planteles educativos pertenecientes al sostenimiento particular y fiscal los días miércoles, jueves y viernes durante 12 horas de clase de 40 minutos y entrevistas a docentes y directivos.

1.3 Importancia y alcances

La presente investigación es significativa en tres niveles: en primer lugar, a nivel social se da la relevancia ya que se quiere conocer la relación entre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa propuesto por el Ministerio de Educación y la gestión escolar y pedagógica. Así mismo busca analizar como este nuevo modelo educativo tiene impacto en el salón de clases, el manejo y ejecución de los documentos por parte de los educadores, los logros obtenidos desde su ejecución y las “posibles mejoras”. Se describe textualmente al Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) como un proyecto que tuvo sus inicios en el año 2010, y que propone la reestructuración del Ministerio de Educación y la desconcentración del poder de la misma entidad hacia la creación de instituciones de nivel inferior como las denominadas zonas, distritos y circuitos educativos con el fin de mejorar y fortalecer el servicio de la educación y alcanzar un acercamiento hacia la ciudadanía Ministerio de Educación(2020).

Otro motivo relevante del estudio es a nivel social es la puesta en escena del NMDGE que a partir del año 2010 comenzó su gestión. No obstante, la verdadera puesta en marcha comenzó en el año 2013, tiempo importante para la capacitación de autoridades a cargo de las nuevas instituciones como las zonas, distritos y circuitos educativos, personal administrativo de los planteles educativos y docentes. Así también, la modernización del modelo de gestión dispuso la creación de nuevos documentos guías y plataformas virtuales en donde se menciona como lograr efectuar dicho modelo. Desde la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013) se dispuso que las instituciones del sector público, en los distintos niveles de gobierno se desarrolle la formulación de políticas, programas, proyectos públicos y la asignación de recursos, con objetivos y lineamientos estratégicos sin deslegitimar las competencias y autonomía.

El estudio de investigación a nivel académico es sustancial ya que, desde la aplicación y ejecución del Nuevo Modelo de Gestión Educativa se han conseguido escritos en cantidad mínima, debido a la complejidad de obtener datos e información precisa del Ministerio de Educación. Con la investigación se conocerá resultados reales con respecto a la aplicación de manera efectiva en la institución educativa mencionada. Con ello se busca el cuestionamiento reflexivo de futuros docentes y docentes en cuanto a las propuestas planteadas, como los documentos de verificación de cumplimiento de normativas como los planes decenales, planificación micro curricular, el plan de curricular anual, entre otros documentos Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013) indica que la aplicación de los lineamientos de planeación del desarrollo se necesita estrategias que se apliquen en conjunto con actores de la planificación y que contenga la finalidad de fortalecer, enriquecer paulatinamente sistema descentralizado.

Finalmente, a nivel personal la investigación se basa en investigar la relación de dichas propuestas estipuladas y las complejidades en su aplicación, los factores que inciden a estas causas y el resultado que se obtiene, así también se busca conocer la realidad de los salones de clase. Al mismo tiempo se quiere conocer qué, cómo, cuándo y/o porqué se dan complicaciones ante las propuestas puesto que se dispone de instrumentos y e información que van dirigidas al cumplimiento exacto, sin embargo las propuestas no logran llevarse a cabo. Como futura docente, se quiere expandir los conocimiento hacia el tema de la gestión educativa que por varios años se lo ha encacillado a las funciones de autoridades educativas nacionales y a los directivos de escuela, sin embargo el panorama es distinto ya que una eficiente y eficaz gestión educativa proviene de la labor docente en el salón de clase, es por ello que, al conocer los modelos de gestión se buscará cumplir con el mejoramiento de una educación significativa y de calidad para con los estudiantes.

1.4 Delimitación

La problemática identificada surge desde la práctica docente realizada en dos instituciones educativas ubicadas al norte de la ciudad de Quito-Ecuador, en los barrios Rumiñahui y La Kennedy ambas pertenecen a la parroquia La Kennedy.

1.5 Explicación del problema

El incumplimiento con lo propuesto de parte de los directivos y docentes de los planteles educativos en cuanto a llevar a escena lo planteado en los documentos guías como se contempla en los estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo y docente 2017; demuestra que existe un desconocimiento de los sujetos educativos acerca de la implementación óptima del Nuevo Modelo de Gestión Educativa. Sin embargo, también se señala que el discurso que plantea el Ministerio de Educación de un trabajo en conjunto con los representantes de las instituciones y docentes para “mejorar la calidad y calidez educativa” es contradictorio puesto que los ofrecimientos y propuestas para fortalecer la práctica docente son escasos y en ocasiones inexistentes. La burocracia educativa es otro de los factores que complica la puesta en escena de los objetivos planteados y el proceso educativo, dificultades que no garantizan el fin principal del Nuevo Modelo de Gestión Educativa.

Preguntas de investigación

Pregunta central

- ¿Cuál es la relación entre el nuevo modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica en el sostenimiento particular y fiscal de la educación general básica?

Preguntas específicas

- ¿Qué es la gestión, gestión educativa, gestión escolar y el nuevo modelo de gestión educativa desde los documentos oficiales propuestos?
- ¿Cuáles son los quiebres en el proceso de ejecución entre el modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica que se suscitan en el sostenimiento particular y fiscal en la educación general básica?
- ¿Qué aspectos gestores y pedagógicos que favorecen u obstaculizan la aplicación del modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

- Analizar la gestión del nuevo modelo de gestión educativa en relación con la gestión escolar y pedagógica en el sostenimiento particular y fiscal de la educación general básica.

2.2 Objetivos específicos

- Precisar de manera conceptual los conceptos gestión, gestión educativa, gestión escolar y el nuevo modelo de gestión desde los documentos oficiales propuestos.
- Identificar los quiebres en el proceso de ejecución entre el modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica en el sostenimiento particular y fiscal de la educación general básica.
- Determinar los aspectos gestores y pedagógicos que favorecen u obstaculizan la aplicación entre el modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica en el sostenimiento particular y fiscal de la educación general básica.

3. Fundamentación teórica

3. 1 Estado del arte

Desde la previa revisión teórica, que ha sido seleccionada resaltando las obras escritas desde el año 1990 hasta el año 2020, con el fin de conocer la categoría de la gestión educativa y su evolución. Asimismo, su papel dentro de la educación ya que, desde sus inicios en el país hasta la actualidad, la conceptualización de la misma se ha resignificado, dando como resultado cambios o modificaciones educativas que tan tenido un impacto significativo en los salones de clase.

Otra de las categorías que se ha tomado en consideración para la exploración teórica ha sido la gestión escolar y su referente la gestión pedagógica. Para ello se analizaron 6 textos importantes que ayudaron a la investigación para conocer el contexto de la gestión educativa puntualmente, los procesos que se efectúan en las escuelas de educación general básica y los salones de clase.

El primer texto que se analizó fue escrito por Casassus (2002). El autor se orienta por un enfoque socio pedagógico pues realizó un análisis sobre la implementación de la gestión educativa en América Latina, en donde parte de una síntesis de la gestión. Así mismo, el texto está dividido en seis partes en donde se analiza los planteamientos básicos de la gestión, seguido por las definiciones de la gestión educativa y los problemas relacionados con el objeto de la gestión.

La metodología que se ha utilizado es cualitativa abarca problemáticas que se han dado en la región al momento de relacionar la gestión educativa y las políticas educativas de cada país en donde se busca optimizar la calidad educativa. En cuanto a los resultados, el autor plantea varias propuestas para la mejora de los planteamientos políticos educativos en los planes o modelos de gestión educativa.

El segundo texto escrito por Guiomar Namó de Mello (1998), presenta en su obra un análisis de como varios aspectos que se encuentran en el sistema educativo, podrían ser respuesta para el mejoramiento de la calidad educativa. Es por ello que, describe con mayor precisión los conceptos de gestión y las necesidades educativas, de igual manera enfoca su trabajo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Adicional menciona que, los modelos de gestión deben tener el propósito desde el sistema de educación hasta las aulas de clase. Es por ello que también indica algunas dimensiones que tiene la gestión educativa para el optimizar dichos modelos.

La metodología implementada en el escrito es cualitativa, ya que presenta de manera holística algunas problemáticas que se han presentado y siguen suscitándose en el ámbito educativo nivel regional con la falta de efectuar modelos de gestión. En cuanto a los resultados, Namó de Mello habla de varias soluciones que el gobierno puede promover para que exista una mejora en la educación, desde la gestión educativa en los diferentes niveles del contexto educativo.

El artículo de revista de los autores García, Juárez & Salgado (2018) es el tercer texto que se consideró. Debido a que, tiene como objetivo el explicar los elementos asociados a la gestión educativa en el contexto mexicano, con base en la reforma de la enseñanza del año 2015. La obra marca una serie de consideraciones necesarias para lograr alcanzar los resultados de la mencionada reforma en función de la gestión escolar.

Por consiguiente, formula algunas inquietudes del cómo la reforma alcanzará lo descrito en el contexto de estudio, pues el mismo presenta realidades lejanas con lo propuesto en la reforma del 2015. Para lograr entender la problemática trazada los autores presentan definiciones de cada una de las variables en cuestión.

En cuanto a la metodología que se ha seleccionado por parte de los escritores, se trata de una metodología cualitativa puesto que, parte de un análisis de la educación con el fin de comprender la misma y las nuevas políticas efectuadas en el mencionado contexto. Por otro lado, los resultados que presenta son puntualmente que los directivos de escuela y docentes, aún no están del todo inmersos en cuanto a la nueva normativa de la reforma.

El cuarto texto que ha sido seleccionado para el análisis fue redactado por Pérez & Pérez (2012) la obra es una recopilación de experiencias de educadores, directivos y varios pensadores acerca de la visión de la gestión educativa. Puntualmente se tomó en consideración el primer capítulo del texto, que es una investigación acerca de las múltiples concepciones que presentaron los directivos y docentes sobre la gestión escolar en el contexto de siete escuelas secundarias en México.

El estudio fue descriptivo y la metodología de carácter mixto. La población fue de 21 directivos entre directores y subdirectores de escuelas secundaria del sostenimiento educativo fiscal y ciento doce docentes de escuelas primarias pertenecientes al municipio de Ecatepec Morelos en México. Para recabar la información las autoras utilizaron instrumentos como entrevistas y cuestionarios semiestructurados, luego del análisis y la interpretación de las respuestas de los sujetos, los resultados mencionan que los docentes tienen conocimiento previo acerca de la gestión escolar, sin embargo, existen factores que imposibilitan el desarrollo de una gestión escolar parcial.

El artículo de investigación elaborado por Cantos & Reinoso (2018) es el quinto texto elegido para el análisis. El texto tuvo como propósito calificar al Nuevo Modelo de Gestión Educativa implementado en Ecuador y su impacto en las escuelas de educación general básica, se fundamentó en documentos y los procesos que ha planteado el modelo de gestión haciendo un recuento en los relevantes escritos tales como el plan decenal, la LOEI entre otros.

La metodología aplicada en este estudio es mixta, debido a que se ejecutó una entrevista para docentes en 124 escuelas de la provincia de Azuay, para luego analizar e interpretar cada una de la respuesta de los sujetos de estudio. Los resultados de la investigación arrojaron que los docentes mayoritariamente estuvieron de acuerdo en la implementación y aplicación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa en las escuelas dando incluso solución a problemáticas que en situaciones anteriores fueron escasas de respuesta.

La ponencia de Álvarez, Topete, & Abundes (2011) es el sexto documento elegido para el análisis. El texto se desarrolló con base en el proceso de transformación de la administración escolar clásica a la gestión educativa estratégica en los sistemas de educación de América Latina y el Caribe enfocando el estudio en México. A su vez, la ponencia se divide en tres apartados que puntualizan la: importancia de la formación gestora, los conceptos elementales de la gestión educativa y los retos en la formación de competencias para la gestión, en este último punto se rescató también las experiencias vividas durante cuatro generaciones en el instituto Politécnico Nacional.

El estudio abordó el método histórico-crítico pues se fundamenta en tomar en cuenta los informes de indagación y sistematización de experiencias en el Instituto Politécnico Nacional y otras experiencias conseguidas en consideración a las políticas presentadas por el Programa Escuelas de Calidad a cargo de la Dirección General. Los resultados del estudio en cuestión es la elaboración de diagramas en relación a la información percibida por la indagación, en relación al tercer punto de la ponencia que señala los retos para el desarrollo de competencias elementales de gestión se muestra un esquema de autoevaluación con base en los conocimientos de los egresados del programa de formación de anteriores fechas. Los resultados abordan que los egresados de los cursos nacionales y otros cursos, el puntaje mayor es acreedor a los egresados de los cursos nacionales de la Secretaría de Educación Pública (SEP)

3.2.El Nuevo Modelo de Gestión Educativa

3.2.1Definiciones de gestión educativa y sus derivaciones

La gestión es entendida por su término anglosajón “management” que, traducido al español, tiene varias connotaciones como dirigir, administrar, organizar entre otros. “Su evolución al campo educativo inicia desde los años setenta en Estados Unidos conociéndose como gestión educativa, setenta en Europa puntualmente en Reino Unido y a finales del siglo XX en América Latina” (Casaseus, 2002, pág. 2)

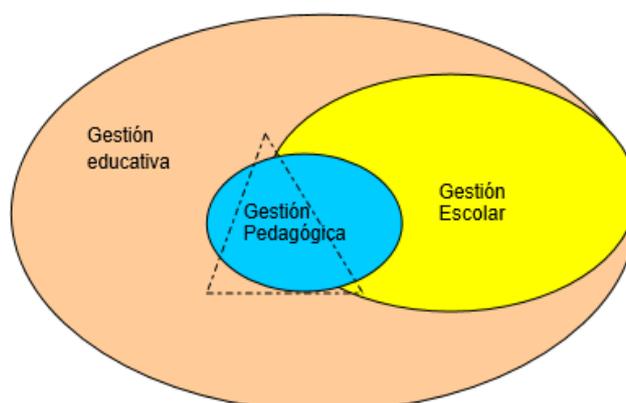
Al ser una disciplina reciente, la gestión educativa suele ser fácilmente confundida con la administración educativa. Sin embargo, García , Crispin, & Salgado (2018) marcan una diferencia entre ambas categorías mencionan que “la gestión es el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, mientras que la administración tiene que ver con el manejo de los recursos” (pág. 2) concluyendo que entre las dos disciplinas conllevan una relación de apoyo constante.

En relación a esto, la gestión educativa vista desde el ámbito político-educativo es entendida como las decisiones políticas más amplias y generales que inciden en el desarrollo de los centros educativos en una sociedad en particular, así mismo estas políticas implementadas responden a un proyecto político mayor con ideales distintivos De la O Casillas (2014) Desde este punto, el Ministerio de Educación del Ecuador planteó un Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMDGE) que marca una manera de gestionar a la educación ecuatoriana, para ello se ha creado un sistema de descentralización de la educación en donde se conoce que la gestión tiene demás dimensiones abarcativas con el fin de garantizar la calidad en la educación.

Ahora bien, el paradigma de gestión diseñado no cumple la función de una “camisa de fuerza” sobre las escuelas, existe la flexibilidad en sus proyectos según las autoridades, siempre que sus proyectos se vean encaminados a los fines de la gestión educativa.

Es por ello que, para lograr cumplir con las propuestas que conlleva la gestión educativa se debe enfatizar que existe una estructura de la misma y caminos que se deben seguir visualizando la calidad educativa. Es así que se han planteado dimensiones abarcativas que buscan potenciar el cumplimiento de la gestión, Farfán & Reyes (2017) afirman que su clasificación inicia en el ‘nivel macro’ en los sistemas educacionales, en el marco de las políticas educativas este nivel es entendido como la gestión educativa. En tanto que a ‘nivel institucional’ es entendida como gestión escolar las acciones y funciones de los directivos en los centros educativos, y finalmente, a ‘nivel micro’ se encuentra la gestión pedagógica la cual incide en la generación de aprendizajes que se da en el salón de clases. Por consiguiente, se puede dar como resultado que cada una de estas dimensiones sea influenciada por su antecesora.

Figura 1. Las dimensiones abarcativas de la gestión educativa



Fuente: Adaptado de (Miguel Navarro Rodríguez) por W. Romero 2020

Reiterando lo dicho, las dimensiones de la gestión son pautas para todos los niveles, pues si bien es cierto las modificaciones educativas son generales y se deben cumplir, también es verídico que cada institución tiene implementado un modelo de gestión, misión y visión particular. Es por ello que, desde la gestión escolar se verán reflejadas las ideas propuestas

de cada escuela, pero encaminadas a los objetivos generales diseñados. Asimismo, para que la gestión escolar la conducción de la escuela hacia sus objetivos es preciso resaltar aprendizajes, habilidades y experiencias en relación al medio donde en cual se va a desarrollar funciones de gestión. Es decir que el conocimiento teórico de la gestión es elemental para una verdadera conducción escolar.

Otra de las extensiones de la gestión educativa, es la gestión pedagógica, la misma que trata de la manera en cómo los educadores realizan los procesos de enseñanza que delimita el currículo y lo emplea en la planeación didáctica, el desenvolvimiento e interacción del docente con los educandos y demás actores educativos Farfán & Reyes (2017). En definitiva, el quehacer educativo en el aula, es el lugar de llegada de los objetivos planteados en las propuestas, normativas o políticas educativas, ya que, es en este espacio donde los educadores tienen el poder de ofrecer la tan ansiada calidad educativa es, por tanto, que los profesores, educadores, mentores se transforman de igual manera en “gestores educativos”.

Ahora bien, el término “gestores educativos” como indica Machado (2001) no es un concepto para dirigirse en específico hacia las autoridades a cargo o los directivos de las instituciones, pues revela las acciones de los demás actores gestores tiene sentido si beneficia el trabajo docente en relación al aprendizaje para con sus estudiantes. En este sentido, se debe reiterar el enfoque que deben tener las políticas educativas, los objetivos concisos que se espera lograr, así mismo que sea a conocimiento de la sociedad y fundamentalmente dichas políticas logren efectuarse, para que todos los “gestores educativos” trabajen en conjunto para el beneficio de los sujetos educativos en relación a la calidad y calidez educativa.

3.2.2. Gestión Educativa en la región y el Ecuador.

La gestión educativa tuvo sus inicios a finales de los noventa en ciertos países de América Latina. Sin embargo, otras naciones latinoamericanas iniciaron el cambio en la primera década del siglo XXI. El apogeo de la gestión educativa inició en Chile, desde la presentación del texto de Benno Sander en el año 1996 que marcó un primer punto de partida de la gestión, el autor en su obra desune varias acciones que antes fueron participes de la “administración escolar” como se la conocía, reconociendo a la gestión como el verdadero proceso.

En Argentina a la gestión se la conoció por las descripciones de Pilar Pozner en el año de 1997, pues consideraba que la gestión es un fenómeno estratégico hacia la transformación de los centros educativos, a su vez defendía que para una apta gestión escolar los directivos de escuela deben ser sujetos en capacitación y formación constante. Simultáneamente, en Brasil la gestión tomó tendencia por Guiomar Namó de Mello en 1998 quien indicaba que la gestión institucional se basa en mejorar las necesidades básicas del aprendizaje. Entre otros varios autores que sus aportes fueron esenciales y quienes en sus obras resaltan la importancia de la gestión como ente en caminador de la calidad educativa.

Ahora bien, la connotación como tal de la gestión educativa, tuvo lugar en el Ecuador debido a las múltiples actualizaciones que se efectuaron en los países vecinos de la región y adicional la reforma educativa en la educación general básica planteada en el pasado siglo desde el año 1996, pero no como tal, en ese entonces se practicaban acciones de gestión bajo el tamiz de la administración. Sin embargo, no es hasta el año 2006 donde se habla de una gestión educativa como fenómeno transformador de la calidad educativa.

Puntualmente, en el documento de la gestión estratégica conocido como Plan Decenal de Educación del año 2006 al 2015, las finalidades planteadas se enfocaron en el desarrollo de un sistema educativo que satisfaga las necesidades de aprendizaje, que contribuya al

fortalecimiento de la identidad cultural con conocimientos, habilidades para la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos y lograr el desarrollo sustentable del país Ministerio de Educación (2005).

La reforma antes mencionada fue resultado de la aprobación de la consulta popular del año 2006, misma que proponía ocho ejes, y que se ejecutaron de manera prolongada cada uno de ellos como: la universalización de la educación: inicial y básica. Por otra parte, también se propuso la erradicación del analfabetismo, el mejoramiento de la infraestructura escolar y el alza del porcentaje anual del PIB hacia la inversión educativa hasta el año 2012 Ministerio de Educación (2008).

Pese a que el plan decenal y proyecciones plateadas dirigían hacia un cambio significativo en la educación ecuatoriana, varios de los ejes proyectados en el documento del Plan Decenal no se llevaron a cabo. Un ejemplo claro es la erradicación del analfabetismo, pues en el año 2009 el Ministerio de Educación ecuatoriano y la UNESCO declararon “patria alfabetizada” al Ecuador. Sin embargo, este pronunciamiento se cambió a “patria alfabetizándose” en cuatro meses. En el informe presentado en conjunto con la UNESCO se menciona “que no se contaba con los datos de la última encuesta” (Ministerio de Educación & UNESCO, 2009, pág. 36) por lo que no se conoció los datos verídicos, generando críticas y abriendo investigaciones hacia la gestión de los programas de alfabetización.

Desde los cambios y las nuevas reformas educativas implementadas en el país, se trabajó también en otras modificaciones que desde la perspectiva del gobierno anterior ¹la educación ecuatoriana daría ese gran salto al progreso y la posicionaría como “la educación del siglo XXI”. Es por ello que, en el año 2008 se implementó en la Constitución del Ecuador el Sumay Kawsay o Buen Vivir, propuesta que trata de una educación equitativa y una coexistencia

¹ Gobierno de Rafael Correa Delgado desde el año 2007-2017.

armónica entre los individuos, la sociedad y el medio ambiente. Uno de los aspectos relevantes del texto constitucional es que se resalta e impone a la educación como un derecho y como deber del Estado ecuatoriano que debe ser ineludible e inexcusable. Asamblea Constituyente de Montecristi (2008)

Con el trabajo del anterior gobierno el derecho a la educación dio un aumento en el porcentaje del ingreso de estudiantes al sistema educativo. Esto como efecto desde la eliminación del cobro de un aporte “voluntario” a los padres de familia que funcionaba como matrícula en anteriores fechas. Sin embargo, las múltiples propuestas educativas tuvieron un efecto contraproducente en la educación, pues si bien es cierto la mejora educativa presentó un auge en la zona urbana, efectos adversos sucedieron en el contexto rural, las escuelas pequeñas, unidocentes, comunitarias, entre otras cerraron sus puertas al dar paso a la edificación de las Unidades Educativas del Milenio, establecimientos que su ubicación es lejana a muchas comunidades dando como resultado que estudiantes de la zona rural abandonen el sistema educativo” (Rodríguez, 2017)

Llega el año 2010 y el Ecuador cuenta con nuevos cambios educativos, la propuesta denominada Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica (AFCEB) en la sierra y en abril del 2011 en la región costa. Dicha propuesta fue un cambio para el currículo ecuatoriano, con nuevos lineamientos en donde sus objetivos se plantearon hacia profundizar el sistema de destrezas, especificar los indicadores de evaluación y posicionar al estudiante como protagonista del proceso educativo.

En relación a la propuesta (AFCEB) es necesario aclarar que, cuando se pretende “cambiar el diseño curricular y modernizar al sistema actual, ofreciéndole al funcionamiento institucional una dinámica más ágil y efectiva, se debe modificar también la burocracia central” (Zaccagnini, 2004, pág. 1). Es por tanto que, en el mismo año 2010 se dio paso a la creación del NMDGE

que trazó la descentralización de la planta central que es el Ministerio de Educación, con la creación de nuevos organismo de control como: zonas, distritos y circuitos educativos para garantizar la optimización de la educación.

En el año 2011 el NMDGE se encontraba en ejecución es por tanto que, se produjeron varios cambios educativos en el país entre ellos se resalta, la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que determinó los objetivos generales que guían la educación en los niveles de educación general básica y bachillerato. La ley tenía como fin el profundizar las garantías constitucionales en el contexto educativo, el establecer las normativas elementales para la estructura de organización, los niveles y modalidades educativas, sobre todo el modelo de gestión y el financiamiento y participación de los sujetos del sistema nacional educativo profundizaba las garantías Ministerio de Educación (2011)

Otra de las modificaciones al sistema educativos suscitó en el año 2016, la Red de Maestros y Maestras por la Revolución Educativa presentó la propuesta del instrumento de gestión estratégica 2016-2025 en este documento el objetivo fue garantizar una educación de calidad. Por consiguiente, se estableció la priorización y repotenciación de las Unidades educativas en cuanto a infraestructura y dotación con la intención de aportar al desarrollo de la calidad y calidez en la educación de los niños y las niñas, adolescentes ecuatorianos Plan Decenal de Educación (2016).

Es en esta propuesta de manera similar se dictó cambios relevantes en cuanto a los objetivos de cobertura educativa como: ofertar la educación inicial en distintas modalidades, el fortalecimiento de la propuesta educativa en educación intercultural bilingüe en cada uno de los niveles educativos y garantizar la pertinente oferta educativa a toda la población estudiantil con necesidades educativas especiales asociadas o no a una discapacidad Plan Decenal de Educación (2016).

Frente a estas dos modificaciones en el sistema educativo, es necesario considerar que pese a la propuesta y ejecución de las propuestas descritas en los años 2010-2016 el sistema educativo ecuatoriano presentaba resultados mínimos e incluso inexistentes. Se desarrollaron propuestas que, se ausentaron en los planteles educativos en los ámbitos educativos tanto rural y urbano. La educación inclusiva claramente es política pública educativa. Sin embargo, la falta de capacitaciones para el profesorado da como resultado que, en los salones de clase, los docentes no han podido lograr una sistematización de las planificaciones curriculares, aún menos el diseñar y desarrollar adaptaciones curriculares optimas según las necesidades educativas de los educandos Rojas-Avilés, Borja-Ramos, & Sandoval-Guerrero (2020).

Es conveniente acotar que, durante una década la gestión educativa en el Ecuador presentó los cambios mencionados, mismos que se han mantenido y han dado un giro a la educación. Sin embargo, en el año 2017 con la nueva presidencia de Lenin Moreno el sistema educativo presencié nuevas modificaciones, pues se presenta el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 denominado 'Toda una vida'. Con el fin de priorizar la educación para los grupos vulnerables, proponiendo una educación enfocada en el ser humano, el respeto de los derechos humanos, la naturaleza y la democracia Resultados Educativos (2018).

Las proyecciones del Plan Toda una vida fueron interrumpidas desde febrero del año 2020 pues la pandemia del Covid 19² transformó a los escenarios educativos pasando de una educación presencial a una virtual. Por tanto, el currículo educativo presencié alteraciones en todos los aspectos.

² Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que fue descubierto en el año 2019

Empero de la situación, el Ministerio de Educación presentó varias propuestas que se llevaron a cabo como: el Plan Educativo: Aprendamos juntos en casa, mismo que buscó promover la continuidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la orientación del trabajo docente y demás miembros de la comunidad educativa de las distintas ofertas y modalidades educativas Ministerio de Educación (2020) Para que la propuesta sea ejecutada de manera integral, se propuso también que las clases sean desarrolladas mediante plataformas digitales tales como: Zoom³, google Meet⁴ o Facebook Live⁵ en cuanto a la entrega de tareas se propuso sea por la plataforma Google Classroom⁶

Otro de los recursos que implemento el Ministerio de Educación fue la capacitación a docentes en cuanto a temas como la educación digital y varios recursos de la misma índole. Asimismo, diseñaron otros recursos como el programa de televisión ‘A-prender la Tele’ para el sistema educativo fiscal, mismo que se trasmitió por los canales nacionales desde el 4 de mayo. Por otro lado, se mantuvo en la plataforma digital del Ministerio la digitalización de los libros de texto de cada uno de los niveles y fichas pedagógicas de no contar con internet.

Cabe indicar que varias fueron las propuestas del Ministerio para minimizar el impacto en la educación que trazó la pandemia. Sin embargo, tras un año de la pandemia hoy en día se conocen datos alarmantes, información brindada por la ministra de educación donde puntualiza que más de 17.754 estudiantes de la región sierra y 5600 costa perdieron el contacto con sistema educativo durante el periodo educativo 2019-2020 El Comercio (2020). Una de las razones por las que los educandos no volvieron a las ‘clases virtuales’ se da debido a que muchos de los niños no pueden acceder a equipos tecnológicos como una computadora, celular e internet.

³ Zoom: herramienta digital de video llamadas y reuniones virtuales.

⁴ Google meet: herramienta de mensajería multiplataforma.

⁵ Facebook live: es la transmisión en vivo a través de la aplicación de Facebook.

⁶ Google Classroom: es un servicio web educativo gratuito

3.2.3 ¿Cómo funciona el Nuevo Modelo de Gestión Educativa en el Ecuador?

El proyecto del Nuevo Modelo de Gestión Educativa, se basó en la reestructuración del Ministerio de Educación. para así lograr brindar el derecho a la educación en todo el país. Adicional tiene como objetivo el influir directamente sobre el acceso a la educación de calidad y equitativa, es por ello que se han ejecutado procesos de desconcentración Ministerio de Educacion (2020). La desconcentración implica crear nuevas instituciones gestoras como zonas, distritos y circuitos a fin de fortalecer el servicio educativo.

Dromi (2010) citado por (Gallo, 2020) menciona que el proceso de desconcentración es un mecanismo, en el cual la ley concede de manera legítima y permanente determinadas funciones a una institución inferior que es parte de una misma entidad pública. En este sentido, el propósito de las instituciones de nivel inferior como: zona, distrito, circuito es el de conocer la realidad de la ciudadanía, sus necesidades y lo que falta por realizar.

La desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional se basó en la fragmentación del territorio ecuatoriano en: nueve zonas, dos subsecretarías de educación ubicadas en Quito y Guayaquil. Así también, la creación de 140 distritos y 1134 circuitos, con el fin de optimizar la cercanía con la nación SENPLADES (2012).

Para cada una de estas nuevas instituciones de gobierno se otorgó funciones específicas como:

La gestión a nivel zonal cumple funciones de coordinar, planificar, gestionar y controlar a los organismos educativos además se constituye por distritos y circuitos. Desde el marco de este nivel se regulariza estratégicamente las demás entidades de control como los distritos y circuitos Ministerio de Educación (2020).

A nivel de gestión del distrital se desempeña funciones de planificación y prestación de servicios públicos, en este nivel el objetivo elemental es el lograr asegurar la cobertura y calidad imprescindible en los centros educativos Ministerio de Educación (2020).

La gestión a nivel del circuito, desempeña funciones como el gestionar los servicios en las instituciones educativas y controlar el servicio educativo para toda la población Ministerio de Educación (2020).

Figura 2: Desconcentración del Ministerio de Educación



Adaptado de (Ministerio de Educación) por W. Romero 2020

Pese a lo descrito, se debe mencionar que el NMDGE inició su gestión en el 2010 pero no fue hasta el año 2013 que se logró efectuar de manera parcial el nuevo modelo. Sin embargo, la falta de capacitaciones para el profesorado acerca del funcionamiento y la ejecución del nuevo modelo de gestión fue mínima. Isch López (2011) afirma que las capacitaciones masivas dirigidas a los educadores no lograron los resultados esperados debido a que el sistema en

general estuvo fragmentado es decir que, pese a la desconcentración de la institución educativa nacional y la promoción por llegar a cada rincón del territorio, las capacitaciones al profesorado no se efectuaron con eficacia. Empero de las observaciones que aún se consideraban por trabajar, el NMDGE prosiguió con su funcionamiento en el sistema educativo.

3.3 Dimensiones de la gestión educativa: Gestión Escolar y Pedagógica

Con el fin de ejecutar los objetivos del NMDGE se implementó diversos recursos para cada nivel de descentralización. Desde el margen de la gestión institucional se habla de instrumentos como: el documento de los estándares de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo.

Desde este extenso documento se evalúa a la gestión escolar y pedagógica, a partir de este instructivo surgen demás documentos que tienen como finalidad asegurar el cumplimiento del NMDGE para la mejora educativa que se plantea desde el nivel macro, seguido del nivel institucional donde de manera simultánea se trazan objetivos que ayuden a garantizar las políticas internas.

En las dimensiones abarcativas de la gestión educativa intervienen aspectos político-institucionales, ya que, desde el plano técnico estas extensiones deben cumplir con ciertos objetivos e indicadores que están descritos en el documento antes mencionado. Por consiguiente, se implementan los siguientes documentos en el área de la gestión escolar.

Uno de los documentos que toma relevancia en esta dimensión abarcativa de la gestión educativa es el documento descriptor de logros que sitúan a las autoridades a cargo y educadores de las instituciones como actores primordiales de esta labor, pues es en este documento “Los estándares de gestión escolar” que se describen los de los objetivos que se esperan alcanzar en el trabajo de las autoridades del sistema, los directivos y principalmente en los docentes de los

planteles educativos para con los estudiantes y asegurar la calidad educativa Subsecretaría de Fundamentos Educativos Dirección Nacional de Estándares Educativos (2017).

Estos estándares se han propuesto en correspondencia con el Currículo de Educación ecuatoriano que tiene como deber el encaminar el procedimiento de la toma de decisiones con la gestión educativa. El contexto académico el currículo tienen como intención el asegurar la equidad en los aprendizajes de los educandos esto relacionado con las áreas de conocimiento. Así también, cumple la función de referencia para la rendición de cuentas del sistema educativo y las evaluaciones de la calidad del sistema. Conviene subrayar que, el currículo es documento que se trabaja fuertemente en la gestión pedagógica la UNESCO (2011) señala que el currículo guía la práctica docente, orienta las actividades de enseñanza y aprendizaje y precisa las intenciones educativas que se esperan alcanzar en función de los objetivos planteados.

Otro de los documentos relevantes en el proceso de la gestión escolar es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el cual, los estándares educativos toman notabilidad, ya que, está diseñado para garantizar la conducción eficaz de los centros educativos. La formulación y ejecución de este proyecto debe ser un trabajo en conjunto con toda la comunidad educativa. Debido a que se ha convertido en una de las 'evidencias' significativas sobre la conducción de las escuelas, dando como resultado que a los centros educativos se los evalúe.

En este mismo documento la comunidad educativa debe responder a ciertos cuestionamientos para la formulación del mismo. Puntualmente se subraya preguntas que van relacionadas al desarrollo de la creación del documento, la estructura de los planteles educativos, a quienes se dirige el proyecto, modificaciones o aspectos a conservar y la organización de la estructura escolar en los centros educativos Ministerio de Educación (2013). Adicional a esto el PEI toma relevancia al pues es el conductor para conocer si existe coherencia entre la práctica escolar y las políticas públicas educativas.

Figura 3. Proceso de Construcción del Proyecto Educativo PEI

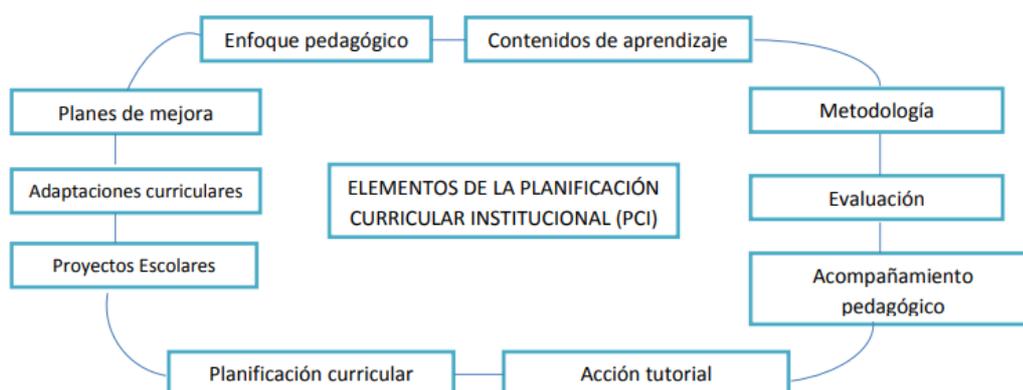


Fuente: Adaptado de Guía Metodológica para la construcción participativa del PEI por W. Romero 2020

Ahora bien, para la formulación de este documento importante la comunidad educativa ha de formar un equipo gestor capacitado, creando un espacio que aborde el contexto institucional, en relación a los lineamientos planteados y el proceso que se requiere para con la escuela. Los integrantes de este cuerpo gestor deben ser personas con competencias de trabajo colaborativo, búsqueda de consensos, interactivos con los actores externos a la institución. Estas mismas personas serán las responsables de la creación del documento respetando los acuerdos establecidos.

Un elemento clave del PEI en la gestión escolar es la Planificación Curricular Institucional ya que, en este documento se describe las metas del proyecto en la cual se orienta la gestión pedagógica. Este elemento se lo construye con base en la información pedagógica generada previamente en un análisis institucional, y quienes son responsables de ejecutarlo son las autoridades y profesores del plantel educativo Subsecretaría de Fundamentos Educativo (2016).

Figura 4. Elementos de la Planificación Curricular Institucional (PCI)



Fuente: Adaptado de Instructivo: Planificaciones Curriculares para el Sistema Nacional de Educación por W. Romero 2020

La Planificación Curricular Anual es otro de los documentos invaluable que ayudan a la mejora de la educación mediante la gestión escolar y pedagógica ya que, es el resultado del trabajo de los directivos y educadores de las diferentes áreas del conocimiento. Asimismo, el PCA cuenta con ocho aparatos que deben ser abordadas según la particularidad institucional y en relación con los demás lineamientos específicos que detallan cada sección.

En este sentido, la planificación curricular anual actúa como directriz para la generación de los instrumentos de planificación de aula que se fundamenta en el contexto, las necesidades y los intereses de los educandos, a su vez, estos instrumentos se registran en el portal digital Educar Ecuador (Subsecretaria de Fundamentos Educativos (2016).

Otro de los documentos que toman relevancia para lograr ejecutar la gestión pedagógica es la planificación del aula, que comúnmente es conocida como la planificación micro curricular (PUD). Este documento tiene como finalidad guiar al docente en el proceso pedagógico, debido a que en este instrumento se determinan aspectos como: los objetivos, destrezas con criterios de desempeño, actividades de aprendizaje, recursos y evaluación.

En el PUD se describen las actividades que se planean realizar, diseñan adaptaciones curriculares, así como los planes de mejora y aspectos que el centro educativo crea necesario según lo estipulado en el PCI Subsecretaría de Fundamentos Educativos, (2016).

La documentación mencionada fue dispuesta por el Ministerio de Educación para lograr alcanzar con el fin del NMDGE que se desenvuelve en los planteles educativos y en los salones de clase, es por ello que su optima ejecución de cada uno de ellos, encamina a que las finalidades planteadas puedan ser una veracidad.

3.3.1 Conceptos de la gestión escolar y pedagógica

Dentro del mismo sentido de la gestión educativa nace la gestión escolar que puede ser comprendida como la capacidad de producir políticas institucionales que involucren a la comunidad educativa para la construcción de estrategias de participación y apoyo al ejercicio directivo todo ello a mediante procesos de autogestión desarrollados en proyectos escolares tomando en consideración las necesidades y características de la escuela (De la O Casillas, 2014) Para que la gestión escolar sea concebida como una lógica de acción se plantean algunas cuestiones: ¿Cómo se direcciona? ¿Qué acciones se plantean para mejorar? y el ¿Por qué de las acciones proyectadas? las mencionadas cuestiones desde la gestión escolar deben ser respondidas en los proyectos escolares.

En términos generales, la gestión escolar se consolida no solo en el planteamiento de finalidades para la solución de problemáticas, se basa también en la reestructuración de funcionamiento de planteles educativos. Es por ello que, para su óptima ejecución se crean ‘proyectos institucionales’ que guíen a los sujetos educativos como docentes y directivos en la aplicación de las propuestas y políticas internas que buscan una educación de calidad para con los estudiantes.

Por otra parte, la gestión escolar también es concebida como la identidad de la escuela en los denominados proyectos institucionales se hace un trabajo auto organizacional o autogestionado donde se plantea los propósitos de la escuela con relación a los planteamientos de las políticas públicas educativas estipuladas por las entidades de control gubernamental. Pero estos procesos no funcionan como “una camisa de fuerza” se propone la flexibilidad es decir la capacidad de implementar las políticas con base en los procesos internos de la institución. Elizondo (2005) citado por (Perez-Ruíz, 2014) denomina a este aspecto como “organizaciones flexibles” una de las características relevantes de la gestión escolar.

Conviene precisar que, la gestión escolar es el trabajo que realizan los directivos en conjunto con una “organización inteligente”, un grupo de actores de la comunidad educativa para diseñar, proponer y aplicar intenciones enfocadas en asegurar una calidad y equidad educativa. Mismas que tienen como punto de llegada la gestión pedagógica, puesto que es en esta área donde todo lo propuesto se debe llevar a cabo en el quehacer educativo en el salón de clase. Esta última responde no solo a la gestión escolar sino también al nivel macro de la gestión educativa.

El proceso que dinamiza el funcionamiento institucional es denominado gestión pedagógica Monzant & Aparicio (2016) hacen alusión a que el docente debe cumplir con las propuestas escolares garantizando la calidad educativa, ya que, es en este espacio donde los procesos de enseñanza aprendizaje debe ser significativo. Puesto que, no es coherente que se plantee no solo a nivel macro y meso políticas de mejora educativa si la gestión áulica no las ejecuta.

Al igual que la gestión educativa, la gestión pedagógica es una categoría nueva en el plano de la educación, pues ha presentado cambios en su nombre tales como, gestión curricular pedagógica, gestión áulica o gestión de la planificación, entre otros. Sin embargo, su finalidad no ha cambiado ya que como se mencionó la gestión pedagógica es el proceso de las acciones,

estrategias, actividades que realiza el docente dentro del salón de clase con base en lo expuesto en la gestión institucional.

3.3.2 Descripción de la aplicación de la gestión escolar y pedagógica en el centro educativo

¿Cómo se da?

La gestión escolar y pedagógica no son procesos diferentes o aislados entre sí, en realidad es un proceso interdisciplinario que comprende el desarrollo del mismo en función de garantizar una educación de excelencia. Pues como se ha escrito anteriormente en la gestión escolar se diseñan políticas enfocadas a una educación sobresaliente y significativa, en conjunto con la comunidad educativa y quien ejecuta las políticas son los docentes gestores en la gestión pedagógica.

Pacheco, Ducoing, & Navarro (2020) subrayan que, la gestión pedagógica es comúnmente comprendida como estrategia de impacto en la calidad educativa ya que recoge la función del centro educativo e incorpora y aplica acciones enfocadas en el mejoramiento de la práctica educativa. Los autores refieren a que, si este proceso se lo asume de manera integral existirá ‘coherencia’ entre las prácticas institucionales y las políticas educativas, por consiguiente, la educación presentará cambios hacia a calidad.

Pero ¿cómo llegan las escuelas a la coherencia? La respuesta recae en la estructura institucional, pues sin este proceso no se garantizaría una educación de excelencia. Por lo cual, la gestión escolar es la encargada de esta responsabilidad. En consecuencia, si hablamos de gestión escolar la escuela estará organizada en equipos que orienten este proceso. La organización debe estar vinculada con toda la comunidad educativa dentro del contexto ecuatoriano, la estructura interna de la escuela estaría concebida de la siguiente manera:

- 1) Autoridades a cargo

- 2) Comisiones: administración de administración, pedagógica. En conjunto con el consejo educativo y la junta de directivos y docentes
- 3) Departamentos: secretaria y consejería estudiantil (DECE)
- 4) Coordinaciones: gestión pedagógica, de convivencia, de servicios educativos y sistema integral de gestión de riesgos escolares.

Ahora bien, el trabajo de la gestión pedagógica cómo se relaciona con la gestión escolar, los documentos que orientan y que sirven de ‘evidencia’ para el organismo de control ecuatoriano son varios desde: el Plan curricular anual (PCA), el plan curricular institucional (PCI), el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA) y el más cercano al docente gestor es la planificación de unidad didáctica (PUD) o la planificación micro curricular.

Todos estos documentos son guías para el docente gestor, de esta manera la gestión pedagógica tiene relación con la gestión escolar, ya que, estos documentos serían muestra de una educación de calidad. Sin embargo, el trabajo docente no solo queda en ‘escrito en papel’ pues desde el año 2013 el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) denominó a nivel institucional un “Equipo Directivo Institucional” encargado de varias acciones como: guiar a los maestros y verificar el seguimiento constante de las experiencias de enseñanza aprendizaje y las innovaciones que se desenvuelvan en la institución. (ASE, 2013, pág. 22)

Desde la gestión escolar a la gestión áulica el equipo directivo estaría a cargo de una asesora pedagógica, quien ayudaría a los educadores con propuestas de manejo de aula, innovaciones pedagógicas y sugerencias en cuanto a estrategias metodológicas. No obstante, el proceso de asesoría pedagógica es complementado con la auditoría educativa que tiene como propósito recolectar información acerca de las metas planteadas para el control de la ejecución y aplicación, asimismo los inconvenientes que dificultan el logro de dichas metas ASE (2013) es

por ello que, el personal de esta organización evaluaría a los docentes bajo indicadores de los Estándares de Gestión Escolar puntualmente del componente de gestión pedagógica.

Pese a que MNASGE inició su gestión en el año 2013 no fue hasta el año 2018 que los asesores educativos cumplieron con su verdadera función, varias fueron las actividades que llevaron a cabo durante años posteriores. Por otra parte, se estima también que las proyecciones de contar con dos asesores por circuito (2260 asesores) no se cumplió, pues a finales del 2019 solo 146 funcionarios cumplían con su trabajo. (Vallejo-Villacís, 2020)

3.3.3 Fortalezas, Debilidades, Aciertos, Amenazas de la gestión de control escolar y la gestión pedagógica.

Fortalezas

Desde que la gestión educativa se involucró en los procesos educativos, se han concebido cambios significativos durante los últimos años desde la década de los 80 y 90. Sucesos que dieron a la educación el papel fundamental para la formación de la sociedad. Sin embargo, estos cambios se desarrollaron de manera repentina y acelerada, en algunos de los países de la región y más aún en el sistema educativo ecuatoriano. Pues se consolida un modelo de gestión educativa que nace a partir de las prácticas reales y de las necesidades que fueron por mucho tiempo olvidadas.

Los resultados de estas modificaciones al sistema escolar, han sido que la gestión, específicamente en los centros educativos se haya logrado separa actividades técnicas, pedagógicas y administrativas estas ultimas se han puesto en manos de los directivos García, Juárez, & Salgado (2018). Por tanto, la gestión escolar ha profundizado y resaltado el verdadero trabajo docente y el directivo pero, desde la concepción de la interdisciplinariedad los trabajos

se desarrollan entre sí, ya que, sin el trabajo colaborativo eficiente no se puede llegar a la coherencia y sin este aspecto la meta de brindar una educación de calidad en los centros.

Es por tanto que, desde esta concepción la gestión ha sido un benefactor para la educación fortaleciéndola, puntualmente en los procesos de la gestión escolar y pedagógica. Dando como resultado que los procesos se agilicen, asimismo que cada área de la escuela tenga el personal capacitado para cumplir con el trabajo de manera eficaz, ahora, para que haya un trabajo eficaz en la gestión pedagógica desde la gestión escolar también se ha implementado que las capacitaciones sean continuas.

Por otro lado, las responsabilidades, procesos y resultados a trabajar son específicos en cada uno de los niveles gestores. Finalmente, otra de las fortalezas de estas dimensiones abarcativas de la gestión educativa es la resolución de las problemáticas encontradas ya que, principalmente es una de las características de la gestión al plantearse propuestas que buscan la solución a fenómenos educativos en los centros mediante los proyectos escolares.

Debilidades

Si bien es cierto, la gestión escolar y pedagógica ambas se desarrollan en conjunto por miembros de la comunidad educativa, mismos que son sujetos encargados en garantizar el porvenir de una educación de excelencia en un centro educativo. Suele y es común en las instituciones las incoherencias, pues existen situaciones donde la gestión pedagógica no acata las recomendaciones o aplica estrategias que garanticen una educación significativa, pero las “evidencias” van acorde a lo planteado y estipulado por la gestión escolar en los documentos, y viceversa puede ocurrir esta situación.

Estos escenarios debilitan a la gestión escolar ya que, si ocurren y se realizan estas acciones quiere decir que la gestión no se la trabajó con eficacia pues la organización se vio afectada

sin la eficaz corrección, las metas alcanzar no serán llevadas a cabo. Antúnez (1997) citado por Andrade (2012) señala que, la enseñanza de calidad es posible si se colabora determinados criterios entre los actores de la comunidad educativa. Esto hace alusión, al trabajo cooperativo que debe gestionar el cuerpo directivo.

Por otra parte, una de las debilidades de la gestión puede recaer en la “autoevaluación” del proyecto educativo, pues de manera puntual, se seleccionan entre dos a tres materias para la rendición de cuentas de si se cumple o no con lo propuesto, Sin embargo, las elecciones recaen en las materias que indican donde los estudiantes se desenvuelven de mejor manera. Ahora, estas acciones abren debate a que, si es correcto este accionar o no, pues el compromiso por el educar de los docentes gestores puede considerarse en ocasiones como una debilidad de la misma gestión pedagógica.

Aciertos

Reiterando una vez más, la gestión escolar y pedagógica son los procesos que resalta el trabajo cooperativo de la comunidad educativa para asegurar un óptimo quehacer educativo. De este modo, los aciertos y garantías que ofrece la gestión serán eminentes, pues la misma, de manera funcional puede llevar a ratificar los cambios necesarios e innovadores que necesita la escuela. El sentido de innovar en la gestión no solo es un deber si no una responsabilidad, ya que la gestión abre paso a la identificación de procesos que se deben desarrollar, procesos tecnológicos como pedagógicos.

Otro de los aciertos, que certifica la aplicación de la gestión escolar y pedagógica en la escuela es la cercanía con la comunidad que la rodea, en lo que concierne a la disponibilidad de recursos en la tarea de educar y mejorar. Adicional, es conveniente precisar otro de los aciertos de la gestión escolar y es la posibilidad de renovar las estrategias, precisamente en la gestión pedagógica, pues con el proyecto educativo institucional (PEI). Mismo que su creación es cada

cuatro años tomando en consideración los aspectos a mejorar y no su reiteración en los mismos indicadores.

La relevancia de este último aporte es primordial debido a que tanto las propuestas educativas y la praxis docente regulan elementos contextuales y subjetivos, los cuales inciden en las maneras de actuación concretos dentro de los centros educativos Perez-Ruíz (2014) por tanto, la rendición de cuentas y la innovación educativa son aspectos aliados para que la gestión institucional logre asegurar en la educación de los centros una verdadera calidad. En definitiva, los aciertos son aspectos que han sido trabajados y que logran reforzar las dimensiones abarcativas de la gestión educativa.

Amenazas

Una última vertiente de este análisis de la aplicación de la gestión escolar y pedagógica, son las amenazas que se han dado y que en a futuro se puede generar, debido a que los procesos no siempre responden de manera idónea. Pues, existe la posibilidad de que factores como la diferencia de los escenarios de las escuelas (fiscales, particulares o fiscomisionales) pueden menoscabar la meta tanto de la gestión en escuela como en el aula. A esto se le puede relacionar también, con la siguiente amenaza y es la crisis económica que se presenta justamente en estos escenarios, además del flujo de los recursos: físicos o digitales, en consecuencia, el desempeño de los directivos y presenciaria amenazas.

Ahora bien, las imposiciones que suelen surgir y que seguramente presentará la gestión escolar y pedagógica en las escuelas son varia, ya que, los procesos son complejos de efectuar por distintas razones. Sin embargo, el trabajo de las autoridades a cargo y educadores gestores es mostrar y desarrollar lineamientos y estrategias que minimicen y erradiquen estas amenazas.

En teoría, el modelo de gestión en las instituciones y salones de clase deberían trazar estrategias que afronten las amenazas, corrijan debilidades y optimicen los aciertos y las fortalezas. De este modo, la aplicación del modelo de gestión debe ser lo suficientemente apto para afrontar las posibles problemáticas que se generan en los centros escolares.

3.4 Docentes gestores frente a la gestión educativa.

3.4.1 Docentes y Docentes Gestores

Es usual que al hablar del rol docente se lo conciba como sujeto educativo que responde a cumplir con el papel de actor que desarrolla aprendizajes mediante el proceso pedagógico, este proceso, debe responder a las necesidades de los educandos, ya que como se conoce el papel del profesor en el aula es de orientar al desarrollo de aprendizajes significativos.

Así mismo, el trabajo docente es visto como agente transformador de la sociedad, el cual debe garantizar una educación de excelencia, pues es quien logra cumplir con las políticas públicas educativas a nivel macro y a nivel institucional con las políticas internas de la escuela. La importancia de la labor docente para la educación se centra en el docente, si los educadores no presentan cambios en su práctica, no se podrán realizar cambios significativos en los procesos educativos y en las necesidades que promueve las demandas sociales UNESCO (2014).

En los últimos años la educación ha presentado múltiples modificaciones hacia el rol que cumplen los docentes. Los educadores se han adaptado a las necesidades que surgen de las transformaciones sociales. Es por ello que, su papel se ha transformado en una labor más ardua y compleja con responsabilidades mayores. Uno de estos cambios relevantes que han suscitado es el de reconocer al maestro como gestor del proceso de enseñanza aprendizaje. Pues, se da relevancia al ejercicio docente en la organización y manejo del centro, puntualmente en la gestión del aula Penalva, Hernández & Guerrero (2013).

Al reconocer a los educadores como gestores del proceso de enseñanza y aprendizaje, se ve implicado nuevo cambio, donde a los docentes no solo se los conoce como docentes actores, mediadores del aprendizaje, sino más bien, docentes gestores una connotación más holística, debido a que su figura será quien garantice la calidad educativa, esta nueva categoría encierra que los docentes deben ser sujetos comprometidos con su práctica, personas capacitadas para ejecutar las propuestas planteadas, al margen sin descuidar su autonomía y flexibilidad.

Estas nuevas consideraciones, presentan un cambio significativo en cuanto a las competencias del quehacer docente. Puntualmente, en el diseño de la praxis docente, el cómo aborda el docente estas nuevas modificaciones en conjunto con su labor. Los gestores en el aula realizan el trabajo de ordenar, plantear, destrezas que deberá desarrollar el educando con base en un diagnóstico previo, así también el diseñar, crear actividades que estimulen el aprendizaje Guerrero & Borjas (2006). El proceso educativo que generan los docentes gestores debe ser planificado con el objetivo garantizar que su labor es significativa, lo que conlleva a que se asegure la mejora educativa.

Desde este último argumento, se debe señalar que existe una fina diferencia entre los docentes y docentes gestores, la respuesta recae en la concepción de la gestión Contreras & Sepulveda (2003) indican que el quehacer docente está fuertemente relacionado a la gestión ya que implica la construcción social de las prácticas en los centros educativos. La gestión pertenece al conjunto de procesos y acciones que deben asegurar la conducción de procesos de enseñanza para certificar una mejora educativa.

La educación de excelencia que desarrollan los docentes gestores, lo llevan a escena mediante la orientación de proyectos educativos y algunos otros documentos que están enfocados en la autonomía y la flexibilidad con la que el docente gestor dirige su trabajo. Es por tanto que la misión esencial de los docentes gestores es responder a la organización educativa, para ello que

se ven vinculados con la planificación. Este instrumento es una función básica del gerente del aula, en la misma provee actividades para el diagnóstico de situaciones, objetivos y metas. Sobre todo, la planificación es un instrumento de acción por lo que no queda en el planteamiento, sino que lleva a la implícita ejecución (Guerrero & Borjas, 2006)

3.4.2 Evidencia Institucional ¿En qué consiste? ¿Qué es la burocracia educativa?

Los documentos mencionados con anterioridad actúan como evidencia del funcionamiento del nuevo modelo de gestión es por ello que, la ejecución de los Estándares de Gestión Escolar en la educación ecuatoriana es una fuente con la tarea de corroborar los procesos, ya que, ha sido evidente que hace más de diez años el Ecuador no había presenciado una definición y difusión de políticas que guarden relación con el conocer qué es una educación de calidad y cómo conseguirla Subsecretaria de Fundamentos Educativos (2013).

Por consiguiente, el sistema educativo ecuatoriano de igual manera ha optado por el diseño de una plataforma virtual en donde cada escuela entrega o 'sube' su proyecto educativo institucional. Esta acción de entregar es una muestra de los múltiples procedimientos que ha designado el Ministerio de Educación con la intención de asegurar la transparencia en los procesos de la gestión educativa. Dentro del contexto de la gestión escolar se demanda que los directivos evidencien el rendimiento académico por áreas de conocimiento, para ello se basa en la ejecución de los lineamientos de evaluación establecidos en el documento del (PCI).

En el documento de los estándares, ahora en el área del desempeño profesional docente se demanda también evidenciar la práctica de los docentes, su desempeño en la que se justifique la aplicación de los procedimientos de evaluación de los aprendizajes en los estudiantes. Adicional, se busca corroborar el óptimo cumplimiento de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su realización, planificación, evaluación y refuerzo permitiendo que

todos los estudiantes adquieran los perfiles de egreso o aprendizajes que demanda el Currículo Nacional de la Educación General Básica.

Ahora bien, estos procesos de evidencia si bien es cierto surgen como fin de demostrar la coherencia entre lo ya escrito y la ejecución y que tiene como objeto mejorar la educación. Sin embargo, son estos mismos procesos de ‘demostrar’ un “trabajo extra” no solo para los directivos, sino también los educadores que se ven aún más implicados Páramo & Hederich (2014) recalcan que la sociedad aguarda que las políticas educativas que se plantean y se difunden en los programas estatales obtengan resultados óptimos en cuanto a la calidad de la educación, es por ello que en la actualidad los programas educativos son vistos como ‘retos o desafíos’ para las instituciones escolares, principalmente estos retos son escritos y son los proyectos educativos.

Sin deslegitimar los ideales del nuevo modelo de gestión que involucra a la gestión pedagógica es sin duda que el trabajo de los maestros se ha convertido en una labor más ardua y compleja. Dando como resultado, situaciones donde se ve implicada la ‘burocracia educativa’. Se trata de la escuela como un conjunto compuesto rígidamente, con papeles, normas otorgados y que cumplen funciones de socialización. El espacio escolar debe estar bajo la racionalidad, la eficiencia y orden como ley natural en la organización Díaz Bazo (2005).

Empero, la estructura organizativa en una escuela es fundamental y primordial de hecho es el primer paso hacia la eficiencia y la eficacia, sin embargo, los procesos actuales que se realizan hacen que esta organización desvíe el objetivo que se ha planeado, pues desde el contexto ecuatoriano es común conocer que los docentes y directivos entreguen ‘evidencias’ que corroboren el perfecto funcionamiento del modelo de gestión.

Ahora bien, desde los resultados de los estudios de Hoy y Sweetland (2001) citados por Díaz Bazo (2005) recalcan el lado negativo y positivo de la burocracia educativa, respectivamente

los estudios describen que la burocracia en su ‘lado oscuro’ es vista como la sola acción de rigidez, de generar disgustos o incomodidad y no dar lugar a nuevas innovaciones y suprimir la creatividad. Sin embargo, su contraposición describe que la burocracia se centra en “clarificar responsabilidades, reducir el conflicto, promover la efectividad y guiar el comportamiento.

Si bien, es cierto que el Nuevo Modelo de Gestión Educativa tiene como meta el poder brindar una educación de calidad en su máxima expresión, es también conocido que los procesos que se presentan para su funcionamiento recaen en la burocracia educativa, recordando que esta connotación suele concebirse en todos los niveles de concreción y aunque se la distingue constantemente por su lado negativo, no es posible considerar una burocracia formal al nuevo sistema. Pues es preciso señalar que la autonomía existe en las escuelas y puntualmente en los salones de clase y quién garantiza en última instancia una calidad educativa es el docente, es por ello que no es posible estandarizar su labor.

4. Metodología

La investigación es de tipo cualitativo y ha sido seleccionada por su carácter flexible en la recolección de la información en el proceso de indagación Hernández Sampieri (2014) subraya que este tipo de enfoques se cimienta en una perspectiva de interpretación enfocada en la comprensión de las acciones de los individuos y sus intenciones, así también tiene como fin el interpretar lo que va observando activamente.

Por otra parte, la investigación al integrar reflexiones, registros y experiencias generadas durante la observación de campo en un periodo de tiempo determinado, se consideró como un estudio de caso típico. Stake (1994) citado por Muñiz (2020) menciona que, en este tipo de estudios de casos el objeto de estudio puede ser varios sujetos que comparten algún aspecto en común, por lo que se espera homogeneidad y coherencia en las contestaciones.

El método estudio de caso se lo utilizó para entender la complejidad del contexto de los sujetos, que en este tema en cuestión es la aplicación del NMDGE, mediante la gestión escolar y pedagógica en las escuelas. Adicional a esto, se plantea al estudio de caso para analizar los hechos observados para luego llegar a conjeturas, detalles y situaciones generales del origen de la problemática.

Si bien, el trabajo partió desde el análisis de la gestión educativa en la gestión escolar, con el fin de mostrar que las finalidades propuestas, son aún tema de discusión y no de aplicación en las escuelas, lo que conlleva a que la educación ecuatoriana trascienda, es por ello que se ha seleccionado este tema en específico. Luego del análisis se pudo identificar que las complejidades e incoherencias que existen aún entre lo propuesto y lo que se hace, en los diferentes niveles de la gestión educativa.

La investigación presenta un corte de carácter etnográfico, pues se presenciaron realidades que se viven en el ámbito educativo cotidianamente Alvarez-Gayou (2003) señala que este método se

distingue por lograr describir y analizar determinadas acciones usuales que realizan los individuos en su contexto, el significado de los comportamientos de las personas bajo circunstancias específicas o comunes y presentan los resultados donde se resalta las regularidades que envuelve un proceso cultural. En relación a esto, la investigación se caracterizó por el trabajo de campo y el uso de instrumentos etnográficos como la observación participante y la entrevista.

4.1 Observación

Una de las técnicas de investigación que se utilizaron en el estudio: fueron la observación participante, pues, mediante esta técnica se logró cumplir con el rol de presenciar si los estándares de gestión escolar son aplicados dentro de la gestión pedagógica. Mismos estándares que son descriptores de logros para la comunidad educativa Peciller , Vivas Elias, & Rojas (2013) indican que la observación participante tiene la finalidad común la cual permite acceder a la visión del problema desde adentro, para llevar a la reflexión del mismo. A su vez, la técnica mencionada ayudó a corroborar si existe o no la coherencia entre lo propuesto y lo que se hace.

4.2 Entrevistas

La entrevista estructurada fue otra de las técnicas que colaboraron a la investigación. Dicha técnica se aplicó, con base en preguntas abiertas y precisas sobre las propuestas o intenciones que se piensan antes de planificar las actividades académicas, el objetivo de dicha técnica fue sistematización y comprensión de la información deducir todas las variables que condujeron a sus respuestas.

Es preciso señalar que, para la construcción del trabajo de campo, se observó la realidad de dos establecimientos educativos de la ciudad de Quito, ambas forman parte de la zona número nueve y el distrito cinco. La primera se trata de una institución de carácter religioso católico y privado, institución regentada por una comunidad religiosa que forma parte en las decisiones

educativas. El segundo plantel en cuestión es una escuela de educación básica de carácter fiscal. Ambas instituciones siguen las decisiones del Ministerio de Educación.

La muestra en la investigación conviene precisar que, se seleccionó a cinco profesionales, que han estado en el ambiente educativo por más de una década.

Dos de los primeros sujetos pertenecen a la escuela del sostenimiento educativo fiscal. Primero se trata de la vice rectora de la institución con una trayectoria de veinte y cinco años, y merecedora del título en Licenciada en ciencias de la educación de la Universidad Indoamérica, segundo es la docente del tercer año de educación general básica, con dieciocho años de carrera y con el título en Licenciada en ciencias de la educación de la Universidad Central del Ecuador. Ambos sujetos trabajaron en la institución desde hace más de 5 años, son integrantes del cuerpo administrativo de la escuela.

Luego la vicerrectora del plantel educativo del sostenimiento educativo particular con once años de carrera con el título de Licenciada en pedagogía de la Universidad Politécnica Salesiana. El cuarto sujeto de la población fue la docente del segundo año de educación general básica con una trayectoria de diecinueve años y con el título de licenciada parvularia de la Universidad Politécnica Salesiana. El quinto y último sujeto fue la autoridad a cargo de otro plantel educativo que de igual manera pertenece al sostenimiento particular, quien con experiencia de veinte y siete años y magister en ciencias de la educación de la Universidad Central del Ecuador.

Los instrumentos, que contribuyeron en la fundamentación del trabajo investigativo fueron un diario de campo en donde se escribieron las actividades que realizaron y las interacciones entre el individuo y el investigador. Asimismo, otro de los instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, dirigido a quienes forman parte del objeto de estudio, con el fin de recabar datos significativos y necesarios que ayuden a establecer pautas

y apreciaciones para el análisis de la gestión escolar y pedagógica que se desarrolla en los centros educativos en relación al Nuevo Modelo de Gestión Educativa Quecedo & Carlos (2002) refieren que las entrevistas del tipo cualitativa son flexibles y dinámicas en las cuales los informantes describen lo acontecido, observado y las perspectivas de los demás sujetos, el objetivo principal de este tipo de entrevistas el de conocer que es importante en la mente de los entrevistados. En este mismo sentido, la información recabada en las entrevistas fue transcrita para luego explicarla y relacionar con la realidad del entorno, de si ciertamente se aplica lo propuesto.

5. Análisis de resultados

Los resultados de la investigación fueron conseguidos luego de realizar la revisión teórica con base en el tema de investigación; el desarrollo de tres capítulos los cuales componen el marco teórico del documento; el trabajo de campo en los centros educativos y la aplicación de las entrevistas a los sujetos participantes, que en este caso se trata de las autoridades a cargo, precisamente vice rectoras de las instituciones y docentes coordinadoras de 2do y 7mo grado y de esta manera se determinaron los siguientes datos.

5.1 Sostenimiento Educativo Fiscal

En relación, al análisis obtenido de la entrevista a la vice rectora del plantel educativo fiscal (Vice rectora A) se determinó que, la autoridad a cargo define al NMDGE como una nueva forma de administrar la educación, una labor únicamente del ministerio de educación que tiene como deber que la educación sea para todos “Es una propuesta valiosa, un cambio definitivo para la educación, pero considero que ha sido un cambio exagerado para los docentes, el NMDGE nos tomó por sorpresa a todos y fue difícil adaptarlos” (Vice Rectora A, 2019)

Sin embargo, como se ha presentado líneas arriba el Nuevo Modelo de Gestión Educativa es un proyecto que se lo ha llevado en marcha hace más de diez años atrás. Con la creación justamente instituciones descentralizadas y recursos para que directivos y docentes estén informados de las modificaciones que se proponen. Además, es preciso mencionar que la promoción de este proyecto se basó en la capacitación de los sujetos educativos. Así mismo, existe una discrepancia de su concepción acerca de la definición que tiene la vicerrectora sobre el NMDGE, mismo que como ya se ha descrito existe una ligera pero marcada diferencia entre gestión y administración.

“Al comenzar con la entrevista la docente indica que su tiempo es limitado debido a que debe volver a dar clases en tercero C, ya que, la docente del grado tiene permiso de ausentarse. Entró en su oficina y la encuentro frente a la computadora, menciona que estaba revisando un poquito de las preguntas de la entrevista que previamente habíamos acordado tratar. ‘¡Uy! mijita disculpé, pero estaba repasando un poquito parece examen sus preguntas, ahora si ya recordé la materia. Le mencionó que debo grabar la entrevista con fines académicos, sin embargo, en el transcurso de la entrevista constantemente menciona que realicemos una pausa y evita el tema, alegando que no ha repasado mucho y ríe” (Diario de campo, 2019)

Sus acciones, son sorpresivas debido a que se trata de la autoridad a cargo del centro educativo, según la Secretaría de Fundamentos Educativos (2016) “Los gestores deben ser personas capacitadas con competencias de trabajo en equipo” Por lo que, es inusual que la autoridad encargada recurra a ‘revisar’ la teoría, misma que es parte de su trabajo habitual. Parte de su labor es manejar documentos y prescindir las acciones y sucesos que tendrán un impacto o modificación en su contexto de trabajo. Conviene precisar que, los cambios en la educación no se generan repentinamente, puesto que son procesos complejos y difíciles de abordar, por lo que se requiere del trabajo en conjunto con las instituciones descentralizadas y los propios centros educativos.

Empero de ello, Vice rectora (A) en la entrevista recalca que existen ciertas contradicciones entre lo mencionado y las acciones mismas de estas instalaciones gubernamentales, pues indica que “los cambios son buenos, la estructura de cierto modo funciona, algo lenta, pero funciona. Pero me refiero, por ejemplo, cada distrito se preocupa por un grupo de instituciones educativas, pero por otro lado cada distrito toma ciertas decisiones que eso incomoda a muchos docentes porque ese distrito hace una cosa y en otro distrito otra cosa, por ejemplo, en un distrito tienen

vacaciones por el día del maestro, y en el otro distrito les hacen trabajar algo así. Pero eso no es todo, a veces también le hacen cambiar los papeles⁷ y es un trámite” (Vice Rectora A, 2019)

Al hablar del tema de los ‘papeles’ la Vice rectora (A) señala que desde que se han implementado los estándares de gestión escolar, el proceso directivo es complicado, presenta inconsistencias desde su concepción. Alude que “No existe una autonomía escolar, en el documento este, ya le dicen puntualmente que tiene que hacer y qué no. A veces vienen los del ministerio y a revisar los papeles, pero cuando se les pregunta si ya existe una respuesta para la infraestructura o la contratación del personal, la escuela es ignorada” (Vice Rectora A, 2019)

Sin deslegitimar la concepción de la vice rectora (A), es preciso señalar que los estándares son descriptores de logros con el fin de orientar el correcto funcionamiento de la escuela, más no una ‘camisa de fuerza’ para que desaparezca la autonomía institucional. Aun que, si bien es cierto vale la pena, resaltar las observaciones de la Vice rectora (A) ya que, desde la práctica se evidenció que:

“la infraestructura de la escuela presenta algunos problemas en cuanto a implementación los recursos que manejan los estudiantes son mínimos, me comenta la vice rectora que el Ministerio de educación, les ha ofrecido en reiteradas ocasiones mejorar el aspecto del espacio físico de la institución, sin embargo, aún no han tenido una acción por parte del mismo. La vice rectora también menciona que desde que no se cobra nada a los estudiantes, afecta bastante las metas que la escuela tiene para con los docentes y estudiantes. Pues deben ajustarse al presupuesto que destina el gobierno” (Diario de campo, 2019)

Estas inconsistencias entre las menciones que proponen en el NMDGE y la realidad educativa que se suscita en el plantel educativo, dejan mucho que desear de las autoridades a cargo, por

⁷ Es una referencia sobre los documentos institucionales como parte de la evidencia de gestión.

parte de los directivos, docentes y sobre todo de los estudiantes. Sin embargo, conviene precisar desde el Plan decenal 2016-2025 el derecho a la educación gratuita se dio gracias a la eliminación del aporte ‘voluntario’ a los padres de familia. Lo que alude la vice rectora (A) a esta situación es que: al no contar con el capital, el espacio físico se ha visto deteriorado e incluso de manera voluntaria, han sido los mismos padres de familia quienes se han organizado y han mejorado la fachada del plantel hasta un cierto punto, pues el dinero recolectado se ha terminado y volver a ‘pedir’ es un riesgo que se ha optado por no seguir.

Empero de ello, vale la pena nombrar que desde la práctica se evidenció otras ligerezas que presenta el modelo de gestión en cuanto al garantizar la tan ansiada calidad educativa.

“Al comenzar con mi práctica docente, me asignaron al segundo de básica que no tiene un docente tutor oficial y quien hace la labor, sin paga, es una madre de familia que ha terminado sus estudios de tercer nivel. Sin embargo, luego de la asignación y de formar parte del grado me convocaron hacia Inicial, en este salón de clase los niños que de igual manera no cuentan con la docente tutora, pues la maestra tiene permiso de ausentarse por su embarazo. Nuevamente, tiempo después me volvieron a indicar que debo dirigirme hacia tercero de básica, pues su docente tiene también autorización de ausentarse por un problema médico. Para solucionar el inconveniente de no contar con docentes, la vice rectora y maestras de las áreas especiales rotan turnos para dar clases, Sin embargo, las prácticas educativas recaen en dejar a los estudiantes que dibujen o realicen sumas y restas”

La falta del personal en los niveles de educación elemental es un accionar alarmante. Al preguntar el porqué de esta situación, la vice rectora me comentó que la respuesta del ministerio de educación recae en que no existen los recursos humanos y económicos para solucionar dicha problemática” (Diario de campo, 2019) Desde la descripción del NMDGE que se ha presentado anteriormente en lo alto del documento, los objetivos del modelo aseguran que la

nueva modalidad de gestión responderá de manera eficiente con la realización del servicio público: con la mejora de la distribución de recursos humanos capacitado y eficaz; así como la repartición de recursos (2015)

Otra situación relevante que se evidenció en el mencionado contexto escolar, es el incumplimiento de los estándares de gestión escolar, puntualmente en los estándares del componente de gestión administrativa que habla del poseer el PEI elaborado de acuerdo a los lineamientos propuestos por la entidad educativa estatal. Asimismo, la falta de responsabilidad de responder sobre la identidad educativa que se quiere transmitir en cuanto a la visión y misión educativa.

Durante el proceso de la entrevista hacia la (Vice rectora A), se cuestionó acerca de cuál es la respuesta de la escuela frente a la identidad educativa que se describe en la construcción del PEI y a lo que la docente indicó que: “Como escuchó en el minuto cívico, trabajamos bajo un modelo, no, no, un enfoque comunicativo (hace una pausa larga e indica que nos tomemos una pausa)” (Vice Rectora A, 2019) Este accionar de la autoridad a cargo, considerando lo observado y analizando las palabras del directivo se constata que la autoridad no gestiona en eficacia su labor en la institución, además no responde a las características que alude el Ministerio de Educación deben cumplir los gestores.

Otro de los resultados obtenidos de la entrevista, es cuando la (Vice rectora A) subraya que: “por el momento estamos en proceso de construir el PEI, justamente estamos en reuniones con el consejo gestor de la escuela, como sabe para ahorrar tiempo cada docente tiene una parte del mismo, pero claro, quien revisa al final es la docente del séptimo B. Esta respuesta recae en una marcada inconsistencia en relación a lo que se describe en la Guía metodología para la Construcción Participativa del PEI (2013) y los actos de la autoridad y el mismo equipo gestor. Estipulado claramente en la guía se menciona que la creación del mismo debe ser un trabajo en

conjunto con la comunidad educativa garantizando las vías de comunicación eficaces entre los sujetos.

Así mismo, este equipo gestor debe ser concebido por un equipo de trabajo capacitado e idóneo para la gran responsabilidad que tiene, sin embargo, uno de los integrantes del cuerpo gestor es familiar para la vice rectora. Sin deslegitimar la actuación de la persona que integra este equipo y su relación con la autoridad es evidente que existe una brecha entre la coherencia de la práctica institucional y las políticas educativas. Dando como resultado que las metas propuestas no se lleven a escena.

“Al salir de la oficina de la vice rectora, me indica que su hermana es parte del consejo académico y gestor. Señala que tendré la oportunidad de trabajar con ella, por su amplia experiencia y que seré de ayuda en la práctica de la docente. Sin embargo, debo cumplir con su última hora de trabajo, ya que tiene permiso de salir con anticipación de la institución” (Diario de campo, 2019) Vale la pena replicar que, la formación y designación del cuerpo gestor en una escuela debe ser conformado por personal capacitado con competencias de trabajo en equipo, que demuestren interés en la participación y aseguren el perfil de los sujetos de la comunidad educativa así se estipula en el artículo 33 de la LOEI y en el artículo 39 del Reglamento a la LOEI.

El componente de gestión pedagógica de los estándares de gestión escolar fueron otro de los temas que se intervino durante la entrevista, específicamente en el proceso del componente que trata del refuerzo académico y el acompañamiento pedagógico. Con respecto a esto la autoridad respondió que: “los estándares de este componente, han sido logrados hemos trabajado muy fuerte, tenemos una gran acogida por parte de los ‘profes’ al cumplir con todo lo que nos dicen, eso sí aquí no puede faltar el dar una buena educación a los niños, porque nuestros estudiantes

como ha visto usted son de escasos recursos y queremos por lo menos aquí, dar una buena educación que eso le sirve cada uno”

No obstante, considerando lo observado en la práctica y lo registrado en el diario de campo: “En la oficina de la vice rectora, llega la docente de sexto y menciona que la maestra del otro quinto, está haciendo mal el plan del refuerzo, aludiendo a que las actividades y las pautas del refuerzo son las mismas que hace dos años. La vice rectora responde: no hay problema solo cambiamos las fechas y pasamos de eso, mejor vaya rápido a dar clases” Este hecho no puede concebirse especialmente en las acciones del directivo de la institución. Desde la teoría, y como se mencionó en el marco teórico, los estándares son procesos que representan a la gestión escolar en sus prácticas institucional, estos estándares contribuyen a la eficiente conducción de las escuelas, además su objetivo final es el favorecer el desarrollo de los directivos gestores permitiendo que esta pueda lograr un funcionamiento ideal.

Para finalizar, conviene subrayar que el eludir las responsabilidades que tienen las autoridades a cargo en el espacio educativo, es gran retroceso para la educación ecuatoriana, son estos mismos actos que han hecho que se implemente el NMDGE. Sin embargo, existe un marcado quiebre que da como resultado que las propuestas y metas no se lleven a cabo en la escuela, pese a los múltiples documentos que instruyen al personal directivo en esta importante labor. Cabe señalar una vez más que, estos hechos que se han suscitado en el antes mencionado espacio educativo, son factores que evidentemente no se desempeña o desarrolla de manera parcial la mejora educativa.

A pesar de que las acciones de los directivos, si bien no son eficaces en la labor que les corresponden cumplir. La autonomía es una de las características que debe ser fundamental en la gestión pedagógica. La docente del tercero de básica C, admite que el quehacer docente es el único que garantiza la calidad educativa y que los estudiantes sean sujetos óptimos para con la

sociedad. La manera de enseñar dice mucho de una escuela, pero sobre todo recalca que su accionar dejara en los niños comportamientos de por vida, pues menciona que los profesores se convierten de manera intrínseca en modelos a seguir.

“Al trabajar y entablar una conversación con una docente de tercero, me supo indicar que ella proviene del espacio educativo particular, donde aprendió a ser responsable con su labor, “me di cuentan que yo también soy el futuro de mi país, porque si yo cumplo con mi trabajo entonces los niños no solo aprenderán, ellos desarrollaran capacidades que hoy, allá afuera se necesitan y cumplir con mi trabajo con lleva que lo que yo escribo aquí (planificaciones) lo haga allá frente a esa pizarra gigante” (Diario de campo, 2019) Como ya se indicó en el capítulo tres, los docentes deben ser sujetos comprometidos con su práctica, seres capacitados para poder lograr cumplir con las metas propuestas manteniendo su autonomía y flexibilidad.

En contraste con el pensamiento de la docente de tercero de básica, las acciones de la docente tutora de séptimo docente (SB) e integrante del cuerpo gestor de la escuela dejan inquietudes sobre la práctica pedagógica. Tanto la segunda entrevista, como el trabajo de campo que se realizó, tuvieron el propósito de conocer la opinión sobre el problema de investigación desde las concepciones de la ya mencionada docente (SB) Al empezar la entrevista y preguntar acerca del NMDGE y su aplicación alude que:” Le voy a ser sincera, ese proyecto no funciona para nada, sabe por qué. Porque desde que se implanta este proyecto hace que los docentes pierdan el poder en la escuela en su espacio de trabajo, sabe lo que eso significa” (Docente SB, 2019)

Desde la teoría presentada en el capítulo uno, el NMDGE busca que se garantice la calidad y calidez educativa, por ello se ha diseñado recursos que ayudan a los docentes a optimizar su labor. De acuerdo con el criterio de la docente además según la rendición de cuentas del año 2014, describe que para la ejecución del nuevo modelo los docentes han sido capacitados. Sin

embargo, en la continuidad de la entrevista al mencionar si considera que las nuevas reformas educativas en función con el nuevo modelo, realcen el trabajo docente, la maestra indicó que:

“Yo, le digo la verdad señorita ese proyecto no sirve, es verdad antes gozábamos de una educación donde el docente tenía su puesto, su honor. Ahora, se les han dado el derecho a los padres de juzgar la labor ‘de una’⁸ en los distritos y con la reforma al currículo eso de enseñar con ejes e indicadores es un dolor de cabeza, porque ese currículo está mal hecho” (Docente SB, 2019)

“Durante varias semanas en el salón de clases de séptimo, he observado que el diseño de la práctica de la docente en todas las materias, se basa en la copia y la creación de mapas conceptuales del contenido del texto académico. Para luego reforzar con algunos ejercicios, que cabe recalcar no fueron explicados. Además, en algunas de las asignaturas al terminar con la copia y los mapas, la docente indica que deben realizar un gráfico en relación a la comprensión del contenido” (Diario de campo, 2019) El trabajo pedagógico que deben cumplir los docentes según Vygotsky debe responder a ciertas características como: planificado, anticipado y organizado.

Este accionar de la docente incurre en el incumplimiento de uno de los estándares esenciales para responder a una educación de excelencia y es el componente que menciona sobre el implementar estrategias de enseñanza que potencien el logro de los objetivos de aprendizaje planeados en el instrumento de la micro planificación este estándar hace alusión a implementar metodologías de enseñanza que garanticen el objetivo del PEA⁹ diseñados en la planificación micro curricular. Empero de lo que se hace mención para el logro de una educación eficaz, existen otras actuaciones de la docente que incumplen parcialmente con lo que se ha propuesto.

⁸ La docente expresa “de una”: hace referencia su misma persona.

⁹ Proceso de enseñanza-aprendizaje

Una de las acciones es el no realizar en lo absoluto con lo planificado y mencionar en las evaluaciones de nivel por parte de los asesores que la práctica docente fue sobresaliente. Dando como resultado que la meta del asesor en conjunto con la auditoria educativa no se aplica pues recapitulando. La ASE (2013) menciona precisamente que los objetivos de estos actores es recolectar información acerca de metas establecidas para controlar su cumplimiento.

Asimismo, otra de las ligerezas que se evidenció fue que la (docente SB) en su práctica no maneja en su totalidad con el portal digital del Ministerio de Educación, en cuanto a la entrega la evidencia “Gestión de control escolar”, posiblemente por su avanzada edad, lo que la conlleva a pedir ayuda, a familiares y algunos otros maestros, sin embargo, en el diario de campo se afirmó lo siguiente:

“Hoy, la docente me ha pedido ayuda con el documento para subir las notas, pero existen estudiantes con calificaciones por debajo del 5, a lo que la docente admite que debo subir el puntaje a 7 para que no tenga la tarea de crear evaluaciones en las vacaciones, además me dice que si en el sistema ven el promedio bajas calificaciones viene el ministerio a ‘husmear’ en la escuela” (Diario de campo, 2019)

Continuando con la entrevista se le pregunto porque no ha podido tener la experiencia en cuanto a la plataforma docente, a lo que admitió que no han sido del todo capacitados y reitera que las capacitaciones no han sido para todos:

“Eso es lo que dicen las autoridades, pero no es cierto porque las oportunidades son para algunos docentes no para todos. Los cursos cuando se abren se cierran enseguida o solo se abren para un grupo de profesores, y solo ellos se inscriben y el resto se queda afuera o hay ocasiones que publican por paginas desconocidas que va a ver cursos y resulta que la mayoría de los docentes se queda esperando porque no publican en una sola página del ministerio” (Docente SB, 2019)

Otro de los resultados encontrados en la entrevista que se realizó a la (Docente SB) es la documentación que efectúan los docentes, misma que debe ser clara y precisa pues será la carta de presentación de la escuela en el PEI. La docente quien es parte del cuerpo gestor señala que: “La documentación aquí en la escuela fiscal no es mucha, pero en la escuela particular es exagerado papeleo por todo yo por eso me quedé aquí, además como somos una escuela fiscal, no hay tanto problema. Además, no me preocupo mucho, tenemos una amistad en el distrito, por eso a esta escuela la tiene en lo alto. A veces que viene los señores del ministerio, pero eso es porque los padres persiguen a los docentes como si fueran delincuentes” (Docente SB, 2019)

En este último comentario añade la docente en una de las conversaciones internas: “Desde que han creado, supongo es este proyecto, los padres de familia se adjudican poderes más allá que el mismo ministro, creen tener los conocimientos para perseguir a los profesores y solo por las calificaciones que es una responsabilidad de los estudiantes obtener. Pero no, los papás creen que ahora se les debe arreglar la nota cuando ellos quieran” (Diario de campo, 2019)

Las palabras de la docente y sus acciones en cuanto a su gestión y labor en el cuerpo gestor de la escuela, justifican que se incumpla con varios de los estándares educativos, algunos de ellos referentes al componente de Organización Institucionales tales como, el estándar en cual se describe que los docentes tienen la responsabilidad de registrar información en cuanto a la gestión docente en un sistema personal y en la página del Ministerio de Educación lo cual evidentemente no se corrobora. Según el registro de los diarios de campo y el discurso de la docente.

Para finalizar, la docente (SB) de más de 20 años de experiencia en el ámbito educativo agrego que “Los docentes de hoy, no podemos enseñar en paz, el poder que tiene el estado sobre nosotros es muy fuerte, atrás se quedaron los años donde existía la autonomía en la escuela,

entregar las “evidencias” de lo que hago es prueba de ello, por eso mijita, le recomiendo que se cambie de profesión o terminé esto y siga otra, la educación no avanza está retrocediendo”

Las contradicciones que presenta el sostenimiento educativo fiscal y las múltiples inconsistencias entre las propuestas y metas que presenta el NMDGE en la gestión escolar y pedagógica son varias, por ello, basta preguntarse, ¿El Nuevo Modelo de Gestión Educativa está siendo aplicado correctamente en la educación fiscal? ¿Las autoridades a cargo son sujetos educativos capaces para esta labor? A juzgar por ello, se evidencia un claro y marcado quiebre entre lo mencionado y las prácticas gestoras, adicional se debe mencionar los distintos procesos que se aplican en cada escuela.

El espacio educativo, es un campo complicado pues quienes realizan cada acción son seres humanos con distintas visiones y percepciones. Sin embargo, cada una de las propuestas ha sido diseñada para una comunidad educativa en general con el fin de mejorar y asegurar una educación de excelencia, por lo que las acciones descritas con anterioridad son egoístas para con los estudiantes de este espacio educativo. Por lo que posible solución a estas situaciones deba ser el promover la continua promoción del modelo, pero con un trabajo más colaborativo en el cual las opiniones de los docentes de este tipo de planteles educativos sean escuchadas, analizadas y tomadas en consideración.

5.2 Sostenimiento Educativo Particular

La tercera entrevista, se aplicó a la vice rectora del centro educativo particular, con el fin de conocer su perspectiva acerca del NMDGE y su aplicación en las escuelas del ámbito particular. La vice rectora (B) quien desde su punto de vista el nuevo modelo de gestión es una nueva manera de dirigir y encaminar la educación. Puntualmente admite que “la gestión es acto de dirigir correctamente, para que esto suceda desde la misma gestión nacen nuevos proyectos que precisamente son guías para el docente en la gestión del aprendizaje” (Vice rectora B, 2019)

La descripción de la Vice rectora (B) sobre la nueva modalidad de gestión educativa es concisa, pues concretamente señaló lo que define acertadamente que es la gestión. En efecto, se corroboró de igual manera que su gestión en la escuela cumple con todos los descriptores de logros del desempeño profesional directivo. Esto da por consiguiente que el directivo gestor de este contexto educativo, desempeña las características de un directivo capacitado comprometido con su labor frente a la responsabilidad que tiene para con la institución.

“Al entrar a la oficina de la vice rectora (B) para continuar con la entrevista la encuentro frente al computador y menciona que está un poco atareada, pues la escuela debe entregar el proyecto educativo institucional PEI, sin embargo, continua con la entrevista, uno de los temas que ha surgió fue en particular, la formulación de los proyectos educativos a lo que la vice rectora (B) describió que “Como se trata de un documento muy grande y que debe responder a ciertas pautas, el proceso es colaborativo, yo me encargo de algunas de las cuestiones como ¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa? algunos detalles sobre la planificación del cambio de la escuela, mientras que los profes de las coordinaciones según el componente, de esas otras áreas, y al final revisamos otra vez todos para ver si aún hay errores. Además, nosotros como institución hemos creado otra categoría en cuanto a la evaluación. (Vice Rectora B, 2019)

Otro de los puntos de la entrevista fue cómo la escuela, se adapta a los lineamientos propuestos sin dejar de lado el horizonte de la institución, a esto la vice rectora (B) hizo alusión que “En el proyecto educativo institucional, en el apartado de identidad hemos descrito lo que buscamos con nuestra escuela, sin embargo y creo que es una de las características que mayor trae controversia es la autonomía, pues algunos lineamientos son algo limitados ante nuestra visión y misión, pero los acatamos siempre desde nuestra propuesta” (Vice Rectora B, 2019)

Recapitulando la teoría mencionada en el capítulo tres puntualmente en la Guía Metodológica para la elaboración del PEI (2013) se alude que: “la creación de este documento debe ser un trabajo en conjunto con la comunidad educativa, pues en el se evaluarán, la identidad institucional, la realidad escolar y los cambios planeados y algunos otros indicadores importantes para conocer las necesidades y aptitudes del centro educativo. Además dicho documento es una ‘evidencia’ fundamental para conocer si existe o no la relación entre las políticas educativas y las prácticas escolares que se realizan en función de la gestión.

En efecto, según el discurso y las acciones de la Vice rectora (B) confirman que la labor que se gestiona, en sumatoria con el proceso y aplicación de los lineamientos son llevados a escena por parte de la escuela y la gestión escolar para el correcto funcionamiento del plantel asegurando los objetivos de la nueva modalidad de gestión.

Es por ello que, conviene precisar que desde el plano de la gestión escolar existe coherencia entre la teoría que fundamenta las prácticas institucionales. Sin duda, vale la pena mencionar que el directivo a cargo, logra responder ante los objetivos y metas que indican según el NMDGE y demás proyectos que sustentan este modelo de gestión. Como ya se indicó desde el capítulo dos, que la tarea eficaz de los directivos de escuela es en efecto ejecutar las antes mencionadas políticas educativas públicas, pues se transforma en una herramienta para recuperar el sentido de las prácticas pedagógicas, ya que, no es un trabajo individual, pues trasciende a una participación activa en conjunto con la comunidad educativa.

Si bien es cierto, que la vice rectora (B) acata con responsabilidad su labor en la institución, cabe señalar que se debe también a la gestión del cuerpo gestor, mismo que tiene el deber de responder y solucionar la gran diversidad de factores que se presenta en el espacio escolar, en efecto dicho equipo responde de manera eficiente a las condiciones indispensables para promover los justos y precisos avances con la gestión pedagógica.

Por consiguiente, se observa el compromiso que tiene la escuela con los estudiantes, pues se presenta una organización concreta de los directivos y el cuerpo gestor, mismo que han desarrollado de manera eficiente con los descriptores de logro, tal como el componente donde se señala que con el plan de desarrollo profesional institucional se podrá diagnosticar las necesidades del plantel educativo.

“Desde el inicio de la jornada hasta el final de la misma, se ha observado a la vice rectora, con los demás docentes acompañada recorriendo la escuela, salón por salón y en cada espacio de la escuela. Al preguntar el porqué de esta acción algo inusual, en comparación a los demás días, me comentó que cada cierto tiempo realizan un ‘inventario’ para luego conocer si algo está fallando en la escuela o se tiene que mejorar o cambiar.” (Diario de campo, 2019)

Para finalizar, la vice rectora (B) con más de diez años de experiencia en el sistema educativo particular agregó que: “La conducción de una escuela es una responsabilidad que todo directivo debe cumplir con visión y compromiso con los docentes, estudiantes, la comunidad que nos rodea y la sociedad en sí, el objetivo máximo que tenemos quienes estamos frente a la escuela es entregar y dar un educación de excelencia y conocemos que si cumplimos con nuestra labor correctamente se podrá resaltar no solo el nombre de la escuela, sino también garantizando que nuestros ideales sean guardados en nuestros chicos”.

Dentro del mismo contexto educativo particular, se aplicó de igual manera el trabajo de campo y la entrevista a una docente tutora de segundo de básica. Los ejercicios se sustentan bajo el fin de conocer la opinión y comprensión acerca del NMDGE de la docente en función de rol docente y la gestión pedagógica. Es por ello que desde esta visión se preguntó a la docente (NS) acerca de ¿Cuál es su consideración en cuanto al nuevo modelo de gestión? misma que indicó que: “Bueno, es un proyecto que se encarga de mejorar o arreglar la educación, un proyecto grande que cambio hace ya mucho tiempo a la educación fue un giro de 360 grados para el

sistema educativo. Considero que ha sido un cambio positivo, los docentes al principio tuvimos una tarea grandísima de entender cómo funciona todo”

En relación a su respuesta, se continuo con la entrevista con la pregunta acerca de ¿Cuál fue el cambio más significativo que presenció con este NMDGE? A lo que la docente admite que: “El cambio más grande que se ha visto en la educación ecuatoriana ha sido la puesta en práctica de nuevos lineamientos en el currículo, bueno para mí, fue muy nuevo trabajar con los ejes y bastante hacer concordar varios indicadores de evaluación y el objetivo, porque son bastante amplios, considero que ese ha sido el cambio más grande” (Docente NS, 2019)

Si bien, es cierto este cambio se dio hace más de diez años, desde la observación participante de evidenció que aún existe una leve falta de comprensión del como ejercer frente a este cambio del currículo, pues como lo indica la docente es una tarea compleja el poder relacionar el objetivo y el indicador correcto, precisamente al momento de planificar las actividades semanales del área de lengua, misma que es la encargada, pues en la escuela las docentes de los niveles se dividen la tarea de coordinar las actividades semanales de cada diferente materia. Es por ello que, la docente en reiteradas ocasiones no cumple con el objetivo de conectar respectivamente las actividades, el objetivo y el indicador.

En el diario de campo se evidenció que: “Al iniciar la jornada llega la docente del otro segundo, y le menciona a la docente tutora que no cumplió con el objetivo que debe realizarse en cada una de las actividades, es decir el objetivo no era el correcto, a lo que la docente le dijo: No seas malita, dame haciendo eso, te pago”. En acciones como esta, es donde se logra corroborar efectivamente el trabajo docente no se está cumpliendo, una vez se menciona la visión de Vygotsky donde alude que el trabajo pedagógico debe ser planificado, organizado y que debe ajustarse a las necesidades de los estudiantes.

Empero, de la amplia experiencia de la docente en el sistema educativo, se observó el incumplimiento de algunos de los estándares del desempeño profesional docente, mismos que son fundamentales para la construcción comunitaria del PEI. Estos estándares hacen alusión a que se elabora la planificación micro curricular en articulación al PCA y a la evaluación a los aprendizajes de los estudiantes con la ayuda de diferentes técnicas e instrumentos y tipos de evaluación que se alinean en el PCI.

Respectivamente, como se constató en el trabajo de campo, de manera ineficiente la docente planifica las actividades, sin embargo, con errores, mismos que la coordinadora del área suele corregir e incluso se ha visto obligada a repetir totalmente la planificación.

En relación a esta situación vale la pena, añadir una de las situaciones donde se muestra la falta de compromiso con los estudiantes, en relación a construir una planificación que sea guía para los docentes, puesto que el quehacer educativo debe ser significativo. Desde el registro de campo se evidenció que: “La docente al verse sumamente atareada con varios asuntos por atender, me ha pedido que la ayude, sin embargo, el trabajo era sumamente grande por lo que llamó alguien y le pidió que la ayude con ‘las planificaciones’ (...) tiempo después en una conversación cercana me supo indicar que existe un grupo en Facebook que se encarga de crear y comercializar planificaciones de todo tipo (Véase Anexo 1) (Diario de campo, 2019)

Esta acción, por parte de la docente puede ser provocada por la tarea excesiva que se les atribuye a los docentes de este espacio educativo. Pues no solo se ven con la responsabilidad de crear la planificación micro curricular, se les atribuye también el desarrollo de los demás proyectos gestores. Asimismo, tienen la labor de crear diariamente informes sobre el desempeño de los estudiantes y propuestas de estrategias de actividades para los mismos. Conviene precisar que, en la institución observada la entrega de los documentos mencionados es de carácter obligatorio, y que dan como resultado la entrega de evidencias inconsistentes de acuerdo a la

praxis y la teoría. Adicional se ha evidenciado que la institución cuenta con un calendario de actividades extracurriculares muy amplio por lo que dificulta ciertamente el proceso educativo. En el diario de campo se reconoció que: “Luego del programa en el coliseo de la institución, la docente les pide a los niños sacar sus cuadernos y les dice que deben poner mucha atención con el nuevo tema, porque solo repetirá una vez. Ya no hay tiempo, vemos esto hacemos unos ejercicios y copiamos la tarea, sino nos atrasamos y me toca robarles los minutos del receso, así que manos a la obra. (...) Al no terminar con la clase, la docente les pide que saquen la agenda, porque será deber. En la plataforma digital de la escuela y que funciona como medio de contacto con el profesor y la docente, escribe que la tarea de hoy debe ser acompañada y que sin la firma del padre no se podrá calificar”

En articulación, a este aspecto que se ha descrito se debe mencionar que desde el trabajo de campo se corroboró lo siguiente: “Los niños han regresado de educación física y la docente aún no termina el informe por lo que les menciona que, por su buen comportamiento el día de hoy, se han ganado una horita libre y pueden pintar y dibujar, pero en silencio de lo contrario se suspende el premio.” Desde la teoría que se ha descrito en anteriores páginas, este accionar de la docente es el resultado de una burocracia educativa que se ha implantado.

Pues como lo menciona Hoy y Sweetland (2001) citados por (Díaz Bazo, 2005) recalando el lado negativo de la burocracia y que es notorio es la práctica, la gestión pedagógica ha caído en la producción rígida del proceso educativo, donde no se proyecta los esperados objetivos del NMDGE, mismos que como se describe en el capítulo tres, el guía para que se ejecuten los dichos propósitos es el docente en su gestión.

Con respecto al incumplimiento de los estándares, y que tiene un en común con esta inconsistencia, entre las políticas internas de la escuela y la gestión pedagógica. Es justamente que no se evalúa el logro de los aprendizajes en los estudiantes, pero de manera variada como

se indica, pues al estar la docente en constante ajeteo, no cumple con el diseño de la clase de manera eficaz, por lo que recae la educación en la simplicidad del hecho, pues la docente, a pesar de contar con una guía para su práctica, no desarrollo aprendizajes significativos y la falta de compromiso de respetar y trabajar según los intereses, estilos y ritmos de los estudiantes.

Estas acciones, que se presentan en el quehacer pedagógico de la docente (NS) llevan a pensar que, desde el plano de la gestión pedagógica en este contexto, no se llevan a cabo los propósitos del NMDGE. Pese a que, los directivos cumplen con su labor, por lo que se percibe varias inconsistencias entre la práctica pedagógica y la gestión de los directivos.

Luego, de la aplicación de las entrevistas a sujetos de ambos sostenimientos, tomando en consideración lo observado y el trabajo de campo, se puede deducir que existe un contraste marcado entre los dos contextos. Pues ambos espacios presentan acciones que, desde los fines planteados en el NMDGE, no deberían constatarse. Sin embargo, la respuesta negativa de los directivos y docentes ante este nuevo modelo existen. Por lo que, es aquí donde cabe cuestionarse, si verdaderamente el NMDGE funciona o simplemente ha decaído en un ideal propuesto por el anterior régimen. Dejando como resultado que las instituciones descentralizadas, sean espacios que no responden a las inquietudes y necesidades tanto de los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia.

Aunque si bien es cierto el NMDGE promociona el derecho a la educación de calidad, son las escuelas, su equipo gestor y sobre todo los docentes quienes deberían garantizar este aspecto, por lo que se convierte a este nuevo modelo en un guía para lograr cumplir con este ideal, que desde hace varias décadas busca el sistema de educación ecuatoriano. Aunque, también es cierto que uno de los factores de este modelo ha sido justamente un medio para que no se cumpla con su propósito, en referencia a la entrega de evidencias mucho más fuertes en uno de los espacios

educativos y que desde lo observado, en el otro ámbito sea más laxo este accionar, haciendo alusión que, al pertenecer al gobierno, no se corrobore del todo.

A juzgar por los testimonios, acciones y los actos registrados en los diarios de campo se constata que, por lo menos en los espacios educativos seleccionados, las políticas educativas pensadas por el Ministerio de Educación, para garantizar la educación de excelencia, no se cumplen con las finalidades planteadas y no son la estructura misma del NMDGE no funciona y no han sido suficientemente concebidas entre los actores que tienen el trabajo de efectuarlas. Los objetivos generales y específicos que se describen en esta nueva modalidad de gestión, son propósitos irreales, pues el lograr modificar un sistema educativo como el del país es complejo, debido a que no solo se debe trabajar desde arriba, las realidades que se presentan en este tipo de entornos sobrepasan las metas diseñadas.

Los sujetos quienes tienen aún la tarea de garantizar una educación de calidad y calidez son los docentes, sujetos que en estos contextos presentan una serie de inconsistencias en sus prácticas, lo que da a concluir que pese a los recursos que se han diseñado y destinado para estos actores, no presentan las competencias que deben ser primordiales en los docentes gestores. Es por ello que, desde la planta central sería conveniente ajustar las políticas, desde las realidades que de los mismos estudiantes que durante años se han descrito, pero no se han ejecutado de manera total, esto daría como resultado que el trabajo docente se convierta en una labor más cercana y significativa. De lo contrario, las políticas que se apliquen en un futuro y las que siguen vigentes no podrán dar a lugar a sus propósitos y por ende no se llegara a cumplir con la ansiada y necesaria calidad educativa.

6. Presentación de hallazgos

¿Cómo se aplica el Nuevo Modelo de Gestión Educativa en el sostenimiento educativo fiscal?

El plantel educativo en la que se realizó la observación participante sigue cada uno de los requerimientos propuestos por el Ministerio de Educación desde la perspectiva de la gestión, administrativo y en las prácticas áulicas. Sin embargo, la realidad educativa es diferente a descrito por la misma institución educativa en la entrega de las evidencias, mismas que presentan inconsistencias. Una de las varias causas de este hecho es la falta de capacitación que reciben los docentes por parte del órgano rector, asimismo la falta de recursos, equipamiento e infraestructura que debería contar la escuela.

¿Cómo se aplica el Nuevo Modelo de Gestión Educativa en el sostenimiento educativo particular?

El centro educativo particular presentó ligeras diferencias a la institución educativa fiscal. Pues, cumple con cada uno de los lineamientos propuestos y propone en el proyecto institucional un punto más para su evaluación. Sin embargo, la realidad educativa es diferente también, las inconsistencias y la burocracia educativa no permite que los procesos se desarrollen con normalidad y como consecuencia los educadores recurran a otras estrategias para lograr cumplir con su trabajo. Esta acción desencadena una falta del propio modelo de gestión educativa, debido a que el mismo propone nueva práctica de realización del servicio educativo.

¿Cómo se relaciona la gestión educativa con los demás niveles de gestión propuestos?

Los modelos de gestión educativa no son distintos entre sí, de hecho, son categorías que se contienen así mismos. Sin embargo, si establecen un grado de autoridad diferente entre ellos. Desde el nivel macro, se encuentra la gestión educativa; meso, gestión escolar y micro la gestión pedagógica. Ahora bien, lo eficiente y eficaz debería ser que guarden coherencia, no obstante, las prácticas de los mismos no establecen vínculos, debido a que quienes los llevan a cabo.

¿Se establece coherencia entre lo propuesto y lo que se ejecuta en los niveles de gestión?

Lo propuesto por las autoridades, el Ministerio de Educación y las políticas institucionales son aspectos que guardan relación, ya que desde todos los niveles se busca la calidad educativa y ofrecer a los estudiantes una educación significativa. Empero, las propuestas no se ejecutan según las proyecciones, existe un grado de desconocimiento de la realidad por parte de las autoridades estatales e incompreensión por parte de los directivos y los docentes en cuanto a los procesos de gestión.

Conclusiones

La investigación permitió analizar cómo es la relación entre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa y la gestión escolar y pedagógica que se implanta en los sostenimientos educativos particular y fiscal, constatando que los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación se cumplen, pero de manera imparcial, mismos que afectan de manera los propósitos del nuevo de gestión al garantizar una educación de calidad.

Las proyecciones propuestas por la Autoridad Educativa Nacional en el marco del Nuevo Modelo de Gestión Educativa son infringidas debido al desconocimiento de los sujetos educativos y la falta de capacitaciones que debe ofrecer la entidad rectora gubernamental. Por lo que, lo estipulado es ejecutado de manera superficial.

En relación a los descriptores de logros educativos o Estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo y Docente, sí bien están planteados a que se ejecute cada uno de los mismos, se debe mejorar los procedimientos para que los centros educativos logren llevar a cabo las propuestas.

Los docentes gestores son los sujetos educativos que permiten garantizar una educación de calidad es por tanto que el quehacer educativo debe presentar mejoras en la capacitaciones oportunas y frecuentes, asimismo como en los incentivos.

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa no se encuentra enfocado afín a la realidad e intereses del entorno social y cultural de la educación ecuatoriana, debido a que el modelo de gestión es una modificación al sistema educativo, sin embargo, los cambios en la sociedad no van a la misma velocidad, pues se trata de una renovación del sistema que forma ciudadanos.

Referencias

- Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación. *Política y Gestión* (págs. 1-11). México: XI Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Andrade, L. (2012). La investigación educativa al servicio de la Gestión institucional. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 139-155.
- Asamblea Constituyente de Montecristi. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Derechos del buen vivir: Sección quinta: Educación*. Quito, Ecuador: Ediciones Legales.
- ASE. (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento Educativo*. Ecuador: Ministerio de Educación.
- Cantos, M. E., & Reinoso, J. R. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación general básica del cantón Cañar, Ecuador. *Killkana Sociales*, 1-8.
- Casaseus, J. (2002). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el de tipo B*. Brasilia: Orealc Unesco.
- Contreras, J., & Sepulveda, C. (2003). Dimensiones de la práctica docentes. *La práctica docente y sus dimensiones*. Colombia: Valoras UC.
- De la O Casillas, J. A. (2014). *Secretaría de educación Pública*. Obtenido de Secretaría de educación Pública: <https://bit.ly/3bF0I7X>
- Díaz Bazo, C. (2005). La organización escolar: ¿burocracia o comunidad? Reflexiones desde una mirada ética. *Revista Educación – PUCP*, 43-58.

- Docente NS. (2019). El nuevo modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica:
Docente. (W. Romero, Entrevistador)
- Docente SB. (2019). El nuevo modelo de gestión educativa en la gestión escolar y pedagógica
. (W. Romero, Entrevistador)
- El Comercio. (Martes de Agosto de 2020). *El rastro de 17 754 alumnos de Sierra y Amazonía se perdió en la emergencia*. Obtenido de El rastro de 17 754 alumnos de Sierra y Amazonía se perdió en la emergencia: <https://bit.ly/39vZzHn>
- Farfán, M. T., & Reyes, I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*.
- Gallo, P. (2020). Descentralización y Desconcentración: '¿Excepciones a la Improrrogabilidad de la Competencia? *Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM*, 66-74.
- García , F., Crispin, S., & Salgado, L. (Mayo de 2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 206-2016.
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión Escolar. *Revista Cubana Educación Superior*, 206-216.
- Guerrero, W., & Borjas, F. (2006). Gestión del Docente y la Ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en Educación Básica. *Revistas ORBIS/Ciencias Humanas*, 52-88.
- Gutierrez, J. (2013). *El turismo que vemos y contamos. Técnicas de investigación social aplicadas al turismo*. Madrid: UNED.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- INEVAL. (2018). *Resultados Educativos*. Obtenido de La educación en Ecuador: logros alcanzados y nuevos desafíos: <https://bit.ly/39dou1S>
- Isch López, E. (2011). Las actuales propuestas y desafíos en educación: el caso Ecuatoriano. *Educação & Sociedade*, 32(115), 373-391.

- Machado, A. L. (2001). Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. *El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela*. PROMEDLAC VII/UNESCO.
- Martínez Chacón, O. (2002). Diagnóstico y educación de las potencialidades creativas como dimensión de competencia profesional. Una propuesta Teórico - metodológica. *Tesis en opción al título de doctora en*. La Habana: Instituto de Educación Superior Comandante Estévez Sánchez.
- Ministerio de Educación . (2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa del PEI*. Quito: MinEduc.
- Ministerio de Educación & UNESCO. (Septiembre de 2009). La alfabetización en el Ecuador. *Evolución histórica, información actualizada y mapa nacional del analfabetismo, 2009*. Quito, Ecuador: Ministerio de educación. Obtenido de <https://bit.ly/3nG4PNG>
- Ministerio de Educación. (2005). Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador. *Política 4: erradicación del Analfabetismo y Fortalecimiento de la Educación Alternativa*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2008). *Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015*. Quito: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2011). Ley Órganica de Educacion Intercultural. *Ley Órganica de Educacion Intercultural*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educacion. (2020). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://bit.ly/30AeFWa>
- Ministerio de educación. (2020). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Proyecto Educativo Institucional (PEI): <https://bit.ly/39vIMna>

- Ministerio de Educación. (2020). *Plan Educativo: Aprendamos juntos en casa*. Ecuador: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2020). *Zonas, Distritos y Circuitos*. Obtenido de Zonas, Distritos y Circuitos: <https://bit.ly/2O8E4Fa>
- Monzant, F. M., & Aparicio, M. E. (2016). GESTIÓN PEDAGÓGICA E INTEGRACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS PRODUCTIVOS EN LAS ESCUELAS RURALES. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales* , 39-55.
- Muñiz, M. (2020). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Obtenido de Estudios de caso en la investigación cualitativa: <https://bit.ly/3j1VfUr>
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*. Mexico: SEP.
- Pacheco, T., Ducoing, P., & Navarro, M. A. (2020). LA GESTION PEDAGOGICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACION. *Revista de Educación Superior*, 1-10.
- Páramo, P., & Hederich, C. (2014). Educación basada en la evidencia. *Revista Colombiana de Educación*(66), 13-16.
- Peciller , I., Vivas Elias, P., & Rojas , J. (2013). La observación participante y la deriva: dos técnicas móviles para el análisis de la ciudad contemporánea. El caso de Barcelona. *Revista EURE*, 119-139.
- Penalva, A., Hernández , M., & Guerrero, C. (2013). La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 77-91.
- Pérez , I. L., & Pérez , S. (2012). La gestión escolar de los directivos de escuelas secundarias. En M. Navarro, & E. Ortega , *Tomo cinco: La Gestión de los Centros Educativos* (págs. 29-40). México: ReDIE.
- Perez-Ruíz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 357-359.

- Quecedo , R., & Carlos , C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- Red de Maestros y Maestras por la revolución educativa. (2016). *Plan Decenal de Educación 2016-2025*. Quito: Ministerio de Educación.
- Rodríguez, M. (2017). Unidades Educativas del Milenio, educación intercultural bilingüe y (des) igualdades en el acceso a la educación del Ecuador. *RUNA*, 41-55.
- Rojas-Avilés, F., Borja-Ramos, O., & Sandoval-Guerrero, L. (2020). Percepciones a una educación inclusiva en el Ecuador. *Cátedra*, 75-93.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional Para el Buen Vivir. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (2012). *Registro Oficial*. Quito: SENPLADES.
- Subsecretaría de Fundamentos Educativos. (2013). *Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, Gestión Escolar, desempeño profesional docente e Infraestructura*. Ecuador: Ministerio de Educación.
- Subsecretaría de Fundamentos Educativos. (2016). *INSTRUCTIVO PARA PLANIFICACIONES*. Quito: MINEDUC.
- Subsecretaría de Fundamentos Educativos. (2016). *Instructivos para planificaciones curriculares para el sistema nacional de educación*. Ecuador: Ministerio de Educación.
- Subsecretaría de Fundamentos Educativos Dirección Nacional de Estándares Educativos. (2017). *Estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente*. Ecuador: Ministerio de Educación.
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas*. Perú: UNESCO.
- UNESCO. (2014). *Enseñanza y Aprendizaje: lograr la calidad de todos*. Obtenido de Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2013 - 2014: <https://bit.ly/3gkrBII>

Vallejo-Villacís, G. (2020). Asesoría Educativa en el Ecuador: campos de tensión. *Cátedra*, 88-110.

Vice Rectora A. (2019). El nuevo modelo de gestión educativa en la gestión escolar y pedagógica. (W. Romero, Entrevistador)

Vice Rectora B. (2019). En nuevo modelo de gestión educativa en la gestión escolar y pedagógica. (W. Romero, Entrevistador)

Zaccagnini, M. C. (2004). Reformas educativas: espejismos de innovación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 21. Obtenido de <https://url2.cl/YE8LK>

Anexos

Esquema de las entrevistas a directivos y docentes.

Carrera Educación

Entrevista a Autoridad de la Institución Educativa.

Objetivo: Conocer las percepciones de la autoridad de la institución educativa acerca del “Nuevo Modelo De Gestión Educativa” implementado en el país según la experiencia de cada autoridad

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su título profesional?
2. ¿Dónde obtuvo su título universitario?
3. ¿Cuántos años lleva ejerciendo su título? ¿Dentro de sus años de experiencia, cuánto tiempo lleva ejerciendo la gestión?
4. ¿Cuántos años labora en el plantel?
5. ¿Cómo obtuvo su trabajo en la institución fiscal/ privada?
6. ¿Cómo considera usted que era la educación, antes de la reforma del 2006?
7. ¿Desde su experiencia, cuál cree usted que ha sido la reforma o cambio más significativo que ha tenido el sistema educativo?
8. ¿Cómo definiría usted el término gestión educativa? (Diferencia entre administración)
9. ¿Conoce usted al nuevo modelo de gestión educativa NMDGE?
10. ¿Cuáles cree usted que fueron los fundamentos para que se haya creado el NMDGE?
11. ¿Considera usted que nuevo modelo de gestión educativa NMDGE ha mejorado la calidad de la educación, cómo y por qué?
12. ¿Conoce usted cómo se ejecuta el NMDGE?
13. ¿Cree usted que la descentralización de la educación con el (NMDGE) promueve la sobrecarga de trabajo tanto para los gestores como para los docentes?
14. ¿Considera usted que la ejecución del nuevo modelo de gestión educativa NMDGE se cumple en su totalidad en las instituciones educativas públicas y privadas?
15. ¿Cree usted que la gestión educativa posibilita la gestión autónoma en las escuelas?
16. ¿Cómo definiría usted al término de gestión escolar?

17. ¿Cree usted que a nivel de gestión escolar se logre una gestión autónoma en las escuelas?
18. ¿Quiénes conforman la gestión escolar y cuál es la función de cada miembro?
19. ¿Los miembros de la gestión escolar son también los encargados de crear el Proyecto Educativo Institucional?
20. ¿Cómo fue la organización de la gestión pedagógica?
21. ¿Cómo considera usted a la práctica docente?
22. ¿Cuál es el modelo educativo trabaja la institución educativa?
23. ¿Qué es el PEI?
24. ¿Cómo la institución educativa considera al PEI?
25. ¿Considera usted que la ejecución de nuevo modelo de gestión educativa NMDGE resalta la práctica docente?
26. ¿Considera usted que el NMDGE es un proyecto viable para la educación del Ecuador?

Entrevista a docente de la Institución Educativa.

Objetivo: Conocer las percepciones de las autoridades de la institución educativa acerca del “Nuevo Modelo De Gestión Educativa y la práctica docente” implementado en el país según la experiencia de cada docente

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su título profesional?
2. ¿Dónde obtuvo su título universitario?
3. ¿Cuántos años lleva ejerciendo su título? ¿Dentro de sus años de experiencia, cuánto tiempo lleva ejerciendo la docencia?
4. ¿Cuántos años elabora en el plantel?
5. ¿Cómo obtuvo su trabajo en la institución fiscal/privada?
6. ¿Conoce usted el termino Gestión?
7. ¿Cree usted que la reforma educativa del 2016 es una reforma viable para el Ecuador?
8. ¿Cómo considera usted al currículo del 2016?
9. ¿En cuanto a gestión de aprendizaje, considera usted que las destrezas planteadas en el currículo son las adecuadas? (Currículo de lengua)
10. ¿Considera usted que el modelo planteado por el currículo es el adecuado para trabajar?
11. ¿Con cuál modelo educativo se identifica usted?
12. ¿Considera usted que el NMDGE resalta la labor docente?
13. ¿Considera usted que la gestión escolar permite la autonomía del trabajo docente?
14. ¿Considera usted al PEI como una guía para el trabajo docente?
15. ¿Dentro del PEI, se habla del componente pedagógico, como mencionaría usted que se cumple dicho componente en el PCI?
16. ¿Considera usted que la implementación de estos nuevos proyectos educativos contribuye significativamente a la educación? (Práctica docente)
17. ¿Cree usted que el tiempo de durabilidad del PEI y sus componentes es el adecuado o se necesita estar en constante cambio, resaltando las nuevas tendencias actuales?
18. ¿Considera usted que en la actualidad los docentes tienen una carga administrativa?
19. ¿Como considera usted que en hoy en día el docente se lo conoce como gestor del aprendizaje?

Esquema para vaciar la información de los diarios de campo

¿Qué se menciona en el componente pedagógico (gestión educativa)?	¿Qué se menciona en el PEI (gestión escolar)?	Relación entre el componente pedagógico, PEI y las practicas áulicas (gestión pedagógica)
	¿Qué se hace del PEI?	
	¿Qué no se ejecuta del PEI?	

Evidencia de venta de Planificaciones.

Fuente: Adaptado de captura de pantalla de Marketplace Facebook por W. Romero 2020

