

**La gestión directiva en la evaluación de las instituciones educativas en el contexto  
ecuatoriano**

Directive management in the evaluation of educational institutions in the Ecuadorian context

**Artículo de investigación**

AUTOR:

Marieta Gabriela Bonilla Arias

Correo: [magaboar@hotmail.es](mailto:magaboar@hotmail.es)ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8660-0140>

Red Ecuatoriana De Pedagogía, Ecuador.

*Recibido: 12 de marzo de 2022**Aceptado: 20 de abril de 2022**Publicado: 10 de mayo de 2022***RESUMEN**

Desde la importancia de la gestión educativa, el objetivo es identificar los aspectos evaluados a partir de los criterios de la normativa nacional ecuatoriana, que se están cumpliendo en la Unidad Educativa “Tomás Sevilla” para aportar con acciones que conduzcan hacia una mejora de la institución educativa. El método empírico utilizado es la observación con participación activa y completa, la investigadora participa directamente en la aplicación de la observación como parte del cuerpo docente de la Unidad Educativa Tomás Sevilla y como integrante de varias comisiones que participan en la evaluación institucional en el mes de marzo y abril de 2022, mientras se construye el PEI, utilizando los criterios de evaluación determinados en la LOEI. Se establecen los aspectos tomados en consideración para la evaluación institucional, así como los aspectos efectivizados con un criterio orientador para implementar acciones de mejora. La evaluación institucional representa el instrumento eficaz para mejorar la gestión educativa.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

Palabras clave: gestión directiva; evaluación institucional; instituciones educativas.

## ABSTRACT

Based on the importance of management, it is possible to identify the aspects evaluated according to the criteria of the Ecuadorian national regulations, and that are being fulfilled within the Tomás Sevilla Educational Unit to contribute with actions that lead to an improvement of the educational institution. The empirical method used is observation with active and complete participation, the researcher participates directly in the application of the observation as part of the teaching staff of the Tomás Sevilla Educational Unit and as a member of several commissions that participate in the institutional evaluation in the March and April of 2022 while the PEI is being built, using the evaluation criteria determined in the LOEI. The aspects taken into consideration for the institutional evaluation are established, as well as the aspects made effective with a guiding criterion to implement improvement actions. Institutional evaluation represents the effective instrument to improve educational management.

**Keywords:** executive management; institutional evaluation; educational institutions.

## INTRODUCCIÓN

La dirección de las instituciones educativas del Ministerio de Educación (MINEDUC, 2021) está determinada por el nivel central cuyas instancias requieren de un organigrama funcional macro, que direcciona el sistema educativo ecuatoriano determinando los estándares de funcionamiento, posesión, estructuración de los organismos que rigen las disposiciones, a su vez supeditan el funcionamiento de nivel meso a partir de las instancias que rigen su competencia en cada zona, y de ella a nivel micro se despliega a los distritos que son los encargados de direccionar a los líderes de cada institución educativa, los cuales están representadas en la figura de los rectores, o directores que cada institución educativa posea según su naturaleza de conformación al igual que de su sostenimiento y son los encargados de direccionar dentro de cada institución educativa las acciones de la gestión directiva, para ello requiere de un perfil idóneo de empatía y direccionalidad en el sentido de liderar (MINEDUC,2022).

## DESARROLLO

¿Qué es la gestión directiva?



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

La **gestión directiva** representa el conjunto de acciones que el líder de una institución emprende para alcanzar objetivos y propósitos relacionados con la administración y direccionados en dos contextos primero el de dentro (contexto interno) y segundo el de fuera de la institución, al referirnos al interno hablamos de todas las incidencias (Franco & Alvarado, 2020) dentro de la organización de la institución educativa en la que recae su competencia y lo externo está vinculado con los aspectos relacionados con el nivel Meso y Macro y que refiere a la competencia interna en el nivel micro sobre el funcionamiento de las instituciones educativas.

Para que una institución educativa alcance sus objetivos en torno a las necesidades que les rodea requiere de un líder quien asume la gestión directiva, está apoyado del grupo de docentes y auxiliares de servicio que trabajan en su institución, con ellos conforma las diversas comisiones o grupos de trabajo que coordinan su accionar con otros agentes que se relacionan y forman la comunidad educativa como son los padres de familia y la comunidad.

De allí radica la importancia de la gestión directiva de las instituciones en el campo educativo, para ello realizaremos un análisis a los aportes sobre este tema expuesto por (Camarero, 2015) refiriendo que los centros educativos son instituciones abiertas y conectadas al entorno, al alumnado, a las familias del alumnado y a otras instituciones o asociaciones, desde allí se entiende el verdadero sentido que tiene la dialéctica entre la institución y el entorno al que pertenece, pues no se concibe su existencia de manera independiente sino intrínseca, de otro modo no se efectivizaría su campo de acción (Rodríguez-Revelo, 2017)

Así mismo manifiesta (Camarero, 2015) las transformaciones educativas van de la mano con la figura directiva, sin embargo esta corresponde a una acción compartida en grupo: es la manera más realista y eficaz de hacer frente a los retos de la actualidad y resolver las necesidades educativas y sociales del entorno de la institución educativa, su importancia radica a partir de la transformación mediante la aplicación de la evaluación institucional que se caracteriza por ser desencadenante o secuencial identificada en sus funciones: **a) diagnóstica**, es la línea base que permite plantear los objetivos y determinar hacia dónde queremos llegar, en ella se evalúan tanto a los procesos como a los actores de la institución y las acciones que cada uno desarrolla; **b) pronóstica**, tras los resultados obtenidos en el diagnóstico en esta podemos predecir o pronosticar las posibilidades que se pueden efectivizar y pueden presentarse de manera



planificada o intuitiva; **c) orientadora**, aquí se determina el plan de acción mediante programas, proyectos, relacionada directamente con la función inicial; **d) de control**, en cuanto participan todos los agentes de la institución educativa de manera dinámica; **e) motivadora** en esta función el ambiente evaluativo en el que participan los agentes de la institución educativa debe ser motivante, inspiradora, que todos participen en un ambiente que genere aprendizaje y no presionados por alcanzar o cumplir un proceso.

¿Qué es una institución educativa?

Para entender este concepto enunciaremos los indicadores educativos del (MINEDUC, 2013) el que explícitamente dice: Son los establecimientos que imparten servicios educativos en distintos niveles o a través de diferentes modalidades de enseñanza, y cuentan con la estructura física, personal docente y autorización legal para su funcionamiento. Según el artículo 53 de la LOEI, las IE cumplen una función social, son espacios articulados a sus respectivas comunidades y, tanto las públicas como las privadas y fiscomisionales, se articulan entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación, de ella se desprende los conceptos: docentes, que mantienen una relación laboral orientan las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje, entre ellos según la población estudiantil exige de la gestión directiva un rector, vicerrectores, inspector general, personal de servicio; los estudiantes representan quienes demandan de servicios educativos en una institución educativa y para su vinculación el representante legal debe matricularlo por medio del sistema informático AMIE (Archivo maestro de instituciones educativas), al cual accede de acuerdo al lugar que reside.

¿Pero qué evaluamos en una institución educativa?

*“Lo que no se evalúa, se devalúa... Pero lo que se evalúa mal se deteriora”. Ángel Gabilondo (2012)*

Los criterios a tomar en consideración en la evaluación institucional son los que están determinados en la Constitución de la República del Ecuador (2008) y la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) emitida en el 2011, capítulo II.

El estudio de evaluación institucional se aplicó en la Unidad Educativa Tomás Sevilla, de sostenimiento fiscal, ubicada en la zona rural de la provincia de Tungurahua cantón Ambato, a partir de la observación con participación activa y completa (Cerezal & Fiallo, 2005) utilizando los criterios que se detallan a continuación:



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

**Tabla 1**

*Estudio de Evaluación Institucional*

CRITERIO	DESARROLLADAS EN LA UE “TOMÁS SEVILLA”
<b>Instalaciones</b>	Mingas de limpieza de la institución educativa con la participación de padres de familia, estudiantes y docentes, pintura de la fachada institucional, cabe señalar que el mantenimiento y pintura de las aulas se obtiene por autogestión de los representantes.
<b>Alumnos, familia y entornos</b>	En las fechas especiales y festividades de la Institución se integran actividades de carácter cultural, en dónde participan los miembros de la comunidad educativa.
<b>Equipo Directivo</b>	Establecen un cronograma de actividades para el año escolar, diseñadas en concordancia con el cronograma de planta central.
<b>Estructura organizativa y didáctica</b>	Reuniones de docentes por cada subnivel para conocer formatos, pero cada docente trabaja independientemente sus planificaciones en base al PCI.
<b>Planes y programas de la institución educativa</b>	Construyen rigen específicamente al currículo Nacional 2016 y los currículos sugeridos como el de la emergencia y el priorizado, optimizando como material de aula el uso de los textos entregados por el Gobierno nacional.
<b>Interacciones</b>	En coordinación con el DECE se realizan encuentros familiares para fortalecer el apoyo de la familia en la educación en especial de los ACNEE.
<b>Actividades extraescolares y complementarias</b>	Se trabajaba con la cooperación de voluntarios de otros países, con actividades extraescolares, sin embargo, los perfiles determinados en sus currículos no siempre fueron pertinentes, sólo se justificaba con méritos que en la práctica no poseían por tanto se prescindió de ellos.



<b>Formación</b>	Los docentes en gran número participan en capacitaciones permanentes, y quienes no lo hacen es debido a la inestabilidad de su puesto laboral.
<b>Ambiente de trabajo</b>	Se trata de integrar a los docentes en varias actividades, sin embargo, pese a ser una institución pequeña existen diversos criterios y se tolera su indisposición.
<b>Evaluación de la práctica docente</b>	Los miembros de Junta Académica son los encargados de realizar los acompañamientos áulicos programados una vez por quimestre.

Nota: Elaboración propia

Las acciones que se considera pertinentes para mejorar los resultados evaluados son: en cuanto a **Instalaciones**, mediante el apoyo de las comisiones de docentes en las que se encuentra la de Aseo y ornato al planificar la valoración de la institución y al elaborar un plan de recuperación y mantenimiento de los ambientes físicos de patios, implementando murales motivacionales y educativos, espacios inclusivos de manera que el centro sea un sitio acogedor, con la participación de los estudiantes y con ayuda de los padres de familia, mediante mingas, incrementando las áreas verdes y fortaleciendo el trabajo en equipo. **Alumnos, familia y entornos**, las acciones serían integrando a la familia en eventos deportivos, casas abiertas, concursos, participación y cooperación de la institución en las actividades de la comunidad, centros de salud para que se integre en el PEI y se pueda llevar a cabo, de igual manera en los sectores rurales se incorporan muchas celebraciones relacionadas con la naturaleza para fomentar la cultura y tradiciones, así como la diversidad. **Equipo Directivo**, promover en las autoridades de la institución educativa la transparencia en su accionar y cuando deban emitir los informes de rendición de cuentas se aporte las funciones ejecutadas y se puedan detectar aquellas que han sido relegadas de manera que sean tomadas en cuenta para un nuevo cronograma y se logre su posterior ejecución. **Estructura organizativa y didáctica**, aquí es necesario motivar a los docentes en el diálogo permanente entre todos los miembros de áreas por subniveles, mediante reuniones permanentes y constructivas de ¿cómo se avanza? y establecer las estrategias más adecuadas para las necesidades y diversidad existentes. **Planes y programas de la institución educativa**, partir desde la contextualización del currículo, pero



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

de manera eficaz reflexionando lo que representa útil, mediante la construcción de planificaciones pertinentes centradas en la verdadera utilidad que tienen los aprendizajes y las destrezas que se utiliza en las planificaciones curriculares y discriminar entre lo práctico para no caer en lo repetitivo y rutinario en pro de la excelencia educativa. **Interacciones**, motivar la cooperación y predisposición del personal para coordinar, con el departamento DECE para la identificación de casos de vulnerabilidad, así como de NEE para aplicar las rutas y protocolos así también involucrar a la familia en procura de la defensa y protección de nuestros estudiantes. **Actividades extraescolares y complementarias**, fomentar en los estudiantes grupos de lectura, de teatro, deporte, jardinería, huertos familiares, uso adecuado del tiempo libre, aquí se puede contar con instituciones de educación superior, que deben realizar en su carrera profesional vinculación con la sociedad, así como ONGS debidamente reconocidas para el efecto. **Formación**, fomentar en los docentes la necesidad de autorregularse constantemente y salir de la zona de confort mediante un cronograma por subniveles y replicar lo aprendido mediante círculos de estudio. **Ambiente de trabajo**, participar voluntariamente en actividades que generen cooperación, e integración propuestos por las diferentes comisiones de docentes como la de asuntos sociales, de deporte y cultura para generar un ambiente ameno y cálido, integrando también actividades con el DECE. **Evaluación de la práctica docente**, concienciar a los docentes periódicamente, sobre las visitas áulicas como fuente enriquecedora de oportunidades para el cambio fomentando más indicadores como la revisión de tareas, incrementar o compartir nuevas estrategias y metodologías, de modo que lo que se aporte, sirva de guía, oriente la revisión y cambio de acciones, y procure el fortalecimiento de la práctica docente.

## CONCLUSIÓN

*“Un líder es alguien a quien sigues a un lugar al que no irías por ti mismo” (Joel Barker)*

Si bien es cierto el Gobierno Nacional es garante de los derechos educativos de su pueblo, la crisis financiera coarta esta obligación, sin embargo me atrevo a considerar que los recursos económicos existen y se financian con facilidad, pero existe un déficit no monetario sino moral y una elevada crisis de valores éticos marcadas por la corrupción de quienes dirigen las instancias públicas educativas que sesgan las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la mayoría de estudiantes que proviene de hogares disfuncionales, con bajos recursos económicos



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

que los relega al conformismo y la deserción del sistema educativo. En Ecuador la gestión directiva está supeditada a los estamentos superiores, que sesgan su actuación, los docentes nos hemos apropiado de un currículo que se mantiene rígido, estático, al que nos hace falta experimentarlo, explorarlo y atrevernos a romper sus esquemas, no en el sentido de desacato de autoridad sino de eficacia docente en donde impere primero el sentido común de consciencia, segundo la pertinencia, tercero la realidad del centro educativo que tanto promulgan las leyes, pero que exige de la entrega decidida de sus agentes cuyo accionar pueda justificar los cambios que propongan como parte de la gestión directiva pero siempre en el marco de la política educativa.

A mi criterio considero que los líderes de las instituciones educativas y los docentes en nuestra tesonera labor conformados en equipos de trabajo, somos quienes día a día nos autorregulamos, nos empoderamos, tomamos las más acertadas decisiones, establecemos estrategias, transmitimos a los estudiantes la imperiosa necesidad de cambios y transformaciones radicales en todas las esferas sociales, humanizando un sistema educativo que se mantiene en un círculo vicioso que no se arriesga a protagonizar cambios y salir de lo que está elaborado. Nuestra mirada está en el aporte que damos en las aulas y en la efectivización de los objetivos que queremos alcanzar de manera conjunta, sin restricciones económicas ni culturales sino hablando un mismo idioma de igualdad de condiciones, inclusión y equidad, si no nos atrevemos a salir de nuestra zona de confort nuestro sistema educativo seguirá siendo motivo de retroceso cultural.

### Referencias Bibliográficas

Camarero, M. (2015). *DIRECCIÓN ESCOLAR y LIDERAZGO: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona* [UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf;jsessionid=6C595A49670923B6E8F15AAC79DD775F?sequence=1>

Cerezal, J., & Fiallo, J. (2005). *¿Como investigar en Pedagogía?* Editorial Pueblo y Educación.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

- Franco, I., & Alvarado, J. (2020). El Liderazgo asociado al Comportamiento Organizacional de los docentes en un centro educativo. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 74-84.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.418>
- Rodriguez-Revelo, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador: Breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 79-88.
- LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Registro Oficial Suplemento 417 del 31 marzo del 2011. Acceso el 19 de mayo del 2022.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2022). *Manual para la provisión, consumo y manejo de las raciones alimenticias para los estudiantes del Sistema Nacional de Educación de las instituciones educativas públicas y fiscomisionales*. Quito, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008. Acceso el 19 de mayo del 2022.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Ecuador: Indicadores Educativos 2011-2012*. Quito, Ecuador.

### **Declaración de colaboración**

La autora declara que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. La autora es responsable del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios ni conflictos de interés ni éticos.

