



**UNAE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Especialización en:**

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Auditoría Educativa

**Plan de acciones de gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en estudiantes durante el periodo 2024-2025, basado en los resultados de la auditoría educativa.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la Calidad en Educación Mención Auditoría Educativa.

Autor:

Luis Honorio Inuca Lechón

CI:1001975216

Tutor:

Ifraín González Beade

CI: 1755025895

**Azogues, Ecuador**

30-agosto-2024

## **Resumen:**

El objetivo de esta investigación fue proponer un plan de acción para la mejora del estándar refuerzo pedagógico para apoyar la gestión escolar de la Institución Educativa (IE) de Otavalo, Ecuador, a partir de los resultados del informe de auditoría educativa 2018-2019. Se centró en dos categorías principales: gestión escolar y el estándar refuerzo pedagógico, siendo este último el eje principal de estudio. Utilizando el método de estudio de caso, se recolectaron datos a través de entrevistas semiestructuradas con directivos y docentes de la Institución. El enfoque cualitativo permitió analizar las dimensiones e indicadores relacionados con cada categoría, con énfasis en cómo la gestión escolar afecta directamente el estándar refuerzo pedagógico. Los hallazgos revelaron que la falta de liderazgo directivo y el escaso interés por implementar programas de capacitación profesional han influido negativamente en los resultados del proceso de auditoría educativa. Estos factores contribuyeron a que la institución obtuviera un bajo puntaje en el estándar de refuerzo pedagógico. Basado en un análisis institucional, se propuso un plan de acción enfocado en fortalecer la gestión educativa y, de manera específica, mejorar el estándar de refuerzo pedagógico a través de estrategias de liderazgo y desarrollo profesional docente.

**Palabras clave:** gestión educativa, refuerzo pedagógico, auditoría de gestión, calidad de educación.

### **Abstract:**

The objective of this research was to propose an action plan to improve the pedagogical reinforcement standard to support the school management of the Educational Institution (IE) of Otavalo, Ecuador, based on the results of the 2018-2019 educational audit report. It focused on two main categories: school management and the pedagogical reinforcement standard, the latter being the main axis of study. Using the case study method, data was collected through semi-structured interviews with directors and teachers of the Institution. The qualitative approach allowed us to analyze the dimensions and indicators related to each category, with emphasis on how school management directly affects the pedagogical reinforcement standard. The findings revealed that the lack of managerial leadership and little interest in implementing professional training programs have negatively influenced the results of the educational audit process. These factors contributed to the institution obtaining a low score in the pedagogical reinforcement standard. Based on an institutional analysis, an action plan was proposed focused on strengthening educational management and, specifically, improving the standard of pedagogical reinforcement through leadership strategies and teacher professional development.

**Keywords:** educational management, academic support, management audit, quality of education.

## Índice de contenido

Resumen:.....	II
Abstract:.....	III
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1. Planteamiento del problema o problematización .....	12
1.2. Pregunta de investigación .....	14
1.3. Objetivo general.....	14
1.4. Objetivos específicos .....	14
1.5. Justificación .....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Marco Legal.....	22
2.3. Marco Teórico.....	24
2.3.1. Refuerzo pedagógico y su importancia.....	24
2.3.2. Objetivos del refuerzo.....	25
2.3.3. Teorías de aprendizaje y refuerzo pedagógico.....	26
2.3.4. Microplanificación y plan de refuerzo .....	28
2.3.5. Estrategias metodológicas para aplicar el refuerzo.....	31
2.3.6. Estándar de refuerzo pedagógico y calidad educativa .....	32
2.3.7. Gestión educativa, principios y características .....	34
2.3.8. Modelos de gestión educativa .....	36

2.3.9.	Auditoría educativa de calidad para una gestión educativa de calidad .....	38
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	41
3.1.	Paradigma .....	41
3.2.	Tipo de investigación.....	41
3.3.	Métodos.....	41
3.4.	Diseño (fases o pasos) de la investigación.....	42
3.5.	Población muestra o participantes clave .....	43
3.6.	Criterios para seleccionar y/o determinar los participantes en la investigación .....	44
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	44
3.8.	Operacionalización de categorías .....	46
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	50
4.1.	Resultados del informe de auditoría educativa .....	50
4.2.	Resultados de las entrevistas a los actores internos (directivos y docentes).....	54
4.3.	Triangulación de resultados .....	62
4.4.	Discusión de resultados del informe de auditoria .....	67
4.5.	Discusión de resultados de la investigación.....	68
	CAPÍTULO V: PROPUESTA .....	72
5.1.	Diseño de la propuesta de intervención educativa.....	72
5.2.	Problemática .....	72
5.3.	Justificación .....	73
5.4.	Objetivo general de la propuesta.....	74

5.5.	Fundamentos legales .....	74
5.6.	Fundamentos teóricos .....	75
5.7.	Metodología de ejecución de la propuesta.....	79
5.8.	Proceso de implementación .....	80
5.9.	Estructura de la propuesta.....	80
5.10.	Cronograma de actividades.....	83
5.11.	Presupuesto .....	84
5.12.	Matriz para el diseño del monitoreo y evaluación del Plan de acción.....	85
5.13.	Validación de la propuesta.....	86
5.14.	Resultados del proceso de validación .....	88
	<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
6.1.	Conclusiones .....	90
6.2.	Recomendaciones .....	93
7.	Referencias.....	94
8.	<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>
	Anexo 1. Guía de entrevista para docentes .....	98
	Anexo 2. Guía de entrevista para directivos .....	100
	Anexo 3. Informe final de auditoría educativa .....	102
	Anexo 4. Acta final de auditoría educativa.....	104
	Anexo 5. Matriz de relación entre dimensiones y respuestas de entrevistas a directivos.....	106
	Anexo 6: Matriz de relación entre dimensiones y respuestas de entrevistas a docentes .....	110

Anexo 7: Rúbrica para evaluar plan de acción .....	117
Anexo 8: Rubrica de validación experto 1 .....	120
Anexo 9: Rubrica de validación experto 2.....	122
Anexo 10: Rubrica de validación experto 3.....	124
Anexo 11: Rubrica para evaluar la participación en capacitación docente .....	126
Anexo 12: Rubrica para Evaluar la Planificación Microcurricular .....	128
Anexo 13: Rúbrica de Evaluación del Código de Convivencia.....	130
Anexo 14: Rúbrica de Seguimiento del Código de Convivencia .....	132
Anexo 15: Ejemplo de Plan de refuerzo pedagógico.....	134
Anexo 16: Ejemplo de planificación microcurricular en base al DUA .....	136
Anexo 17: Ejemplo de planificación microcurricular con clase invertida.....	139
Anexo 18: Ejemplo de planificación con la metodología ABP .....	141
Anexo 19: Cláusula de propiedad intelectual .....	146
Anexo 20: Cláusula de licencia y autorización para publicación .....	147
Anexo 21: Certificación de aprobación del tutor .....	148

### Índice de tablas

Tabla 1.Distribución de los informantes clave .....	43
Tabla 2 Hallazgos y recomendaciones del informe de auditoria .....	50
Tabla 3 Estadística de estándares auditados .....	54

### Índice de figuras

Figura 1 .....	29
Figura 2 .....	38
Figura 3 .....	80

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es esclarecer la reacción de los directivos y docentes, respecto a la auditoría educativa llevada a efecto en marzo del 2018 en una Institución educativa de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. Para este proceso de auditoría externa participaron el equipo de auditores, delegados desde la Coordinación educativa zona 1. Se revisó el informe de auditoría educativa para esclarecer las deficiencias en cuanto al nivel de cumplimiento de los estándares de calidad educativa. Justamente en este informe se recomienda a los directivos incluir en el Plan Curricular Institucional (PCI), lineamientos para la implementación del refuerzo académico y un sistema de retroalimentación pertinente. Los puntos de vista de los directivos y docentes y las conclusiones del informe de auditoría nos proporcionan información sobre el nivel de gestión escolar en la Institución investigada.

Una de las tareas de esta investigación es hacer reflexión en los actores educativos investigados respecto a los compromisos adquiridos con las observaciones y conclusiones remitidos por el equipo de auditores con fecha 9 de marzo del 2018. Formular el plan de acción con actividades que permitan sobrellevar de mejor manera el estándar refuerzo pedagógico, es un aporte para la mejora del proceso de gestión escolar y consecuentemente para la mejora de la calidad educativa de nuestro país.

La revisión de los grandes teóricos en pedagogía sobre las categorías de investigación sobre refuerzo pedagógico y gestión escolar, permite interpretar y conocer de mejor manera sobre la problemática investigada. Hablar del refuerzo es revisar las consideraciones conceptuales que el Ministerio de Educación del Ecuador establece para el trabajo de aula. Uno de los capítulos olvidados por las autoridades y docentes de nuestras instituciones educativas es



revisar sobre cómo sobrellevar de la mejor manera el proceso gestión escolar. Esto comprende el análisis de los principios, modelos, características de la gestión educativa.

En el primer capítulo se hace una descripción de la problemática de la gestión escolar. Puntualmente en este contenido de la gestión se analiza el refuerzo escolar. La pregunta de investigación nos orienta en la formulación del objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, se contrasta el marco teórico que contiene las versiones de los grandes teóricos sobre el refuerzo pedagógico y gestión escolar con el aporte crítico personal.

El siguiente capítulo corresponde al marco metodológico. Circunscritos en la comprensión y alineados con el enfoque cualitativo se transitó por el proceso de recolección, ordenamiento y análisis de la información recogida en las guías de entrevista. En el capítulo posterior concierne al análisis e interpretación de resultados. Se realiza un análisis detallado de las dimensiones y categorías considerando las experiencias y aportes de los docentes y directivos. A esto se agrega los significados y reflexiones del investigador en base a una codificación abierta. Una vez consolidado los resultados de las entrevistas se determinó la problemática en cuanto a la gestión escolar en la Institución educativa. Esto permitió formular un plan de acción que permita mitigar la problemática sobre gestión.

En la sección final se propone las conclusiones y recomendaciones. De la mano de grandes investigadores pedagogos se establece que una cultura escolar eficiente y un tipo de liderazgo colaborativo coadyuban en una buena gestión escolar institucional y consiguientemente en los diferentes componentes de los estándares de calidad como por ejemplo en el refuerzo pedagógico. El cumplimiento de las recomendaciones del informe de auditoría educativa es fundamental para mejorar la calidad del proceso formativo en la Institución. Estas



recomendaciones no deben ser vistas simplemente como una formalidad, sino como herramientas clave para identificar áreas críticas y diseñar intervenciones estratégicas que impulsen la gestión educativa y, en consecuencia, el desempeño estudiantil. Implementar acciones basadas en el análisis de dicho informe permite optimizar los recursos pedagógicos y administrativos fortalecer el liderazgo institucional y garantizar que las prácticas educativas respondan a las necesidades detectadas. Además, el seguimiento y la evaluación continua del progreso basado en estas recomendaciones aseguran una mejora sostenida y evitan la repetición de los mismos errores que limitan el avance de la calidad educativa.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema o problematización**

La institución educativa investigada se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura, cantón Otavalo. Se trata de un centro educativo que pertenece a la zona educativa N. 1. Geográficamente, se encuentra en una zona urbana. Ofrece educación en modalidad presencial tanto en jornada matutina como vespertina, con un enfoque en educación regular y niveles educativos que abarcan desde la Educación General Básica (EGB) hasta el bachillerato. Actualmente, año lectivo 2023-2024, cuenta con una estadística de 91 docentes y 2575 estudiantes.

El 16 de diciembre del 2013 el Ministerio de Educación del Ecuador (Mineduc) a través del acuerdo 450-13 implementó el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa del Ecuador (MNASGE), que tiene como objetivo “monitorear y evaluar a las Instituciones en el marco de los procesos de innovación para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educacionales con calidad y equidad” (Mineduc, p. 5). El escaso interés por la comprensión sobre la gestión escolar y el refuerzo pedagógico por parte de los directivos y docentes, es una de las causales por las que la IE investigada haya obtenido puntajes bajos en la auditoria educativa y consiguientemente no se encauce por el sendero de la innovación y la mejora continua.

El 9 de marzo del 2018, la Coordinación Educativa Zona 1 y su equipo de auditores procedió a la entrega del informe final y acta final de auditoria educativa a la IE investigada que resume los hallazgos sobre la calidad y los niveles de logro alcanzados por la IE sobre los periodos lectivos 2016-2017 y 2017-2018. Este informe es parte de la Auditoria Regular General



(ARG) e induce a comprender que la cultura escolar de una IE comprende “las creencias y valores para poder obtener una comunidad unida y gracias a ello podemos aprender a enfrentar los problemas” (Tellez, 2020, como se citó en Sánchez 2020, p.106). El puntaje obtenido de 42,16 sobre 100 corresponde al rango de cumplimiento medio que significa el Estado situacional de la IE. Uno de los roles de los docentes y directivos es crear escenarios donde la cultura escolar prevalezca la colaboración y trabajo en equipo en aras de generar aprendizajes de calidad.

De igual manera en el año 2017 se implementa los Estándares de calidad educativa que tiene como finalidad “proveer al personal directivo y docente de un conjunto de criterios que orientan la consecución de los Estándares de Gestión escolar y Desempeño Profesional en el marco de la normativa vigente” (Mineduc, 2017, p. 12). La puesta en ejecución de un plan de capacitación institucional que inserte temas como el manejo de los estándares de calidad educativa puede ayudar a mejorar la gestión escolar. El desinterés por parte de directivos y docentes para la ejecución este plan puede ser la otra causa para que la IE haya obtenido un puntaje bajo en la auditoria educativa.

En el Art. 32 del Reglamento a la LOEI (reformado) cuando se refiere al Refuerzo pedagógico literalmente dice “si la evaluación continua determinare bajos resultados en los procesos de aprendizaje en uno o más estudiantes de un grado o curso, se deberá diseñar e implementar de inmediato procesos de refuerzo pedagógico” (Mineduc, 2023, p. 15). El incumplimiento de los lineamientos sobre la forma de ejecución del refuerzo educativo repercute en la obtención de los bajos niveles de rendimiento académico incluso puede conllevar a consecuencias más graves como la deserción escolar. En el informe de auditoría se resalta que la Institución investigada no presenta el Plan Curricular Institucional (PCI) con los lineamientos



para la implementación del Plan de refuerzo pedagógico ni tampoco existe el informe de seguimiento e implementación por parte de los directivos. Para mitigar el bajo nivel de rendimiento académico y los problemas de deserción escolar se propone la implementación de un plan de acción que involucre a todos los actores educativos para mejorar el estándar refuerzo pedagógico.

### **1.2. Pregunta de investigación**

El informe de auditoría educativa realizado en la Unidad Educativa “República del Ecuador” evidencia bajos niveles de cumplimiento (42,6/100) por parte de los docentes y directivos en el manejo de los estándares D2.C2.GE14 de Gestión Escolar; D2C2.DI17 de Gestión Directiva y D2.C2DO13 de desempeño profesional docente. Ante esta situación, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo el auditor educativo contribuye a la gestión educativa para la mejora del estándar de refuerzo pedagógico, a partir de las recomendaciones del informe de auditoría educativa?

### **1.3. Objetivo general**

Proponer un plan de acción para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en una Institución Educativa, dentro del proceso de gestión educativa, a partir de las recomendaciones derivadas del informe de auditoría 2018-2019.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Proporcionar un marco teórico para la comprensión de los procesos relacionados con la gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico.
- Diagnosticar el nivel de gestión escolar a través del análisis del estándar D2.C2. refuerzo pedagógico que ayuden a formular un plan de acción institucional.



- Identificar las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades en la gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico para la toma de decisiones efectiva.
- Diseñar un plan de acción de gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en la IE investigada.
- Validar el plan de acción escolar con expertos.

### **1.5 . Justificación**

Los contenidos de las diferentes asignaturas del postgrado "Especialización en Gestión de la Calidad en Educación", mención Auditoría Educativa de la UNAE, son vinculantes con el tema de investigación. También son relevantes la base de datos que existen en el repositorio de la biblioteca virtual científica suscritas de la UNAE, que son de actualidad y apoyan con bibliografía y contenidos para la investigación de este problema.

El proceso de auditoría educativa implica verificar el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad educativa. Específicamente, se investigarán los documentos y archivos correspondientes a la auditoría de los estándares D2.C2.GE14 de Gestión Escolar; D2C2.DI17 de Gestión Directiva y D2.C2DO13 de Gestión de Desempeño Profesional Docente, los cuales se relacionan con la sección de refuerzo académico aplicado a los estudiantes. Además, se analizará el nivel de reacción de los directivos y docentes, así como el impacto institucional posterior a la aplicación de este proceso de auditoría.

La emisión de las conclusiones y recomendaciones adjuntos a este documento servirán a los diferentes actores educativos de la Unidad facilitar la toma de decisiones que permitan mejorar la calidad en la educación y consecuentemente en los aprendizajes de los estudiantes.



La socialización de los resultados encontrados en esta investigación, como también la entrega de un plan de acción serán recursos adicionales para los directivos y docentes de la Unidad Educativa que facilitará interpretar la realidad y puedan implementar acciones "para la mejora continua y el aprendizaje a lo largo de la vida institucional" (Standaert, 2012, p. 56).

El presente tema se ajusta a la línea de investigación: gestión educativa autorizados por la UNAE. Precisamente, en este camino de indagación, se investigó sobre los procesos de gestión escolar según el estándar D2.C2 (Consejería estudiantil y refuerzo académico) realizados por los directivos y docentes mencionados en el informe de auditoría educativa 2018-2019 en una Institución Educativa de la ciudad de Otavalo. Se alineó con la sublínea gestión pedagógica, puesto que la tarea de desarrollar procesos pedagógicos considerando el estándar refuerzo pedagógico conlleva fortalecer los aprendizajes desde los primeros subniveles de educación hasta el bachillerato. La sublínea es concordante con la primera función de la auditoría educativa cual es la de dar seguimiento y evaluación a los procesos pedagógicos y de gestión institucional. En el MNASGE también se destaca que se espera que la auditoría educativa facilite el desarrollo de la organización escolar que es sinónimo de gestión educativa.

Esta investigación es factible en su ejecución puesto que existe la predisposición de los directivos y docentes investigados y una base de conocimientos del investigador. Además, se dispone de los recursos humanos, materiales y el asesoramiento por parte de los docentes y directivos del Postgrado de la UNAE.

La justificación de esta investigación trasciende el mero cumplimiento del marco normativo, ya que responde a una necesidad palpable en la práctica de mejorar los procesos de refuerzo pedagógico como una herramienta clave para elevar la calidad de aprendizaje en la



Institución. En el contexto actual, se enfrentan desafíos académicos y personales cada vez más complejos, es fundamental que las instituciones educativas implementen estrategias de gestión escolar que optimicen el apoyo pedagógico. Este estudio busca proporcionar una solución práctica y contextualizada para enfrentar los déficits observados en la auditoría educativa, ofreciendo un plan de acción basado en la realidad institucional que, más allá de cumplir con estándares, contribuya directamente al fortalecimiento del liderazgo y el desarrollo profesional docente, elementos que son determinantes para la mejora continua del proceso educativo y el éxito.

El refuerzo pedagógico es una estrategia educativa que busca proporcionar apoyo para superar dificultades específicas en el aprendizaje, asegurando las competencias necesarias para avanzar en la formación. Este tipo de intervención es crucial en el proceso educativo, ya que permite identificar y abordar brechas en el rendimiento académico, ofreciendo oportunidades para que los estudiantes refuercen conocimientos y habilidades que han sido completamente dominados en el aula regular. Además, el refuerzo académico contribuye a la equidad educativa, al brindar a aquellos con mayores necesidades una atención focalizada y personalizada. El impacto que tiene en los estudiantes puede ser significativo: no solo mejora su rendimiento académico, sino que también aumenta su motivación, autoconfianza y disposición hacia el aprendizaje. Un refuerzo efectivo puede reducir la tasa de abandono escolar y fomentar una actitud positiva hacia el estudio, transformando los desafíos en oportunidades de crecimiento y éxito personal.

Es importante analizar y profundizar en la mejora de la calidad educativa, ya que esta investigación busca no solo identificar áreas críticas dentro del estándar de refuerzo pedagógico,



sino también en proponer soluciones viables que generen un impacto real y sostenible en la gestión educativa. Al centrar el estudio en un análisis profundo de los resultados de la auditoria educativa, se asegura que las propuestas estén fundamentadas en datos y necesidades específicas, lo que incrementa la posibilidad de éxito al implementarlas. Asimismo, la viabilidad de esta investigación radica en su enfoque practico, al proponer un plan de acción ajustado a la realidad institucional, considerando los recursos y capacidades existentes, lo que garantiza que las mejoras sugeridas puedan ser aplicadas de manera efectiva y con resultados medibles a corto y largo plazo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Existe un estudio regional comparativo entre Colombia, Ecuador y Chile, de tipo no experimental cualitativa analítica y bibliográfica, sobre auditoría educativa y su relación con la calidad de educación en América Latina. En este documento se hace un análisis comparativo sobre las normativas y los procesos legales de ejecución que rigen sobre los procesos de auditoría o inspección y en lo general se recomienda aplicar de forma frecuente, a fin de promover el desarrollo institucional y mejorar el desempeño de los estudiantes (Cabrera-Pinargote & Palma-Macías, 2022).

Cumplir con altos niveles cumplimiento en los estándares de calidad educativa en una IE y cumplir con procesos exitosos de intervención de auditoría se deriva de un buen nivel de responsabilidad y participación de los integrantes de una comunidad educativa. Según Pacco & Dávila, (2022) un nivel de gestión escolar requiere del:

Compromiso de directores y sólidas competencias profesionales de estos; el ejercicio de un liderazgo transformacional, distributivo y pedagógico, así como su capacidad para convocar a los integrantes de la comunidad educativa e involucrarlos en el proceso para la educación de calidad que la sociedad y el cambio de un país necesitan. (p.1)

La conclusión anterior se deriva de un estudio cualitativo y sociocrítico realizado en una muestra de 45 artículos publicadas en revistas indexadas entre los años 2017 a 2021 en Perú. El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión escolar en educación básica regular considerando las categorías: liderazgo directivo, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión



comunitaria. Con esta indagación se ratifica una vez más la fuerte correlación entre la gestión escolar con el empoderamiento del liderazgo distribuido de directivos y docentes.

A nivel nacional se destaca el estudio cuantitativo del Observatorio de la Educación-UNAE (2020) a un total de 3557 instituciones educativas del Ecuador en el nivel de bachillerato, en una muestra de 314, en su oferta educativa y se obtuvo los siguientes resultados respecto al nivel de cumplimiento del refuerzo pedagógico con los estudiantes: estándares D2.C2.GE14 de Gestión Escolar (46 % de incumplimiento); D2C2.DI17 de Gestión Directiva (50% de incumplimiento) y D2.C2DO13 de Gestión de Desempeño Profesional (24 % de incumplimiento y 48% en proceso). La investigación se llevó a cabo a través de un diseño descriptivo relacional en el cual se consideraron como variables: el estado situacional de las instituciones educativas y el nivel de logro de aprendizaje. Este estudio fue recogido del informe de Auditoría Educativa General y el informe de Resultados “Ser Bachiller” del año 2018 a nivel nacional. Con ello se corrobora que las “auditorías educativas aportan al desarrollo de una cultura de mejora continua en las instituciones educativas, basándose en procesos técnicos de evaluación integral para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa” (Bravo y Gutierrez , 2020, p. 2).

El impacto que va teniendo la auditoria en el proceso de gestión escolar de las instituciones educativas ha generado repercusiones. Por ejemplo, en la investigación sobre la auditoría de gestión al modelo pedagógico de la unidad educativa fiscomisional “Sagrado Corazón de Jesús”, en el período septiembre 2016 – febrero 2017, en la ciudad de Tulcán para la Universidad Autónoma de los Andes (UNIANDES), no se evidencia el cumplimiento, de los indicadores de evaluación del estándar refuerzo pedagógico, por parte de los docentes. Existe un



98% de incumplimiento afectando el desempeño escolar del estudiante (Lastra & Ortiz, 2018).

En la investigación en mención se utilizó la técnica investigación como la entrevista y encuesta para analizar el estado actual en el que se encuentra la institución.

A través del acuerdo ministerial 450-13 publicado en el año 2013 se implementa el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) en el Ecuador. Con este documento legal se crea las figuras profesionales de asesor y auditor para que en forma coordinada con los directivos institucionales se gestione la mejora de los procesos educativos de las Instituciones educativas que es uno de los objetivos del MNASGE. Este objetivo queda demostrado a la luz de en un estudio investigativo realizado por Jara (2020) en donde se señala que la influencia del acompañamiento directivo y de asesoría repercute en la implementación del Plan de refuerzo pedagógico institucional de la Unidad Educativa Daniel Hermida. Esta indagación fue ejecutada a través de un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo mediante la técnica de estudio de caso. El porcentaje de insatisfacción por parte de directivos y docentes fue del 68,33% y los problemas colaterales fueron evidentes especialmente con el nivel de gestión escolar institucional.

Mediante los antecedentes antes descritos se puede establecer que el seguimiento y evaluación a los diferentes procesos y subprocesos de auditoría educativa facilita por un lado conocer la realidad de la gestión educativa institucional y por otro dar seguimiento a los procesos de refuerzo académico institucional y rendición de cuentas de todos los actores educativos.



## **2.2. Marco Legal**

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en el art. 27, cuando habla de educación de calidad literalmente menciona que “será de participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez”. Es imperativo para todos los ciudadanos trabajar por exigir servicios de calidad y más aún cuando se habla del servicio educativo. Los docentes como un actor más del hecho educativo debemos ofrecer educación y aprendizajes de calidad para nuestros estudiantes.

La aplicación del refuerzo pedagógico por parte de los docentes en el aula es una estrategia que aporta con el fortalecimiento de la calidad educativa. Así lo establece el Reglamento General a la Ley Orgánica de educación Intercultural (RLOEI) publicada en el año 2023. El art. 32 de este reglamento menciona que “si la evaluación continua determinare bajos resultados en los procesos de aprendizaje en uno o más estudiantes de un grado o curso, se deberá diseñar e implementar de inmediato procesos de refuerzo pedagógico” (Mineduc, 2023, p. 15). En este artículo se menciona que para la aplicación del refuerzo se puede aplicar: clases de refuerzo, tutorías individuales, tutorías individuales con un psicólogo educativo y un cronograma de estudios.

La planificación y ejecución del refuerzo pedagógico es un valor agregado de un buen proceso de gestión escolar. En el art. 89 del citado reglamento se menciona que para orientar la gestión escolar hacia la mejora continua y la innovación educativa se debe utilizar el instrumento de planificación estratégica que es el Proyecto Educativo Institucional (PEI). En el tema de estándares e indicadores de calidad educativa, el art. 13 menciona que la gestión escolar refiere a procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a su funcionamiento.



En el MNASGE se plantea en el art. 3 como objetivo específico el “mejoramiento de los procesos educativos vinculados con la organización estratégica, la planificación, la implementación curricular, la motivación y formación del personal docente y directivo, la gestión y evaluación del sistema educativo”. La implementación del MNASGE está alineado con la Constitución del 2008, la LOEI y el RLOIE y otros instrumentos técnicos y legales educativos internacionales. Lo destacable en este proceso de implementación del MNASGE está la inserción dentro del sistema educativo del manual de procedimientos para asesores y auditores educativos como se aclara en el art. 4. La inserción de los asesores y auditores en nuestro sistema educativo es un proceso novedoso que reemplaza al antiguo sistema de supervisión.

La gestión escolar de una institución educativa está sujeta a procesos de control por parte del Mineduc y todo el sistema de auditoria educativa. La LOEI, en el art.130, literal a) establece que el proceso de auditoria educativa es “de carácter permanente y tiene por finalidad evaluar la calidad y los niveles de logro alcanzado por las instituciones en relación con los estándares de calidad educativa” (Mineduc, 2022). Esta normativa no tiene otro interés que el de mejorar los mecanismos de eficiencia y eficacia para la mejora del servicio educativo.

La gestion escolar de una institución educativa tambien es apoyada a través del auditoria educativa. En el RLOEI, art. 389 se evidencia este hecho cuando textualmente menciona que la la auditoria educativa tiene por objetivo evaluar la “gestión de la calidad y los niveles de cumplimiento de objetivos alcanzados por las instituciones educativas” (Mineduc, 2022).

Para la evaluación interna y externa sobre las acciones ejecutadas por una Institución educativa serán referenciados a través de los estándares de calidad educativa. En el RLOEI, art.



13 numeral 1, cuando se refiere a los estándares e indicadores de calidad educativa menciona que son “descripciones de logros esperados, objetivos y medibles”.

### **2.3. Marco Teórico**

#### **2.3.1. Refuerzo pedagógico y su importancia**

Según Zuluaga (2003, como se citó en Oliva, 2015) el refuerzo pedagógico es toda acción conducida pedagógicamente hacia la implementación de un apoyo académico en aquellos estudiantes que, debido a las diversas capacidades de aprendizaje, demandan un conocimiento extraescolar más elaborado, complejo y científico, con el fin de elevar su rendimiento académico. Los docentes y directivos deben aplicar el refuerzo pedagógico que consiste en: clases de refuerzo, tutorías individuales con el mismo docente o con un experto en base a un cronograma de estudio. El refuerzo pedagógico permite dar asistencia a aquellos estudiantes que tienen dificultades con la asimilación de destrezas con criterio de desempeño y poder avanzar en la adquisición de nuevas habilidades y destrezas.

El Art. 32 del Acuerdo Ministerial 63-A conceptualiza al Refuerzo pedagógico como “una estrategia para complementar el proceso de enseñanza y aprendizaje que se aplica cuando se identifica un bajo resultado en los procesos de aprendizaje de un estudiante” (Mineduc, 2023, p. 21). La tarea del docente consiste en brindar retroalimentación oportuna que facilite al estudiante asimilar y mejorar los aprendizajes que le han sido complicados para su asimilación.

No aplicar el refuerzo pedagógico de forma muy profesional o técnica por parte de los directivos y docentes puede conllevar al abandono escolar de los estudiantes. Un problema vigente en las estadísticas educativas de nuestro país es justamente la deserción o abandono escolar. Según Loaiza (2023) generalmente los estudiantes que están en el grupo que tienen



dificultades de aprendizaje y que deben realizar el tratamiento de refuerzo se ven afectados por otros problemas sociológicos como dificultades económicas, problemas familiares y de salud. Contextualizar y dar seguimiento continuado al tema de refuerzo por parte de los docentes ayudará de alguna forma mejorar los aprendizajes en aquellos estudiantes con problemas emocionales y familiares.

Las Naciones Unidas en el 2015 adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también identificados como Objetivos Globales. Una de las metas del objetivo 4, en cuanto a Educación de Calidad, menciona que para el 2030, se debe acrecentar sustancialmente la oferta de docentes calificados. La Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 dentro de las estrategias indicativas para cumplir la meta 4.c. menciona literalmente que se debe “Examinar, analizar y mejorar la calidad de la formación de los docentes y ofrecer a todos ellos una capacitación de calidad” (UNESCO, 2016, p. 55)

Es decir, se debe propender a la capacitación docente como un mecanismo para que los docentes estén actualizados y preparados profesionalmente para ejercer su labor profesional. La capacitación docente en temas de refuerzo pedagógico conllevará hacer un trabajo más profesional para el tratamiento a estudiantes que tienen dificultades de aprendizaje y por ende aplicar los programas de refuerzo pedagógico.

### **2.3.2. Objetivos del refuerzo**

La comisión de la UNESCO presidida por Jack Delors en 1996, destaca que para enfrentar los desafíos del nuevo siglo es necesario formular nuevos retos y objetivos en la educación. Al ser el refuerzo pedagógico un componente importante y necesario del quehacer educativo y parte de este desafío nos planteamos la pregunta: para qué sirve el refuerzo



pedagógico. Sin exaltar el condicionamiento operante de la teoría de aprendizaje formulada por B.F. Skinner (1953) el objetivo último del refuerzo será vigorizar las respuestas y acrecentar la probabilidad de que acontezcan de nuevo cuando los estímulos estén presentes.

En el artículo 32 del RLOEI, reformado literalmente, se menciona que "si la evaluación continua determina bajos resultados en los procesos de aprendizaje en uno o más estudiantes de un grado o curso, se deberá implementar de inmediato procesos de refuerzo académico". En nuestro modelo educativo, el tema del refuerzo pedagógico está regulado tanto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) como en el Reglamento de la mencionada Ley (RLOEI). Esto permite que los estudiantes que tienen dificultades de aprendizaje, se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o tienen necesidades educativas especiales, accedan a una retroalimentación oportuna, detallada y precisa, tal como lo menciona el RLOEI.

### **2.3.3. Teorías de aprendizaje y refuerzo pedagógico**

Cada una de las teorías de aprendizaje tienen su criterio para conceptualizar el aprendizaje. Así, por ejemplo, el conductismo sostiene que el reforzamiento es inducir al estudiante con "aproximaciones sucesivas hacia la forma o frecuencia deseada de la conducta" Morse y Kelleher (1977, como se citó en Shunk, 2012, p. 98).

Piaget como figura de la epistemología genética y precursor de la teoría cognoscitivista sostienen que el desarrollo intelectual del individuo atraviesa desde niveles inferiores hasta los superiores. Reitera cómo las etapas evolutivas van "alimentando de todas las experiencias anteriores y conocimientos presentes de tal forma que este continuo alimentar ubica en un estadio superior" (Valladares, 1996, p. 126). Desde este enfoque el refuerzo sirve como herramienta para reducir las incertidumbres forjadas en los estadios anteriores.



La diferencia entre el conductismo y la epistemología genética radica en que la primera considera que los conceptos mentales se los puede apreciar en la conducta, en cambio en el enfoque genético considera que el “propio conocimiento del alumno y el medio sociocultural provee al estudiante de contenidos de aprendizaje” (Valladares, 1996, p. 126).

Para el docente ecuatoriano particularmente, sería de mucha ayuda, en su labor didáctica diaria, partir desde los postulados del paradigma cognitivo que plantea el respeto a las fases o etapas evolutivas del discente.

El enfoque humanista o la teoría humanista del aprendizaje plantea cuánto toda acción docente es “una responsabilidad social” (Valladares, 1996, p. 128). De esto se desprende que el refuerzo pedagógico se convierte en un conjunto de actividades en donde el docente busca soluciones reales a los problemas sociales reales del alumno a través de aprendizajes activos y críticos.

La Escuela activa establece que el centro del aprendizaje es el estudiante. El eje sobre el cual gira todo el proceso de enseñanza es “sus intereses que deben ser conocidos y promovidos por la escuela” (Carriazo , 2009, p.23). Este enfoque perfila al docente como un autentico motivador del estudiante; se convierte en el facilitador de aprendizajes. Para convertir el refuerzo pedagógico en un espacio de aprendizaje flexible y acogedor considerando el desarrollo del estudiante debe existir la predisposición del alumno.

Existe coincidencia entre la escuela activa y el enfoque humanista. Los dos propugnan la construcción social del conocimiento. Considerando estos enfoques el docente debe ser humanista y activista respetando siempre el ritmo de aprendizaje del alumno.



Para la teoría constructivista, el alumno es constructor del conocimiento por sí. El refuerzo al ser un proceso organizado y planificado amerita dosificar los contenidos de aprendizaje de acuerdo a las “destrezas, procedimientos y procesos mentales del estudiante” (Carriazo , 2009, p.37)

En el enfoque sociocrítico el rol del docente es “proporcionar el camino, el andamiaje y la retroalimentación” (Carriazo , 2009, p.49); la retroalimentación en educación es trabajar con el refuerzo pedagógico.

El rol del docente en los enfoques constructivista y el sociocrítico son similares. En el primero el docente es preparador de experiencias para los aprendices y en el sociocrítico es mediador y orientador de aprendizajes. Los dos tipos son imprescindibles en el contexto ecuatoriano.

#### **2.3.4. Microplanificación y plan de refuerzo**

La planificación microcurricular contiene los elementos curriculares: los propósitos, sistema de evaluación, enseñanzas, programación, didácticas y recursos. En este documento, el docente debe plantear las estrategias y desarrollar el refuerzo académico para aquellos estudiantes que necesitan (Mineduc, 2019).

La epistemología genética y la teoría cognoscitivista sostiene que las etapas evolutivas van “alimentando de todas las experiencias anteriores y conocimientos presentes de tal forma que este continuo alimentar ubica en un estadio superior” (Valladares, 1996, p. 127).

En el Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil emitido por el Mineduc define al refuerzo pedagógico como un conjunto de “estrategias planificadas que complementan,

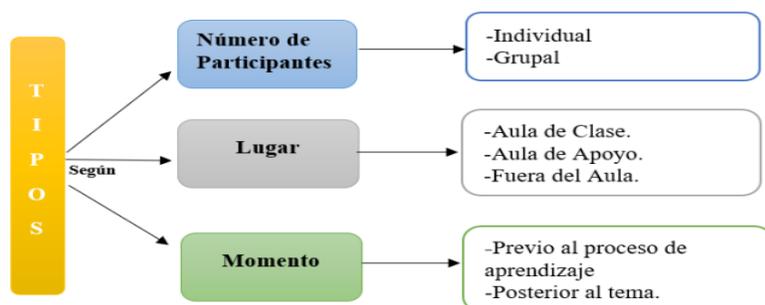


consolidan o enriquecen la acción educativa que se concretan en la adopción de medidas de atención a la diversidad diseñadas por el docente y dirigidas a aquellos alumnos que presentan bajos procesos de aprendizaje” (Mineduc, 2016, p. 13). El refuerzo amerita partir de una evaluación diagnóstica, construir las estrategias de programación y planificación y cerrar con un proceso de evaluación para evidenciar en el estudiante si ha mejorado la puntuación en el rendimiento académico.

La gráfica N. 1 visualiza sobre los tipos de refuerzo aplicable a aquellos estudiantes que hayan obtenido calificaciones bajas o menores de siete, así lo reglamenta el art. 40). del RLOEI en su párrafo final y reitera que cuando el estudiante obtenga una nota menor a siete sobre diez, la institución debe implementar el plan individual de refuerzo pedagógico.

### Figura 1

#### *Tipos de refuerzo*



Nota: Tomado de “Plan de refuerzo pedagógico para la mejora del rendimiento académico en el área de Matemática en el Octavo de Educación General Básica de la Unidad Educativa Javier Loyola” (p. 294), Parra, D. y Zhagui, M.



En el documento Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil emitido por el Mineduc (2016) se destaca que para sobrellevar un buen refuerzo académico se debe revisar y contestar a las siguientes interrogantes: ¿quién lo imparte?, ¿cuándo se imparte?, ¿dónde se imparte? y ¿qué incluye en el refuerzo académico? A estas preguntas se podrían agregar otras más: ¿cómo se lo va impartir?, ¿qué tiempo necesita para desarrollar determinado refuerzo?, ¿qué recursos didácticos son necesarios?, ¿cuál estrategia metodológica es pertinente? y ¿cómo se evaluará? Justamente la función de la auditoría educativa es verificar el cumplimiento de todos los lineamientos sobre el refuerzo remitidos desde el Mineduc para “controlar su cumplimiento y sobre las dificultades que se presentan para su logro” (Mineduc, 2016, p. 20).

El condicionamiento operativo de Skinner (1953) establece dos formas de refuerzo: el refuerzo positivo que radica en dar un estímulo a una situación de aprendizaje, adjunto a la respuesta y que aumente la probabilidad de que ocurra nuevamente en ese contexto. En cambio, el refuerzo negativo comprende la eliminación del estímulo circunstancial a la respuesta y acrecienta la posibilidad de ésta ocurra en ese contexto. En el ámbito educativo los dos tipos de refuerzo tienen resultado coincidentes: acrecentar la posibilidad de que la respuesta ocurra en el futuro.

Skinner (1938) a través de experimentos de refuerzo estableció: el refuerzo continuo y el refuerzo intermitente. El refuerzo continuo es fortificar todas las respuestas, y es especialmente deseable cuando se están alcanzando habilidades, en cambio el refuerzo intermitente es vigorizar algunas de las respuestas. Las ventajas de aplicación de este tipo de refuerzo en el proceso de enseñanza-aprendizaje es que los estudiantes reciben retroalimentación y que “no se prendan respuestas incorrectas de manera inadvertida” (Shunk, 2012, p.73).



El concepto de refuerzo también es sinónimo de retroalimentación. En el párrafo primero del art. 32 del RLOEI se reafirma que es responsabilidad del docente “ofrecer retroalimentación oportuna, detallada y precisa que permita al estudiante aprender y mejorar” (Mineduc, 2023, p. 15). El refuerzo tiene su matiz conductual, si consideramos el refuerzo continuo de Skinner, que bien aplicados en el aula por el docente nos puede ofrecer resultados positivos en los estudiantes.

### **2.3.5. Estrategias metodológicas para aplicar el refuerzo**

Aplicar el refuerzo pedagógico también conlleva en la aplicación de buenas estrategias metodológicas por parte de los docentes. Estas metodologías según Lapeyre (2015) debe reunir características de efectivas, replicables, sostenibles e innovadoras.

Hablar de las metodologías activas, es hablar del movimiento de la escuela nueva (finales del siglo XIX e inicios del siglo XX). Es propiciar la actividad centrada en el niño (Luelmo, 2018); parte de la voluntad y de la inteligencia personal del estudiante para confluir en un beneficio intelectual, moral y espiritual.

El Diseño Universal de Aprendizajes (DUA), como enfoque activo de aprendizaje cumple con los siguientes requisitos:

“Proporcionar múltiples formas de representación de los contenidos (el qué del aprendizaje), ya que los alumnos son diferentes en la forma en que perciben y comprenden la información, proporcionar múltiples formas de expresión del aprendizaje (el cómo del aprendizaje), puesto que cada persona tiene sus propias habilidades estratégicas y organizativas para expresar lo que sabe y proporcionar múltiples formas de implicación”. (Alba et al., 2011, p. 19)



El DUA contiene un conjunto de estrategias trasladables al aula para conseguir currículos más pertinentes e inclusivos para los estudiantes. Respetando su diversidad y sus diferencias individuales con el DUA se pretende llegar a aquellos alumnos que por diversas razones tienen dificultades de aprendizaje y están incluidos dentro del programa de refuerzo académico.

En la clase invertida o flipped classroom (Gomez & Garcia , 2023) las actividades ligadas a la explicación de contenidos se ejecutan fuera del aula y el tiempo de contacto escolar con el docente se dedica en la ejecución de las actividades de aprendizaje, como pueden ser ejercicios prácticos, la resolución problemas, debates, los trabajos en grupo y solución de dudas. Esta es una forma de reducir la brecha tecnológica existente especialmente en instituciones rurales y una estrategia para favorecer el uso de las TIC's como recurso didáctico. La plataforma digital flipped classroom contiene varias opciones en donde facilita interactuar y realizar actividades virtuales docente-alumno y proporcionar el refuerzo pedagógico.

Con el aprendizaje basado en problemas (ABP), el docente provee de “problema o situación que permite al estudiante identificar necesidades para comprender mejor ese problema/situación, identificar principios que sustentan el conocimiento y cumplir objetivos” (Ley, 2014, p.215). El ABP facilita contextualizar los contenidos de estudio de acuerdo a la realidad y lleva al estudiante a la toma de decisiones para su resolución. El docente siempre es el mediador, guía facilitador del proceso de resolución del problema en cada una de sus fases.

### **2.3.6. Estándar de refuerzo pedagógico y calidad educativa**

La calidad educativa de una institución educativa define la calidad de los aprendizajes que reciben los estudiantes. La calidad educativa “es un constructo multidimensional que abarca políticas, estrategias, discursos, sentidos y prácticas que definen si el proceso educativo cumple o



no cumple los preceptos sobre los cuales están constituidos y en qué condiciones sucede” (Barba y Delgado, 2021, p. 294). Según Escudero (2003, citado en Barba y Delgado, 2021) la calidad educativa debe cumplir con los siguientes atributos: calidad como excelencia, calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de un producto o servicio, calidad como el grado en que se adecuan a ciertos estándares o criterios preestablecidos, calidad como el grado de consistencia, eficiencia y perfeccionamiento de ciertos procesos para el logro de objetivos, calidad como un marco o carta fundacional de ciertos derechos y deberes entre proveedores y usuarios de algo y calidad como transformación de los sujetos e instituciones implicados y comprometidos en la provisión de bienes o servicios.

En el Ecuador a través del acuerdo ministerial 482 emitida el 28 de noviembre del 2012 se oficializa la implementación de los estándares de: gestión escolar, desempeño profesional, aprendizaje y de infraestructura. Luego a través del acuerdo ministerial 091 del 2017 se establece estándares de: gestión escolar (GE), desempeño profesional docente (DO) y desempeño profesional directivo (DI).

A continuación, se detalla los estándares relacionados con el refuerzo académico:

D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).

D2.C2. DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.

D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico.

Cada uno de estos estándares contienen los indicadores para medir el grado de cumplimiento y aclara los medios de verificación ejecutables a nivel institucional por los



directivos y docentes. Cada uno de los actores tienen una responsabilidad con la construcción e implementación del estándar del refuerzo más aun los docentes con la ejecución. La mejora en la gestión escolar también implica la eficiente implementación del refuerzo académico. El nivel de consecución de los estándares está en estrecha correlación con el grado de gestión escolar realizados por los directivos y docentes.

### **2.3.7. Gestión educativa, principios y características**

La mejora institucional y más aún la mejora de los estándares de calidad educativa está ligada a un modelo de gestión educativa eficaz. Según Botero (2009, citado por Vega, 2020) la gestión educativa contiene procesos que facilitan la toma de decisiones y realización de acciones conducentes a prácticas pedagógicas para su ejecución y evaluación.

Para Aguerrondo (2008, citado por Perez-Ruiz, 2014) la gestión escolar radica en que los establecimientos escolares deben tener la autonomía suficiente para reconocer y corregir diversos procesos internos; y por el otro, conformar equipos de trabajo docente para compartir saberes. La gestión escolar implica en tener claro la misión, visión y principios encaminados a fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.

Según Obregón (2003, citado en Ramirez, M. 2019) la gestión flexible y una buena administración institucional debe cumplir con los siguientes principios:

- Gestión centrada en los estudiantes.
- Jerarquía y autoridad claramente definidas.
- Determinación de quién y cómo se toman las decisiones.
- Claridad en la definición de canales de participación.
- Ubicación del personal de acuerdo con su competencia y especialización

- Coordinación fluida y bien definida
- Transparencia y comunicación
- Control y evaluación eficaces y oportunos

Entre las características más importantes de un buen proceso de gestión Institucional (Vega, 2019) debe ser sistemático, flexible, que facilite la dinamización y de coordinación entre todos los actores.

Para sobrellevar con eficiencia la gestión escolar institucional se acude al sistema de liderazgo de cada Institución educativa. Muchos conceptos se han formulado respecto a los tipos de liderazgo educativo. El liderazgo distribuido asentado en sus principios éticos y morales ayuda tanto a los directivos como a los docentes en el “empoderamiento de los miembros de la organización a través de la exigencia y el fomento individual de intelectos y talentos, así como el fomento de redes sociales y comunidades de trabajo” (Contreras, 2016, p. 239). Relación directamente proporcional tiene un buen liderazgo directivo en el mejoramiento del prestigio institucional como también en mejoramiento de la gestión escolar y aprendizajes de los estudiantes. Considerando este antecedente teórico se puede derivar que el puntaje obtenido en los procesos de auditoría de la institución educativa investigada es fiel reflejo del nivel de liderazgo institucional.

Al interior de una institución educativa se forja una fuerte interrelación sociológica. Ante esto surge el concepto de cultura escolar. Según Hargreaves (1998, citado por Elias, 2016) la convivencia diaria escolar está definida por cuatro tipologías de culturas profesionales:



Individualismo. -Los maestros planifican y enseñan solos. Valoran su autonomía personal y personal.

Balkanización. -Predomina el interés personal y de grupo. Cada subgrupo tiene su forma de trabajar y entender la enseñanza.

Colegiabilidad artificial. -El directivo desempeña un papel principal. Impone metas.

Culturas de colaboración. -Se promueve las estructuras organizativas que promueven el trabajo colaborativo y la innovación.

La cultura escolar, en palabras de Elias (2016), representa la identidad de la organización de una institución y para estudiar la cultura escolar es necesario identificar los indicadores que se puede encontrar en las normas, procedimientos y rituales. Los directivos deben promover una cultura de colaboración.

Una convivencia social armónica y un clima social escolar positivo es producto de una gestión escolar eficiente y consiguientemente favorece aprendizajes de calidad. Para Lewin(1965, citado por Parra, 2017), el clima social escolar es una construcción multicausal, multidireccional, considera el dinamismo, las personas son agentes activos, con emociones, y actitudes. Esta interacción social necesita de la comunicación como eje transversal en donde se pueda compartir las ideas, metas y y objetivos institucionales.

### **2.3.8. Modelos de gestión educativa**

Los Modelos de gestión educativa (EUROINNOVA, 2023) se refieren a herramientas que facilitan incrementar los niveles de calidad y articulación de las instituciones educativas con los actores educativos y demás instituciones claves para el desarrollo. La caracterización de cada



uno de los modelos: analítico/explicativo, normativo, estratégico y el momento

táctico/operacional permitirá identificar el tipo de modelo de gestión con el cual trabaja la Unidad educativa investigada.

Toda Institución educativa necesita (Bernazza, 1991) organizar, organizar, ordenar, coordinar y prever sus acciones o actividades; a todo este proceso se denomina planificación. Este proceso de planificación estratégica parte del momento analítico/explicativo con la “formulación del diagnóstico” (Bernazza, 1985, p.13). ¿Se plantea las preguntas qué pasa?, ¿cuál es la situación?

Para cumplir con las acciones del momento normativo se plantea las siguientes preguntas: ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a la situación objetivo a la que se quiere llegar?

Otro escalón de la planificación es el Estratégico en donde se plantea diferentes acciones que conducen a la situación-objetivo. Aquí se plantea la pregunta: ¿qué camino ir haciendo? (Bernazza, 1985, p.13)

El momento estratégico situacional está relacionado con la producción de hechos u operaciones y se plantea la pregunta final: ¿cómo hacer para el logro de los objetivos?

En el contexto ecuatoriano actualmente el Ministerio de Educación ha impulsado el sistema COLMENA. En esta iniciativa la comunidad educativa interviene en la construcción participativa del: Plan Educativo Institucional, Código de convivencia, Plan de gestión de riesgos, Propuesta pedagógica, Proyectos de innovación, practicas innovadoras e innovación educativa.



### 2.3.9. Auditoría educativa de calidad para una gestión educativa de calidad

El funcionamiento de una Institución educativa debe pasar por un control educativo interno y externo. En la LOEI (2022) en art. 130 literal a) establece que el proceso de auditoría es de “carácter permanente y tiene por finalidad evaluar la calidad y los niveles de logro alcanzado por las instituciones educativas con relación a los estándares de calidad educativa”

En el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 (2016) se establece los procesos de auditoría educativa.

#### **Figura 2**

*Subproceso de la auditoría de calidad a la Gestión educativa según el Mineduc*



Fuente: Acuerdos Ministeriales 020-12; 0450-13

Cada uno de los subprocesos contiene el flujograma, herramientas y los indicadores de gestión del subproceso como se indica en el gráfico 2. El Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) del acuerdo ministerial 450-13 del año 2013 establece las funciones del auditor educativo. Una de las responsabilidades es aplicar la evaluación externa a las instituciones educativas, referida a los niveles de cumplimiento de los estándares de calidad educativa. Este proceso parte de la realización de un diagnóstico sobre los



problemas de la Institución educativa para luego emitir el informe de auditoría y comprometer a la Institución para que elaboren su plan de mejora.

Antes de implementar el sistema de auditoria en el Ecuador funcionaba un modelo de supervisión. Este modelo de auditoria debe propender (Standaert, 2012) como tarea, monitorear si los procesos se llevan a una mejor calidad y el rendimiento dentro de una escuela se cumplen con los criterios de calidad. En el MNASGE se establece como principio general el apoyo, seguimiento y control sobre el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad. Para este apoyo están definidas las funciones del auditor educativo como son:

1. Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión
2. Retroalimentación de procesos evaluados
3. Procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones
4. Control de cumplimiento de norma

El posicionamiento estratégico de una IE se debe especialmente a generar espacios colaborativos de trabajo con todos los directivos y docentes. A esto se debe agregar la capacidad de contextualización con “las características socioeconómicas de la comunidad, sus costumbres, tradiciones, actividades económicas que se desarrollan, organizaciones culturales, deportivas y políticas que participan en la comunidad” (Crisanto, 2018, p. 12).

El Ministerio de Educación del Ecuador (Mineduc) a partir del 2012 ha implementado la “estrategia de fortalecimiento a la práctica del liderazgo del personal directivo a través de la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA)” (Mineduc, 2021, p. 10). La idea es utilizar el plan de acción para impulsar a directivos y docentes para “innovar con



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**

nuevas estrategias y valorar la revisión de las practicas docentes y de liderazgo realizadas por otros” (Mineduc, 2021, p. 33).

Esto facilita la construccion de un plan de accion mas real en donde todos los miembros de la comunidad educativa aportan con ideas y sugerencias para la concrecion de las diferentes actividades planteadas en este plan.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1.Paradigma**

El presente trabajo académico se sostiene en el paradigma interpretativo puesto una finalidad de este prototipo es “comprender e interpretar la realidad, percepciones, las intenciones y acciones” (García, 2009, p. 113). Se centra en el interés de comprender las experiencias y los comportamientos de los diferentes actores educativos dentro de su contexto, en este caso la IE. Esto conlleva la realización de una activa investigación de campo para interpretar y comprender la perspectiva de los investigados.

### **3.2.Tipo de investigación**

Esta investigación fue de tipo no experimental. Esta estrategia investigativa consistió en observar o describir los fenómenos y categorías tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlas (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). La tarea está en observar el escenario educativo donde se da el problema sin operar variables como se da en la investigación experimental.

Por la forma como se extraiga la información, considerando el factor tiempo, la investigación es transeccional descriptivo que facilita realizar observaciones en un momento o tiempo único para conocer los pormenores del hecho investigativo.

### **3.3. Métodos**

Para el propósito de esta investigación se aplica el método estudio de caso. Esto es hacer análisis definido sobre gestión institucional al estándar Consejería estudiantil y refuerzo académico descritos en el informe de auditoría educativa 2018-2019 de la Unidad Educativa investigada. El proceso del método de estudio de caso en su fase inicial realiza una descripción



del problema real ocurrido en la Institución educativa. Parte de un breve diagnóstico de la situación y posteriormente se “presenta las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito en el diagnóstico, sustentadas con soporte teórico” (Bernal, 2000, p.114).

Expresar las recomendaciones, formular el plan de acción y compartir a la Unidad Educativa ayudará en la autoevaluación institucional, mejorar el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad y tomar los correctivos permitentes para alcanzar aprendizajes de calidad y de excelencia.

La modalidad del estudio de caso es situacional (Rodríguez, 1999, citado en Diaz de Salas et al., 2011), de tipo único consistente en “estudiar un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo” (p.13).

### **3.4. Diseño (fases o pasos) de la investigación**

Alineados con Albert (2007) se recorrerá por las siguientes fases investigativas:

- Planteamiento del problema y delimitación del tema
- Elaboración y aprobación del protocolo
- Análisis bibliográfico de las fuentes
- Diseño y aplicación de instrumentos con análisis de datos
- Construcción, validación y socialización de la propuesta
- Elaboración del informe final



Para transitar por cada uno de los pasos se planificó las actividades y recursos investigativos necesarios.

### **3.5. Población muestra o participantes clave**

La población estudiada estuvo conformada por directivos de la Unidad Educativa investigada, esto es: rector, vicerrector de la jornada matutina, vicerrector de la jornada vespertina, inspector de la jornada matutina e inspector de la jornada vespertina. También, se incorpora a la población los 95 docentes que laboran en la jornada matutina y vespertina. Es una muestra intencionada o de criterio que permite la elección de unidades en forma fortuita según características de relevancia.

La conformación de los informantes clave comprende cuatro directivos y 11 docentes seleccionados por cada subnivel: tres del subnivel medio, cuatro de EGB superior y cuatro del bachillerato (véase Tabla N. 1).

**Tabla 1.**

*Distribución de los informantes clave*

<b>Función/cargo</b>	<b>Nivel/Subnivel</b>	<b>subtotal</b>
Docente	Básica media	3
Docente	Básica superior	4
Docente	Bachillerato	4
Directivo	Rector, Vicerrector 1, Vicerrector 2, Inspector	4
Total		15

Nota: Elaboración propia



### **3.6. Criterios para seleccionar y/o determinar los participantes en la investigación**

Los docentes entrevistados fueron considerados desde el subnivel de EGB media, puesto que a partir de ese subnivel el proceso de evaluación debe tener carácter cuantitativo o cualitativo como lo describe el art 21). del RLOEI en su párrafo final.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para operativizar el método detallado se utilizará la técnica de la entrevista y el instrumento simple de recolección es la guía de entrevista. Como investigador se establecerá el contenido, el formato y la secuencia de las cuestiones a tratar, para extraer la información de forma fidedigna y de forma manual. Para diagnosticar y analizar el problema investigado descritas en este protocolo se diseñará la guía de entrevista con contiene 13 preguntas abiertas para los directivos y 10 preguntas abiertas dirigidas para los docentes. El interés por la aplicación de la entrevista radica en que permite a los “participantes usar sus propios conceptos y términos” (Albert, 2007, p. 242). Con la aplicación de la guía de la entrevista (anexo 1 y 2) se recogió la información sobre la actitud de los investigados respecto al informe de auditoría educativa realizado por el equipo de auditores del Mineduc. La necesidad de la aplicación de la guía de la entrevista es porque facilita una lista de “temas generales que deben cubrirse con cada informante” (Taylor & Bogdan, 1994, p. 119). Luego de la aplicación de las entrevistas se sistematiza las respuestas pertinentes a través de la matriz de relación de las dimensiones con las respuestas de los entrevistados (Anexo 3 y 4). Este proceso permite visualizar las similitudes o diferencias en las respuestas y su posterior discusión de resultados.

Otra técnica para revisar los documentos curriculares en la institución investigada es el análisis documental. Para García & Giacobbe (2009) el analisis documental es “una fuente de



gran utilidad porque brinda información retrospectiva acerca de un determinado hecho” (p.91).

Apoyado de esta técnica se revisó el PEI Institucional y el informe de auditoría como fuente de información para extraer los resultados más relevantes y contrastar con los resultados de las entrevistas.

Todas las respuestas serán consolidadas en el capítulo Análisis e interpretación de resultados para ser contrastado con las diferentes teorías y postulados descritos en el marco teórico y normativo de la investigación. Como estrategia para análisis de datos se utiliza la triangulación. Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018) sostiene que la triangulación consiste en “utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección” (p. 465). En este caso para la comprensión profunda de las categorías, dimensiones e indicadores se contrastará los criterios de los investigados.

### 3.8.Operacionalización de categorías

**OBJETIVO GENERAL:** Proponer un plan de acción para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en una IE, dentro del proceso de gestión educativa, a partir de las recomendaciones del informe de auditoría 2018-2019.

OBJETIVO ESPECIFICO	CATEGORIA DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS/ INSTRUMENTOS	UNIDAD DE INFORMACION
Proporcionar un marco teórico para la comprensión de los procesos relacionados con la gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico.	Refuerzo pedagógico	Según Zuluaga (2003, como se citó en Oliva, 2015), el refuerzo pedagógico es toda acción conducida pedagógicamente hacia la implementación de un apoyo académico en aquellos estudiantes que, debido a las diversas capacidades de aprendizaje, demandan un conocimiento extraescolar más elaborado, complejo y científico, con el fin de elevar su rendimiento académico.	Qué es refuerzo pedagógico. Importancia. Teorías de aprendizaje y refuerzo	Conocimiento sobre refuerzo	¿Qué significado tiene para Ud. el refuerzo pedagógico?	Técnica: entrevista; Instrumento: guía de entrevista Técnica: análisis documental Instrumento: resumen y notas	Entrevista de preguntas abiertas a 4 directivos y 11 docentes
				Capacitación sobre el refuerzo pedagógico	¿Cómo evalúa Ud. sobre la capacitación sobre el refuerzo pedagógico a nivel institucional?		
				Microplanificación y el plan de refuerzo	¿Qué criterios le resultan relevantes a la hora de aplicar la micro planificación con la inclusión del refuerzo?		
			Tipologías de refuerzo	Refuerzo positivo	¿Qué impacto tiene el refuerzo pedagógico en el mejoramiento de		

			Refuerzo negativo	la calidad de los aprendizajes.  ¿Qué dificultades tiene al momento de aplicar el refuerzo pedagógico?
			Refuerzo intermitente	
			Refuerzo continuo	
Estrategias metodológicas para aplicar el refuerzo			Diseño Universal de Aprendizajes (DUA)	¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar las estrategias metodológicas que permitan fortalecer el refuerzo pedagógico?
			Metodologías activas	
			Clase invertida	
			Aprendizaje basado en problemas (ABP)	
Estándar de refuerzo pedagógico y calidad educativa			Importancia de la calidad educativa	¿Cuáles son sus estrategias prioritarias como docente que apunten a la mejora de la calidad educativa?
			Características de una educación de calidad	
			Estrategias para mejorar la calidad educativa	



**UNAE**

Universidad Nacional de Educación

<p>Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico para la toma de decisiones efectiva</p>	<p>Gestión educativa</p>	<p>“La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. (Altablero, 2007)”</p>	<p>Qué es la Gestión Educativa. Principios</p>	<p>Conocimiento gestión educativa</p>	<p>¿Cómo define a la Gestión educativa?</p>
			<p>Características de la gestión educativa</p>	<p>Liderazgo en la gestión educativa</p>	<p>¿Describe, qué es lo más relevante en la gestión educativa?</p>
				<p>Comunicación efectiva</p>	
				<p>Planificación estratégica.</p>	
				<p>Fomento de la Innovación</p>	
			<p>Gestión de los estándares</p>	<p>Dimensión pedagógica.</p>	<p>¿Como se evidencia en la gestión escolar institucional considerando los estándares de calidad?</p>
				<p>Dimensión administrativa.</p>	
<p>Dimensión social-comunitaria.</p>					
<p>Dimensión política-educativa.</p>					

			Modelos de gestión educativa	Normativo Prospectivo Estratégico Calidad total Comunicacional Reingeniería  Estratégico situacional	¿Cómo el modelo de gestión educativa institucional ayuda a la mejora de la calidad de los aprendizajes?
			Auditoria educativa de calidad para una gestión educativa de calidad	Planificación Ejecución Evaluación Seguimiento y mejora	¿Cuáles son sus criterios con el informe de auditoría presentado a la Institución?
			El plan de acción como herramienta para mejorar la gestión educativa	Conocimiento	¿Cómo la implementación de un plan de acción institucional permita mejorar el proceso de gestión escolar?

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados del informe de auditoría educativa

Se revisó los documentos del informe final y el acta final de auditoría educativa que contiene los datos sobre la calidad y los niveles de logro alcanzados por el establecimiento educativo con las firmas del respaldo del equipo de auditores de la Zona Educativa N.1 como también con las firmas de recepción de las autoridades de la Institución investigada. El informe final contiene 36 páginas y en él se detalla los hallazgos y recomendaciones por cada uno de los estándares. Además, a este informe se agrega las experiencias exitosas e innovadoras (casos de éxito), observaciones adicionales (retos y casos de violencia) y conclusiones.

En la tabla 2 se presenta un extracto de los hallazgos y recomendaciones relacionados con el estándar investigado:

**Tabla 2**

*Hallazgos y recomendaciones del informe de auditoría*

COLOR	N. DE ORDEN	3.1.1. ESTANDAR DE GESTION ESCOLAR (no cumple)	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
ROJO	D2.C2.GE14	D2.C2.GE14 Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI)	Revisión documental: No presenta. -Planificación Curricular Institucional, elemento evaluación con, lineamientos de refuerzo académico con base al	La autoridad educativa deberá incluir en el PCI lineamientos para los diferentes tipos de refuerzo académico, en el que se plasmen estrategias de orientación educativa inherente al currículo institucional, direccionadas al acompañamiento académico, pedagógico y socio-afectivo de la



			instructivo de evaluación del Mineduc	diversidad de estudiantes dentro de un marco formativo y preventivo que garantice el refuerzo académico que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa que permita alcanzar el desarrollo de la destreza con criterio de desempeño y la calificación que requiere el estudiante para su promoción
<b>COLOR</b>	<b>N. DE ORDEN</b>	<b>3.2.1. ESTANDAR DE DESEMPEÑO DIRECTIVO (no cumple)</b>	<b>HALLAZGOS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>ROJO</b>	D2.C2.DI17	D2.C2.DI17 Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico	Revisión documental: No presenta <u>Lineamientos</u> para la implementación del Plan de refuerzo académico. -Organización institucional del refuerzo académico, considerando horarios y espacios. -Informe de seguimiento a la implementación del Plan de refuerzo académico	-La autoridad educativa deberá verificar que los docentes planifiquen y desarrollen en los espacios/horarios del refuerzo académico conforme los lineamientos incluidos en el PCI para los diferentes tipos de refuerzo académico que permita alcanzar el desarrollo de la destreza con criterio de desempeño/competencias y la calificación que requiere el estudiante para su promoción. Este proceso deberá estar respaldado con el informe de seguimiento a la implementación del Plan de refuerzo académico y los registros de asistencia a la actividad de refuerzo académico revisado.
<b>COLOR</b>	<b>N. DE ORDEN</b>	<b>3.2.1. ESTANDAR DE</b>	<b>HALLAZGOS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>



		DESEMPEÑO DOCENTE (no cumple)		
<b>ROJO</b>	D2.C2.DO13	D2.C2.DO13 Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado	Conversatorio: Los estudiantes manifiestan que: -Los docentes parcialmente programan y ofrecen refuerzo académico de manera oportuna. -Los docentes no siempre califican y promedian sus trabajos de refuerzo académico con las otras calificaciones obtenidas. -El refuerzo académico parcialmente les ha permitido mejorar los resultados del aprendizaje. Los padres de familia manifiestan que: -Algunas ocasiones los docentes programan y ofrecen refuerzo académico de manera oportuna. -Ocasionalmente los docentes comunican los resultados alcanzados por los estudiantes en	Los docentes deben: -Planificar las actividades de refuerzo académico institucional y hacerlo revisar. -Registrar la asistencia de los estudiantes a las actividades de refuerzo académico conforme planificación.



			<p>el proceso del refuerzo académico. -El refuerzo académico ha permitido mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Revisión documental: No presenta: -Planificación del refuerzo académico institucional revisado. -Plan de refuerzo académico parcial por asignatura. -Registro de asistencia a actividad de refuerzo académico conforme la planificación</p>	
--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

En el párrafo correspondiente a la conclusión se establece que la Institución auditada se encuentra en un estado situación la con una alerta temprana de color amarillo equivalente al 42,16%.

En el acta final de auditoria educativa en el apartado de conclusiones en cuanto al cumplimiento se concluye que la IE cumple parcialmente con los estándares de calidad educativa. En el mismo apartado en lo relacionado a la Planificación de mejoras se detalla que para atender las recomendaciones descritas en el informe final de auditoria educativa se llevará a



cabo dentro de tres meses posteriores a la entrega del informe. Se agrega como observación final que la IE tiene varios estándares de calidad educativa que mejorar a mediano y corto plazo.

En el acta final de auditoría educativa se presenta un resumen de los hallazgos de auditoria (tabla 3).

**Tabla 3**

*Estadística de estándares auditados*

Estándares auditados (55)	Estándares de calidad educativa satisfactorios		Estándares de calidad educativa en proceso		Estándares de calidad educativa no cumplidos	
Estándares de gestión escolar (18)	2		13		3	
Estándares de desempeño directivo (21)	1		14		6	
Estándares de desempeño docente	0		14		2	
N° de estándares de calidad educativa por estado situacional	verde	3	amarillo	41	rojo	11

Nota: Elaboración propia

#### **4.2. Resultados de las entrevistas a los actores internos (directivos y docentes)**

Luego de aplicar la entrevista se sistematizó las respuestas proporcionadas tanto por los directivos como por los docentes en una matriz de relación de dimensiones y respuestas de entrevistas con la finalidad de comprender las coincidencias o divergencias de criterios (Anexo 5 y 6). Las respuestas proporcionadas por los entrevistados se evidencia incertidumbres o desconocimiento sobre el tema consultado.

A continuación, se enlista las diferentes dimensiones y se agrega el análisis de la respuesta considerando el punto de vista de los diferentes teóricos.



**Conocimiento sobre el refuerzo pedagógico:** Cuando se consultó tanto a los directivos como a los docentes sobre la comprensión del refuerzo pedagógico. En las respuestas de las entrevistas a los directivos se evidencia empoderamiento con la necesidad de identificar a aquellos estudiantes con puntajes inferiores a siete y dar el apoyo que necesitan para la aplicación del refuerzo pedagógico.

El refuerzo pedagógico técnicamente aplicado permite, según Zuluaga (2023, como se citó en Oliva, 2015), la implementación de un apoyo académico en aquellos estudiantes que por diversas razones demandan de un conocimiento extraescolar más elaborado y científico para mejorar su rendimiento académico.

El Ministerio de Educación del Ecuador según el art. 32) del Acuerdo Ministerial 63-A dispone, cuando se refiere al refuerzo académico, que es una “una estrategia para complementar el proceso de enseñanza y aprendizaje que se aplica cuando se identifica un bajo resultado en los procesos de aprendizaje de un estudiante” (Mineduc, 2023, p. 21).

En nuestro contexto y en la Institución investigada se resalta que el refuerzo está orientado a mejorar la comprensión y mejorar el rendimiento académico, así se evidencia en las respuestas del directivo 1 y el docente 2.

Directivo 1: “primeramente identificar las debilidades académicas de los estudiantes para poder replanificar los temas que estudiantes no comprenden y poder dictar una clase personalizada con la finalidad de poder mejorar el rendimiento académico de los estudiantes”



Docente 2: “refuerzo pedagógico es reforzar aquellos temas que no fueron comprendidos por los estudiantes”.

En el universo de directivos y docentes investigados no se evidencia conocimientos sólidos sobre el refuerzo pedagógico.

**Importancia sobre el refuerzo pedagógico y teorías de aprendizaje:** Se da valor al tema de refuerzo pedagógico cuando la Institución Educativa dispone en su agenda de capacitación diferentes temáticas que ayuden a ser más competentes profesionalmente tanto a los directivos como a los docentes.

Para la Escuela activa el centro del aprendizaje es el estudiante. Sobre la discente gira todo el proceso de enseñanza es “sus intereses que deben ser conocidos y promovidos por la escuela” (Carriazo , 2009, p.23).

La Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 dentro de las estrategias indicativas para cumplir la meta 4.c. sugiere “Examinar, analizar y mejorar la calidad de la formación de los docentes y ofrecer a todos ellos una capacitación de calidad” (Naciones Unidas, 2015, p.55)

La Unidad educativa investigada no dispone de un plan de capacitación sobre refuerzo pedagógico. Así se demuestra en las respuestas proporcionado por un directivo y docente:

Directivo 4: “hay un poquito de cómo le digo, pues de incertidumbre”

Docente 9: “La verdad es que no se ha implementado ninguna capacitación en cuanto a refuerzo pedagógico”



Cuatro docentes optaron por dar respuestas que no estaban relacionadas con la pregunta.

Dos docentes y un directivo prefirieron no dar respuestas.

**Micro planificación y el plan de refuerzo:** La planificación microcurricular contiene elementos curriculares como: los propósitos, sistema de evaluación, enseñanzas, programación, didácticas y recursos. En este documento, el docente debe plantear las estrategias y desarrollar el refuerzo académico para aquellos estudiantes que necesitan (Mineduc, 2019).

La epistemología genética y la teoría cognoscitivista sostiene que las etapas evolutivas van “alimentando de todas las experiencias anteriores y conocimientos presentes de tal forma que este continuo alimentar ubica en un estadio superior” (Valladares, 1996, p. 127)

El refuerzo al ser un proceso organizado y planificado amerita dosificar los contenidos de aprendizaje de acuerdo a las “destrezas, procedimientos y procesos mentales del estudiante” (Carriazo , 2009, p.37).

Los directivos y docentes de la Institución investigada están muy bien orientados sobre cómo debe se debe planificar y qué es lo más prioritario dentro de la microplanificación:

Directivo 1: “después de seleccionar el objetivo a donde va enfocado este refuerzo: la selección de las actividades”

Docente 6: “lo fundamental es buscar el desarrollo de habilidades y destrezas que a los chicos les permita enfrentarse de buena forma a la vida diaria”

En esta dimensión es rescatable que la mayoría de directivos y docentes en sus respuestas siempre llevan como referencia las destrezas con criterio de desempeño que fue implementado por el Mineduc en el Curriculum del 2016.



**Tipologías de refuerzo:** La importancia sobre el conocimiento de los tipos de refuerzo para el maestro estriba en conocer el desarrollo y proceso pedagógico y didáctico de cada uno de los tipos de refuerzo. Skinner (1953) define que el refuerzo positivo es dar un estímulo a una situación de aprendizaje, adjunto a la respuesta y aumente la probabilidad de ocurrir nuevamente en ese contexto. De igual manera estableció cómo el refuerzo negativo ayuda en la eliminación del estímulo circunstancial a la respuesta y acrecienta la posibilidad de que ésta ocurra en ese contexto.

En el contexto investigado se evidencia poco conocimiento nocional sobre los tipos de refuerzo, detallamos lo relatado:

Directivo 2: “unos aprenden de una manera u otros de otra manera y toca adaptarnos para lograr y conseguir lo que deseamos, la nivelación”

Docente 9: “los estudiantes pueden comprender, aprender de una manera más personalizada y llegar a comprender lo que no entendieron antes de sus conocimientos”

De forma general se puede concluir que no existe comprensión minuciosa sobre los tipos de refuerzo por parte de los investigados.

**Estrategias metodológicas activas para aplicar el refuerzo:** La aplicación del refuerzo implica la implementación de estrategias metodológicas activas con la finalidad de llegar a los estudiantes con los aprendizajes.

La escuela activa sostiene que los docentes debemos propiciar la actividad centrada en el niño (Luelmo, 2018); partir de la voluntad y de la inteligencia personal del estudiante para confluir en un beneficio intelectual, moral y espiritual.



El aprendizaje basado en problemas (ABP) como estrategia activa sostiene que es el docente quien provee de un “problema o situación que permite al estudiante identificar necesidades para comprender mejor ese problema/ situación, identificar principios que sustentan el conocimiento y cumplir objetivos” (Ley, 2014, p.215).

Los directivos y docentes investigados reflexionan y nos menciona lo más relevante sobre las estrategias activas:

Directivo 1: “ponerse en el nivel de estudiante”

Docente 10: “cambiar de metodología, porque de alguna manera, pues si los estudiantes no han logrado esos conocimientos porque tal vez el estilo, la metodología que esta enseñando no está funcionando con los estudiantes”

En la respuesta de los directivos y docentes se evidencia poca transversalización de las TIC's. Solo el docente 4 mencionó que se debe implementar “nuevas TIC's”

**Conceptualización y características de la Gestión Educativa (GE):** La gestión educativa al ser un concepto dinámico ha sido conceptualizada desde varios enfoques.

Según Botero (2009, citado por Vega, 2020) la gestión educativa contiene procesos que permite la toma de decisiones y realización de acciones conducentes a prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Para Aguerrondo (2008, citado por Pérez, 2014), la gestión escolar radica en como los establecimientos escolares deben tener la autonomía para reconocer y corregir procesos internos; y por el otro, conformar equipos de trabajo docente para compartir saberes con la finalidad de mejorar la calidad de los aprendizajes.



En la Institución investigada los directivos y docentes destacan que la gestión escolar debe estar orientada a brindar apoyo emocional del docente y fortalecer la comunicación:

Docente 6: “más relevante el aspecto, incluso emocional, tanto del docente como del alumno. La estabilidad que uno debe tener es necesaria para poder crear un vínculo mucho más armónico con los estudiantes y de esa manera podemos nosotros transmitir lo que conocemos”

Directivo 3: “es gestión educativa tiene que tener un liderazgo, un liderazgo positivo...tiene que haber la comunicación y conocer todos los objetivos la meta que tenemos con una institución como en este caso, es la misión y la visión”

**Modelos de gestión educativa:** Una institución educativa de calidad debe tener claro su modelo paradigmático de gestión educativa. Son las directrices que permite planificar sus acciones y actividades escolares

La planificación educativa institucional sigue un proceso (Bernazza, 1991) de: organizar, ordenar, coordinar y prever sus acciones o actividades. En este sentido la planificación estratégica parte del momento analítico/explicativo con la “formulación del diagnóstico” (Bernazza, 1985, p.13). ¿Se plantea las preguntas qué pasa?, ¿cuál es la situación?

No se evidencia un sostenido conocimiento por parte de los directivos y docentes investigados sobre un modelo de gestión para facilitar la planificación institucional:

Directivo 3: “no tendríamos tal vez un modelo específico institucional”

Docente 3: “es necesario que todos conozcamos el modelo educativo que debemos trabajar en esa función”



**Auditoría educativa de calidad para una gestión educativa de calidad:** El proceso de auditoría educativa conlleva la ejecución de una serie de protocolos de carácter administrativo; empieza desde los niveles centrales hasta culminar con la intervención en la Institución educativa.

En la LOEI (2022) en art. 130 literal a) establece que el proceso de auditoría es de “carácter permanente y tiene por finalidad evaluar la calidad y los niveles de logro alcanzado por las instituciones educativas con relación a los estándares de calidad educativa”

La auditoría educativa debe propender (Standaert, 2012) como tarea, monitorear si los procesos se llevan a una mejor calidad y el rendimiento dentro de una escuela se cumplen con los criterios de calidad.

Posterior a la remisión del informe final por parte del equipo de auditores le corresponde a las autoridades de la Institución dar seguimiento a las observaciones planteadas en este informe para mejorar el puntaje obtenido. Este proceso de seguimiento no se lo ha ejecutado en la Institución investigada, así dan cuenta en las entrevistas realizadas a la Institución educativa investigada:

Docente 11: “Cada institución tenemos nuestros desfases y dentro de lo que es la evaluación dentro de nuestra institución, no, si tenemos varias observaciones. además, que deberíamos cambiar y aplicar nuevas metodologías en este plan de mejora”

Directivo 2: “en los docentes falta un poquito, que le digo, faltaba, mejor dicho, tal vez conocer de las nuevas generaciones, actualizarnos de conocimientos. No recuerdo que color sacamos la verdad, pero sí faltaba un poco más”



**El Plan de acción como herramienta para mejorar la gestión educativa:** Luego de haber cumplido con el proceso de auditoría se viene la necesidad de implementar un plan de acción para superar el puntaje obtenido.

El posicionamiento estratégico de una IE se debe especialmente a generar espacio y agregar la capacidad de contextualización con “las características socioeconómicas de la comunidad, sus costumbres, tradiciones, actividades económicas que se desarrollan, organizaciones culturales, deportivas y políticas que participan en la comunidad” (Crisanto, 2018, p. 12).

Formular el plan de acción apoya e impulsa a los directivos y docentes a “innovar con nuevas estrategias y valorar la revisión de las prácticas docentes y de liderazgo realizadas por otros” (Mineduc, 2021, p. 33).

La Institución investigada no dispone de un instrumento institucional de planificación y por ende existe preocupación por no disponer de los instrumentos curriculares institucionales. Se debe partir de un diagnóstico para conocer las debilidades y amenazas y su posterior planificación a través de un plan de acción. Así da cuenta un directivo entrevistado:

Directivo 3: “para detectar los campos en los que necesitamos fortalecerlos”

#### **4.3. Triangulación de resultados**

A continuación, dentro de la lógica de la triangulación teórica se contrasta las respuestas de las entrevistas con las teorías de cada una de las categorías y dimensiones y el punto de vista del investigador, para develar las convergencias y divergencias.



**Conocimiento sobre el refuerzo pedagógico:** Al observar la respuesta sobre la conceptualización del refuerzo pedagógico a los directivos y docentes se concluye que el fin último del proceso de enseñanza-aprendizaje es evidenciar los estudiantes lleguen a comprender los contenidos desarrollados. Así se destaca en las respuestas de las entrevistas al Directivo 1 que afirma: “primeramente identificar las debilidades académicas de los estudiantes para poder replanificar los temas que estudiantes no comprenden y poder dictar una clase personalizada con la finalidad de poder mejorar el rendimiento académico de los estudiantes”, de igual manera el Docente 2 destaca: “refuerzo pedagógico es reforzar aquellos temas que no fueron comprendidos por los estudiantes”. Por otro lado, el Ministerio de Educación del Ecuador según el art. 32) del Acuerdo Ministerial 63-A resalta que el refuerzo pedagógico es “una estrategia para complementar el proceso de enseñanza y aprendizaje que se aplica cuando se identifica un bajo resultado en los procesos de aprendizaje de un estudiante” (Mineduc, 2023, p. 21). Cada una de las definiciones tienen su propio enfoque; por un lado se hace hincapie en la comprensión de contenidos para llegar al estudiante y por otro se resalta como objetivo mejorar los bajos resultados académicos.

**Importancia sobre el refuerzo pedagógico y teorías de aprendizaje:** En las respuestas de la entrevista sobre capacitación se evidenció que no existe un plan de acompañamiento pedagógico institucional actualizado. Una forma de dar jerarquía al refuerzo es la implementación de un plan de acompañamiento y formación continua al profesorado. Así lo recalca la Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 y dentro de las estrategias indicativas para cumplir la meta 4.c. sugiere que se debe “Examinar, analizar y mejorar la calidad de la formación de los docentes y ofrecer a todos ellos una capacitación de calidad” (Naciones Unidas, 2015, p.55). El Mineduc dispuso a

---

Luis Honorio Inuca Lechón



través del Instructivo para planificaciones curriculares para el sistema nacional de educación

implementar el Plan curricular institucional (PCI). En este documento en el ítem 6.5 sobre acompañamiento pedagógico en lo relacionado para la mejora continua de la práctica pedagógica detalla que se debe “generar espacios de diálogo y reflexión con el propósito de fortalecer el desempeño profesional directivo y docente y, en consecuencia, mejorar la calidad de la educación de la Institución educativa” (Mineduc, 2017, p.12). La importancia del plan de acompañamiento institucional implica la existencia de un plan de formación continua para el profesorado con temas de interés para dar tratamiento a los estudiantes, en este caso, el refuerzo pedagógico.

**Microplanificación y el plan de refuerzo:** Los docentes investigados en su mayoría coinciden fortalecer el trabajo docente con los estudiantes en el desarrollo de habilidades y destrezas, aunque un directivo destacó que se debe trabajar en la selección de actividades. El modelo sociocrítico asevera que el refuerzo al ser un proceso organizado y planificado amerita que los contenidos de aprendizaje estén dosificados de acuerdo a las “destrezas, procedimientos y procesos mentales del estudiante” (Carriazo, 2009, p.37). Existe coincidencia entre los investigados y el enfoque sociocrítico que para la ejecución del refuerzo se debe dar prioridad dentro de la microplanificación la selección de habilidades y destrezas.

**Tipologías de refuerzo:** Los directivos y docentes no definen claramente sobre los tipos de refuerzo. Eso implica también conocer el proceso de funcionamiento didáctico y psicológico del refuerzo. De acuerdo al condicionamiento operante de Skinner (1953) se establece que el refuerzo positivo implica dar un estímulo a una situación de aprendizaje, adjunto a la respuesta y que aumente la probabilidad de que ocurra nuevamente en ese contexto. De igual manera



estableció que el refuerzo negativo comprende la eliminación del estímulo circunstancial a la respuesta y acrecienta la posibilidad de ésta ocurra en ese contexto. La comprensión de los procesos de refuerzo e inclinarse con la implementación del refuerzo positivo nos puede proporcionar mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes y facilitar el proceso metodológico a los maestros.

**Estrategias metodológicas activas para aplicar el refuerzo:** La irrupción de las metodologías activas ha permitido a los maestros disponer de variados métodos con sus procesos, técnicas e instrumentos de evaluación. Los directivos y docentes investigados no se han referido puntualmente a ningún método activo de aprendizaje. Analizar las metodologías activas, es resaltar los grandes aportes del movimiento de la escuela nueva (finales del siglo XIX e inicios del siglo XX). Es propiciar la actividad centrada en el niño (Luelmo, 2018); que parte de la voluntad y de la inteligencia personal del estudiante para confluír en un beneficio intelectual, moral y espiritual. Es necesario dentro del plan de capacitación institucional se incluya temáticas relacionadas con las metodologías activas.

**Conceptualización, principios y características de la Gestión Educativa:** En las consultas a los directivos y docentes de la Institución investigada nos dan cuenta de que no existe un modelo específico en su proceso de gestión. Se denota la preocupación de ellos sobre la situación emocional tanto del docente como del estudiante. Según Botero (2009, citado por Vega, 2020) la gestión educativa conducentes a la toma de decisiones y realización de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Esta problemática de no orientarse por los principios de la gestión es quizá un problema recurrente en las Instituciones educativas fiscales. No existe un plan de seguimiento y apoyo desde los niveles



jerárquicos superiores como el Distrito, Coordinación educativa y el Mineduc. Es evidente la preocupación de los directivos y docentes al no disponer de un modelo específico de gestión institucional y por ende de un modelo de planificación, esto impacto incluso en la toma de decisiones directivas.

**Modelos de gestión educativa:** Considerando el liderazgo incipiente imperante en la Institución educativa no existe una estrategia directiva para impulsar un modelo de gestión. La planificación educativa institucional sigue un proceso (Bernazza, 1991) de: organizar, ordenar, coordinar y prever sus acciones o actividades. Contradice el sustento teórico con los resultados sobre el proceso de ejecución del modelo gestión. La implementación de un plan de acción institucional puede facilitar le ejecución de acciones y actividades planteados en la misión y visión institucionales.

**Auditoría educativa de calidad para una gestión educativa de calidad:** En las respuestas de las entrevistas se evidencia inconformidad con los resultados de la auditoria y la forma de aplicación. Según Standaert (2012) la auditoria educativa tiene como tarea, monitorear si los procesos se llevan a una mejor calidad y el rendimiento dentro de una escuela se cumplen con los criterios de calidad. No existe un plan de seguimiento a la auditoria para monitorear la mejoría en los diferentes componentes de los estándares evaluados.

**El plan de acción como herramienta para mejorar la gestión educativa:** La IE no dispone dentro de los instrumentos curriculares institucionales de una herramienta de planificación como es el plan de acción. Los actores educativos de la IE demuestran interés por formular, ejecutar y evaluar un plan de acción. El posicionamiento estratégico de una IE se debe especialmente en generar espacios colaborativos y la capacidad de contextualización con “las



características socioeconómicas de la comunidad, sus costumbres, tradiciones, actividades económicas que se desarrollan, organizaciones culturales, deportivas y políticas que participan en la comunidad” (Crisanto, 2018, p. 12). Para formular el plan de acción se partirá de un consensuado proceso de construcción del FODA institucional.

#### **4.4. Discusión de resultados del informe de auditoría**

Una vez remitido el informe de auditoría a la IE (marzo 2018), no ha existido el seguimiento a las recomendaciones por parte de los directivos y docentes. Correlacionando este informe con las entrevistas, tampoco se evidencia seguimiento por parte del equipo de asesores y auditores de la Coordinación educativa zona 1. El puntaje obtenido en la auditoría (42,16%) corresponde al estado situacional de la IE, es decir corresponde al nivel de gestión institucional dentro del conjunto de todos los estándares educativos auditados. En general se evidencia poco nivel de gestión y escaso liderazgo por parte de los directivos.

Al comparar los cuadros acta final de auditoría (tabla 3) y el informe final (tabla 2) se aprecia que el componente refuerzo pedagógico corresponde a los estándares de calidad educativa no cumplidos, es decir se encuadran dentro de la coloración roja de incumplimiento. De igual manera 41 estándares corresponden a los estándares de calidad en proceso de ejecución y tienen coloración amarilla. En estos resultados las autoridades y docentes más que mirar un obstáculo para el mejoramiento de la calidad educativa tienen un abanico de oportunidades para la formulación de planes de mejora.

Se puede asumir que este puntaje obtenido en la auditoría por la IE es multicausal. Dentro de estas causas podemos mencionar: el escasa preocupación por parte de las autoridades y docentes para dar seguimiento a las recomendaciones, la inexistencia de un plan de



acompañamiento institucional, la falta de empoderamiento, escaso liderazgo, el poco apoyo y seguimiento por parte del equipo de asesores y auditores educativos, entre otras causas.

#### **4.5. Discusión de resultados de la investigación**

De forma general tanto en los directivos como en los docentes existe un bajo nivel de comprensión sobre el refuerzo pedagógico. Esto se evidencia con las respuestas proporcionadas en la pregunta 2 a los docentes cuando se consulta sobre las capacitaciones proporcionadas por la Institución sobre el refuerzo pedagógico. De los 15 consultados sobre esta temática siete prefirieron no responder. La comprensión y conocimiento sobre el refuerzo se lo puede lograr a través de la implementación de un plan de acompañamiento pedagógico.

Como un componente más de un buen trabajo docente es necesario la implementación de los lineamientos y de un plan de capacitación sobre el refuerzo pedagógico. La institución investigada no dispone de un plan de capacitación docente. Tres docentes investigados fueron lacónicos al aseverar que como institución no han tenido capacitación sobre el refuerzo pedagógico. Docentes preparados y capacitados repercutirá en la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La formulación de la microplanificación considerando el refuerzo tiene sus deficiencias. Hay un bajo manejo de los elementos curriculares como son: fines, objetivos, contenidos, metodología, recursos y evaluación. Además de adaptar los elementos curriculares es necesario contextualizar de acuerdo a la necesidad del estudiante. Dentro de la microplanificación también se debe considerar temas innovadores y de actualidad. Del conjunto de maestros y docentes investigados solo un docente investigado mencionó la necesidad de implementar la metodología innovadora como el STEAM (ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemática) en el aula.



Para sobrellevar el refuerzo en el aula es importante conocer los tipos de refuerzo que pueden ser clasificados de acuerdo a la necesidad de cada maestro. El impacto sobre la aplicación de los refuerzos pedagógicos en el aula vigoriza las habilidades y destrezas en los estudiantes. En la investigación no se pudo tener acceso a información estadística sobre los verificadores que demuestren trabajar con algún tipo de refuerzo. Es tarea de los maestros conocer las diferencias individuales de los estudiantes y de esta forma aplicar el tipo de refuerzo que requieran.

Hoy en día existen múltiples metodologías que pueden ser utilizadas por el docente en el aula. Del universo de docentes y directivos investigados solo un docente se refirió a las metodologías activas como la gamificación y el ABP. Un docente mencionó la necesidad solicitar apoyo de un especialista para que les capacite sobre esta temática. En la actualidad el docente puede encontrar un abanico de metodologías considerando la intromisión de las inteligencias artificiales (IA).

Cuando se consulta a los investigados mencionar sobre cuáles son las estrategias prioritarias para mejorar la calidad educativa se menciona repetidamente los términos como: buena comunicación, coordinación, compartir experiencias y motivación. Ni tampoco mencionan los investigados que trabajar con los estándares de calidad educativa ayuda a fortalecer la gestión pedagógica institucional. Estas afirmaciones resaltan la necesidad de transversalizar el liderazgo distribuido y que repercuta en la calidad educativa. En la IE investigada se debe trabajar capacitando a los directivos sobre el liderazgo.

No existe un conocimiento profundo sobre principios y características de una gestión educativa eficaz. Un directivo menciona al mecanismo de comunicación como una herramienta



para una gestión vigorosa. El 50% de docentes investigados destacan el bienestar emocional y actitudinal del docente como prerrequisito para una buena gestión escolar. Crear espacios de comunicación efectivos facilita el diálogo consensuado de la problemática institucional.

En las respuestas proporcionadas por directivos y docentes se puede apreciar el manejo de alguna tipología de cultura escolar. El interés profesional del directivo y del docente está encuadrado en la cultura balcanizada. Ningún docente o directivo a mencionado estar identificado con culturas escolares que favorecen el trabajo colaborativo y la innovación. Generará buenos resultados si como IE optan por la cultura profesional de colaboración para crear una estructura organizacional institucional que promueva el trabajo conjunto.

No se menciona acciones puntuales para dar cumplimiento a los estándares de calidad educativa. En las respuestas de las entrevistas, los directivos y los docentes, no mencionaron las dimensiones, componentes o medios de verificación para trabajar en la aplicación de los estándares de calidad. La labor de los docentes, directivos, asesores y auditores es en función de los estándares de calidad educativa dispuestos por el Mineduc.

No se evidencia que como Institución educativa tenga como respaldo de sus acciones administrativas y pedagógicas conjugar su trabajo con algún modelo de gestión educativa. En las respuestas de todos los directivos y docentes no se destaca algún modelo en particular. Un docente investigado aduce esta problemática de desconocimiento a la designación de autoridades solo por encargo y de forma temporal. Como IE, el estar alineado a un modelo de gestión facilita la formulación de la planificación estratégica y su ejecución. El Mineduc dispuso cumplir con la iniciativa COLMENA que propicia la participación activa de toda la comunidad educativa en el impulso a las prácticas innovadoras.



Los investigados no conocen sobre el proceso de auditoría externa a que fue sometido la IE. Un directivo y dos docentes no quisieron hablar de este tema. No existe documento o evidencia plausible que permita verificar que posterior a ese proceso de intervención haya existido seguimiento por parte de asesoría educativa del nivel zonal.

Existe desconocimiento sobre el plan de acción y su funcionamiento. No existe evidencia sobre instrumentos curriculares institucionales que respalden una planificación institucional para dar seguimiento a las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría como también en la autoevaluación institucional. Todos los directivos consultados no resaltan la existencia de un plan de acción institucional.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.1. Diseño de la propuesta de intervención educativa**

Título de la propuesta: Plan de acción para mejorar la gestión escolar del estándar D2.

C2. Refuerzo pedagógico.

### **5.2. Problemática**

En la Institución Educativa investigada se revisó el Proyecto Educativo Institucional (PEI) correspondiente al periodo 2018-2022. En este documento de autoevaluación institucional en el componente de gestión pedagógica relacionado al indicador C2.P2.E10.I32. Planes de refuerzo pedagógico ejecutados/Planes de refuerzo requeridos e indicador C2. P2. E10. I33. Número de programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico obtuvieron la calificación 1/3. Estos indicadores están en estrecha correlación con el documento Actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional emitido por el Mineduc en el año 2016. Revisado la matriz FODA en el instrumento curricular institucional descrito se evidencia que el tema del refuerzo pedagógico es considerado como una amenaza institucional.

El equipo de auditoria de la coordinación educativa zona 1 con fecha 9 de marzo del 2018 emitió el informe final que contiene el resumen ejecutivo sobre la calidad y los logros alcanzados por el establecimiento y de esta manera ayudar a gestionar su mejora, desarrollo y transformación a través de un plan de acción. En este informe la IE investigada obtuvo el 42, 16% que refleja el estado situacional o el nivel de cumplimiento de los estándares educativos auditados.

En las respuestas de las entrevistas se evidencia un incipiente trabajo realizado por los directivos y docentes en cuanto a dar seguimiento a las recomendaciones formulados por el



equipo de auditores en el proceso de auditoría. En el informe final de auditoría educativa en la sección recomendaciones con respecto al estándar D2.C2.GE14 se menciona: “La autoridad educativa deberá incluir en el PCI lineamientos para los diferentes tipos de Refuerzo pedagógico, en el que se plasmen estrategias de orientación educativa inherente al currículo institucional, direccionadas al acompañamiento académico, pedagógico y socio-afectivo dentro de la diversidad de estudiantes...”. En la aplicación de la entrevista el Directivo 4 al consultar sobre la gestión escolar institucional, destaca: “No podríamos definirle como como positiva totalmente, porque nosotros prácticamente estamos regidos a lo que nuestro Gobierno viene...”. Son argumentos suficientes que nos llevan a la formulación del presenta plan de acción para mitigar la problemática de la poca o nula gestión institucional.

### **5.3. Justificación**

El plan de acción se justifica por su aporte al contexto educativo nacional y particularmente la gestión escolar de la IE investigada. La temática del Plan está orientado a mejorar la gestión de los estándares D2.C2.GE14 de Gestión Escolar; D2C2.DI17 de Gestión Directiva y D2.C2DO13 de Gestión de Desempeño Profesional Docente, los cuales se relacionan con la sección de refuerzo pedagógico enfocado en la implementación de metodologías activas e innovadoras que será aplicado a los estudiantes.

La IE investigada será la beneficiará directa aparte de mejorar su prestigio institucional. Se destaca el impacto que se logrará en los directivos y docentes, pues también está la intención de fortalecer el ejercicio directivo y docente. Los actores antes mencionados generan compromisos con los objetivos de este plan, lógicamente este beneficio se transfiere a la niñez y adolescencia que se verá reflejado en la mejora del rendimiento académico.



La emisión de las conclusiones y recomendaciones adjuntos a este documento servirán a los diferentes actores educativos de la Unidad facilitar la toma de decisiones que permitan fortalecer el entorno educativo institucional

El plan es factible para ser plasmado considerando la motivación de los directivos y docentes y se cuenta con los recursos humanos, materiales y el apoyo que pueden brindar los equipos de asesoría y auditoría educativa de los diferentes niveles desconcentrados del Ministerio de Educación.

Los resultados encontrados en esta investigación, como también la socialización del plan de acción serán recursos adicionales para los directivos y docentes de la Unidad Educativa investigada para facilitar interpretar la realidad y puedan implementar acciones "para la mejora continua y el aprendizaje a lo largo de la vida institucional" (Standaert, 2012).

#### **5.4. Objetivo general de la propuesta**

Proponer acciones colaborativas y participativas para la mejora de la gestión escolar institucional particularmente en el refuerzo pedagógico aplicando estrategias metodológicas activas e innovadoras a través de un liderazgo distribuido.

#### **5.5. Fundamentos legales**

La Constitución del Ecuador en el art). 27 enfatiza que el sistema educativo será “participativo, obligatorio, intercultural, democrático, incluyente y diversa, de calidad y calidez...” (Constitución, 2010, p.8). El art). 6 de la LOEI en su literal e) menciona que se debe “asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la Educación” (Mineduc,2022). El reglamento a la LOEI en su art. 89) cuando habla del Plan Educativo Institucional insiste que es “instrumento de planificación estratégica de la institución educativa que permite establecer los



parámetros para guiar la gestión escolar hacia la mejora continua y la innovación educativa”

(Mineduc, 2023, p.45). Es tarea para los directivos y docentes propender la mejora continua y la innovación. El plan de acción es una herramienta que aporta al proceso de mejora institucional. Cualquier acción sobrellevada de forma participativa tendrá resultados que impactan en la mejora de la gestión institucional.

En el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa se define que los estándares de gestión escolar son “procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Además, favorecen el desarrollo profesional de las personas que conforman la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal” (Mineduc, 2017, p.13). El trabajar con los estándares de calidad educativa tiene sus implicaciones no solo en el desarrollo profesional sino también en otras aristas como mejoramiento del clima escolar, fortalecimiento de la cultura escolar colaborativa, mejora en la puntuación del rendimiento académico u otros. Otro de los principios del MNASGE establece que el mejoramiento de los procesos de gestión educativa se deben cumplir con el principio de eficacia y eficiencia y, además, otra de las razones para plantear este plan de acción es con la intención de fortalecer ese principio.

## **5.6. Fundamentos teóricos**

¿Por qué la necesidad de formular un plan de acción escolar? Se partirá por la definición conceptual sobre Plan de acción escolar. Para esto nos ayuda Pereira (2024) que define como el documento formalizado con estrategias, acciones y actividades que se ejecutarán en un tiempo determinado; en este plan también contempla desafíos que deben superarse, así como lineamientos para contextos de crisis.



Un buen proceso de gestión educativa debe crear atmósferas de colaboración y algunos atributos que debe ser construido a través de un liderazgo empoderado por directivos y docentes pensando en altos intereses institucionales. Para Botero (2009, citado por Vega, 2020) la gestión educativa contiene procesos que permite la toma de decisiones y realización de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Superar la cultura balcanizada para dar paso a una cultura de colaboración es un gran desafío. Uno de los principios de la cultura de colaboración es el aumento de la capacidad de reflexión. Hargreaves (1991) considera que la colaboración, la acción y el diálogo proporciona medios de información sobre las consecuencias de las acciones y de comparación que permite a los profesores reflexionar sobre su práctica. Con el fomento de la cultura de colaboración también se pretende crear escenarios propicios para la innovación institucional y el apoyo desde la gestión escolar para impulsar experiencias valiosas de innovación.

Desde el enfoque interaccionista (Parra, 2017) sustenta que la comunicación y la sinergia como elementos claves en una organización e insiste en la comunicación eficaz con simbolismos que permitan enviar mensajes eficaces. Estos elementos descritos ayudan a forjar un clima social escolar favorable para el fomento del aprendizaje en los estudiantes. Generar un canal de comunicación para compartir la misión, visión, principios, valores y acciones institucionales favorecen una gestión escolar eficiente.

La intención de formular el plan de acción es generar un alto impacto en los directivos y docentes y generar espacios de reflexión respecto a su acciones profesional y pedagógico. Interés supremo es la instauración del liderazgo distribuido para el establecimiento de una cultura de distribución para “estimular la participación a través de canales formales e informales de



aquellos que tradicionalmente son marginados o ignorados dentro del establecimiento generando confianza y dar apoyo suficiente para desarrollar proyectos innovadores” (Ahumada, González, Pino-Yancovic, & Maureira, 2017, p.13).

En este plan también es destacable la implementación de metodologías activas como herramienta pedagógica para que los docentes produzcan aprendizajes significativos en los estudiantes. Las metodologías activas ayudan a los alumnos a “enfrentar a nuevos retos que permiten activar su curiosidad, creatividad y su espíritu crítico” (Gomez & Garcia , 2023, p. 8).

En el contexto ecuatoriano el tema del refuerzo fue tomando forma el año 2016; en ese año el Mineduc dispuso que se diseñen estrategias planificadas dirigidas a “aquellos alumnos que presentan, en algún momento o a lo largo del año escolar bajos procesos de aprendizaje” (Mineduc, 2016, p. 13). Este instructivo dispone que los directivos, docente, psicólogos, especialistas y padres de familia deben responsabilizarse de:

Organizar el listado de estudiantes que recibirán el refuerzo pedagógico (docentes).

Formular el plan de refuerzo pedagógico (docentes).

Definir el horario y el espacio necesario (directivos).

Delegar los docentes responsables para el refuerzo (directivos).

Ejecutar reuniones de seguimiento (directivos).

Remitir informes de avance del estudiante (docente).

Firma del acta de compromiso educativo (padre de familia)



En el documento descrito se explica sobre las estrategias de programación y las estrategias metodológicas. En la estrategia de programación se debe determinar con precisión: el objetivo, la destreza con criterio de desempeño, el indicador de logros, las actividades, el espacio, organización de grupos y el horario como va ser atendido (Anexo 15).

Con las estrategias metodológicas se busca la participación activa del estudiante. Estas estrategias pueden ser: ayuda individualizada, refuerzo grupal, ayuda entre iguales, aprendizaje cooperativo, aprendizaje por intermedio del uso de la tecnología y el aprendizaje cooperativo.

El art. 32 del Reglamento a la LOEI reformado sostiene que la evaluación del refuerzo debe ser “calificadas y promediados con las notas obtenidas en los demás trabajos académicos” (Mineduc, 2023, p. 220).

De igual forma el Mineduc faculta a todos los directivos y docentes la planificación y ejecución a través del DUA en donde prime un “currículo flexible, en objetivos, contenidos, materiales y evaluación” (Cortés & Ferreira, 2021, p. 4). El DUA al ser una estrategia flexible permite la participación de los estudiantes, padres de familia y de los mismos docentes (Anexo 16).

Otra metodología innovadora es la clase invertida. En esta metodología se “concreta actividades virtuales y presenciales” (Jara, Neder, & Palacios, 2022, p. 270). Con esta estrategia se cambia el juego de roles el estudiante debe cumplir con algunas actividades en su hogar y el docente lo complementa en el aula discusiones y exposiciones guiadas (Anexo 17).

A esta propuesta también se adjunta la metodología ABP como propuesta nueva para el proceso de enseñanza-aprendizaje en que se “utiliza el problema como punto de partida,



permitiéndole al estudiante ser responsable de su propio aprendizaje” (Jara, Neder, & Palacios, 2022, p. 119). Esta metodología invita a ser mas empáticos con la realidad tanto a los docentes como a los estudiantes facilitando verdaderos aprendizajes para la vida (Anexo 18).

### **5.7. Metodología de ejecución de la propuesta**

La predisposición y la aplicación del liderazgo distribuido de los directivos y docentes es muy relevante a la hora de ejecutar las acciones planteadas en el presente plan. El liderazgo distribuido conlleva “movilizar el trabajo colectivo, desarrollando los talentos profesionales ya existentes en las escuelas, con un sentido de futuro compartido respecto de las potencialidades y aspiraciones de sus estudiantes” (Montecinos & Uribe, 2016, p. 5). Por lo tanto el principio de la colaboración debe ser parte de la cultura escolar que deben ser promovidos por directivos y docentes.

El acompañamiento constante por parte de los facilitadores, capacitadores y asesores es un mecanismo de generar empoderamiento en las personas externas. La problemática institucional y los contenidos a ser abordados también deben ser conocidos y solucionados por facilitadores, directivos y docentes. Socorro (2018), menciona que el acompañamiento pedagógico “busca avanzar en sus metas, teniendo como eje central los logros del aprendizaje del estudiantado para el cual fortalecimiento del desarrollo profesional docente se constituye en la piedra angular” (p.5). El acompañamiento no solo debe verse reflejado en la capacitación sino también en seguimiento y acompañamiento en la ejecución de los trabajos académicos del plan de acción.



### 5.8. Proceso de implementación

En el proceso de implementación de innovaciones educativas es rescatable revisar experiencias educativas exitosas de otros países. En el contexto del Programa escuelas Chile, Pino et al. (2023) plantea la indagación colaborativa que comprende: búsqueda de desafíos comunes, indagación y acción, monitoreo y reflexión y a esto se podría agregar la rendición de interna y externa en el contexto ecuatoriano (grafico 2). Para realizar el trabajo colaborativo se requiere el “compromiso de trabajar en conjunto entre diferentes personas y el involucramiento con el propósito” (Luis, Gonzalez, & Pino, 2018, p.5).

### Figura 3

*Proceso de indagación colaborativa*



Nota: elaboración propia

### 5.9. Estructura de la propuesta

Objetivo General: Proponer acciones colaborativas y participativas para la mejora de la gestión escolar institucional particularmente en el refuerzo pedagógico aplicando estrategias metodológicas activas e innovadoras a través de un liderazgo distribuido.					
Estándar	Objetivo específico	Metas	Actividades	Recursos	Evaluación
D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal, administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales D1. C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente	Los directivos y docentes participaran activamente en los cursos de capacitación sobre los lineamientos y proceso de ejecución del refuerzo pedagógico que redundará en el mejoramiento del desempeño profesional	80% de docentes de la IE capacitados en temas de manejo del PCI y sobre el refuerzo pedagógico	-Taller de sensibilización sobre el liderazgo distribuido -Capacitación sobre la implementación del PCI y el refuerzo pedagógico.	Recursos humanos: asesor, auditor, autoridades, especialistas  Recursos materiales: proyector papelotes encuestas	-Encuesta de satisfacción.
D2.C2.G14. Cuenta con lineamientos de refuerzo pedagógico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI) D2.C2. DI17. Coordina la implementación de los lineamientos del refuerzo pedagógico. D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo pedagógico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado	Los docentes aplicarán sus planificaciones microcurriculares considerando las estrategias metodológicas activas para la mejora del rendimiento y calidad de aprendizajes en los estudiantes	Se ha mejorado en un punto el promedio de rendimiento académico a nivel institucional	-Instrumentos microcurriculares contextualizados, considerando las necesidades y adaptaciones de los estudiantes. -Visitas áulicas. -Taller sobre el DUA, metodologías activas, clase invertida y ABP	Recursos humanos: asesor, auditor, autoridades, especialistas  Recursos materiales: proyector papelotes rúbrica fichas	Rúbrica sobre la planificación microcurricular  Ficha de visita áulica
D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores	Los docentes cumplirán los acuerdos y compromisos establecidos en el Código de convivencia institucional	Participación y colaboración del 90% de docentes en las	-Socialización y actualización del código	Recursos humanos:	Encuesta de satisfacción.



educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados D3.C1.DI18. Socializa el código de convivencia a la comunidad educativa D3.C1.DO14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de convivencia de la institución	dentro del marco del respeto y consideración a través de espacios de aprendizaje colaborativos y participativos	actividades institucionales de gestión escolar.	de convivencia institucional -Ajuste y seguimiento a la implementación del código de convivencia de forma trimestral	autoridades, especialistas  Recursos materiales: rúbrica	Rúbrica de seguimiento al código de convivencia
--	---	---	---	---	---



**5.10. Cronograma de actividades**

Actividades	Responsables	Tiempo de duración									
		sep	oc	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
-Taller de sensibilización sobre el liderazgo distribuido	Rector y capacitador externo	x									
- Capacitación sobre la implementación del PCI y el refuerzo pedagógico	Rector y asesor educativo	x									
-Instrumentos microcurriculares contextualizados, considerando las necesidades y adaptaciones de los estudiantes	Vicerrector y docentes	x		x		x		x		x	
-Visitas áulicas	Vicerrector y las comisiones técnicas pedagógicas			x			x			x	
-Taller sobre el manejo del DUA, metodologías activas, clase invertida y ABP			X	X							
- Socialización y actualización del código de convivencia institucional	Vicerrector y comisión del código de convivencia		x								
- Ajuste y seguimiento a la implementación del código de convivencia de forma trimestral	Vicerrector y la comisión del código de convivencia				x			x			



**5.11. Presupuesto**

Recursos	Tipo de recursos	Costo
a) Humanos	Autoridades	100
	Docentes	100
	Capacitador externo	200
	subtotal	400
b) Materiales	papeles	5
	anillados	10
	subtotal	15
c) Otros	refrigerios	50
	Servicio de internet	20
	subtotal	70
a)+b)+c)		485
15% de imprevistos		72,75
TOTAL		557,75



**5.12. Matriz para el diseño del monitoreo y evaluación del Plan de acción**

Criterios	Objetivo específico esperado		
	Los directivos y docentes participaran activamente en los cursos de capacitación sobre los lineamientos y proceso de ejecución del refuerzo pedagógico que redundará en el mejoramiento del desempeño profesional	Los docentes aplicarán sus planificaciones microcurriculares considerando las estrategias metodológicas activas para la mejora del rendimiento y calidad de aprendizajes en los estudiantes	Los docentes cumplirán los acuerdo y compromisos establecidos en el Código de convivencia institucional dentro del marco del respeto y consideración a través de espacios de aprendizaje colaborativos y participativos
Nivel de logro del objetivo			
Nivel de logro de la acción			
Evidencias o medios de verificación			
Principales dificultades			
Reformular acciones para mejorar el nivel de logro del objetivo específico			

Para la valoración se utilizará el siguiente baremo:

Nivel de implementación	No implementado	Implementación inicial	Implementación parcial	Implementación intermedia	Implementación avanzada	implementada
Porcentaje	0%	1%-24%	25%-49%	50%-74%	75%-99%	100%

### 5.13. Validación de la propuesta

La validación permite dar “valor y reconocimiento a las personas que saben y son capaces de hacer” (Liga española de la Educación, 2014). Uno de los propósitos de la auditoría educativa consiste en facilitar el desarrollo de la organización escolar. En este sentido los auditores educativos de la zona 1 contribuyeron con la experticia para validar el plan de acción como una contribución para mejorar la gestión escolar Institucional.

Para dar trámite a este proceso de validación se dio trámite administrativo cual es remitir todo el plan de acción para su revisión y calificación a través de una rúbrica (Anexo 7). La utilidad de la rúbrica se debe a ayuda a los auditores educativos es un “instrumento de evaluación basado en una escala cualitativa y cuantitativa asociada a unos criterios preestablecidos que miden las acciones del alumnado sobre los aspectos de la tarea o actividad que serán evaluados” (Torres & Perera, 2010, p. 142)

Para el proceso de validación se pidió el apoyo de funcionarios auditores y asesores del Ministerio de Educación del Ecuador que hacen su labor en la Coordinación Educativa zona 1. El cuadro adjunto describe la experiencia profesional y preparación académica de los validadores:

Nombre del auditor	Experiencia docente	Formación profesional
Wiston Uriel Tapia Cevallos	Escuela Ramón Viescas - Profesor-Director Escuela General Píntag - Profesor-Director Unidad Educativa Pimampiro - Profesor Unidad Educativa Rafael Suárez Meneses	Nivel Tecnológico - Profesor Primario Tercer Nivel - Licenciado en Educación Básica mención Matemática Cuarto Nivel



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rector Facultad de Posgrado de la Universidad Técnica del Norte</li><li>- Profesor Coordinación Zonal 1 – Educación. Auditor Educativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Especialista en Gestión de proyectos educativos</li><li>- Magíster en Gerencia Educativa</li></ul>
Ángel Ricardo Erazo Lima	<p>Docente de Electrónica de la UE Ciudad de Ibarra por 7 meses.</p> <p>Docente de Electricidad de la UE 17 de Julio por 25 años.</p> <p>Docente de Automatismos eléctricos en el Instituto Tecnológico 17 de Julio por 6 años</p> <p>Docente del módulo Pedagogía de curso profesionales para directivos de la Uemprende de la Universidad Técnica del Norte</p> <p>Vicerrector titular del Instituto Tecnológico 17 de Julio por 2 años</p> <p>Vicerrector titular de la UE 17 de Julio por 2 años</p> <p>Asesor Educativo de la Coordinación Zonal 1-Educación por 6 años</p>	<p>Profesor de Segunda Educación de la Universidad Técnica del Norte en el año de 1991</p> <p>Licenciado en Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica del Norte en el año de 1995</p> <p>Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica del Norte en el año de 2003</p> <p>Magíster en Educación y Desarrollo Social en la Universidad Tecnológica Equinoccial en el año 2010</p>
Mario Orlando Suárez Ibujés	<p>Coordinación Zonal 1- Educación (trabajo actual)</p> <p>Unidad Educativa “Ibarra”</p> <p>Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla”</p> <p>Unidad Educativa “Teodoro Gómez de la Torre”</p> <p>Academia Militar “San Diego”</p>	<p>Licenciado en Ciencias de la Educación, especialidad en Física y Matemática</p> <p>Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales</p> <p>Magíster en Estadística Aplicada</p>



	Universidad Técnica del Norte- Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas	
	Universidad Técnica del Norte- Facultad de Posgrado (trabajo actual ocasional)	

#### **5.14. Resultados del proceso de validación**

Dentro de las recomendaciones por parte de los expertos se pueden resumir en las siguientes:

-Correlacionar la propuesta según normativa actual (ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2023-00078-A y Lineamientos COLMENA). El acuerdo 78-A fue publicado el 18 de noviembre del 2023 por el Mineduc y tiene por objeto determinar los organismos escolares y sus funciones. Por otro lado COLMENA propone directrices para la construcción participativa de los instrumentos de gestión educativa. COLMENA también contiene un sistema informático en donde se integra todos los instrumentos de gestión.

-Incluir el apoyo que pueden brindar los asesores educativos. En el MNASGE en el párrafo tercero del ítem 7 se menciona que las dos funciones del modelo (asesoría y auditoría educativa) colaboran entre sí (Mineduc, 2017, p. 12). Por lo tanto es un trabajo colaborativo y de equipo que deben elaborar los directivos institucionales, asesores y auditores educativos.

-Describir las estrategias innovadoras que se aplicará para el proceso de ejecución del plan.



-Especificar la forma como los docentes lo contextualizan o lo hacen efectivo en el aula los conocimientos asimilados.

-La sugerencia del validador es que el plan de acción sirva como documento para los directivos de la Institución educativa investigada para que diseñen estrategias tanto para las autoridades como para los docentes para su implementación en el aula. El proceso de implementación del refuerzo reside en que los actores educativos como: directivos, docentes, psicólogos, especialistas, padres de familia y/o representantes legales tienen sus responsabilidades específicas. Considerando los bajos resultados en las evaluaciones de los estudiantes se pueden realizar clases de refuerzo lideradas por el mismo docente, tutorías individuales con el mismo profesor o docente colega que enseñe la misma asignatura, tutorías individuales impartidas por un psicólogo escolar y un cronograma que debe cumplir el estudiante. Es responsabilidad de las autoridades solicitar el plan de refuerzo pedagógico (anexo 15) “de conformidad con los resultados de las evaluaciones continuas que se realizan a los estudiantes” (Mineduc, 2016, p. 14).



## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

En esta investigación se propuso el plan de acción para la mejora del estándar refuerzo pedagógico dentro del proceso de gestión educativa de una IE considerando el informe de auditoría educativa. Lo más relevante en la formulación del plan de acción fue la enunciación de acciones tendientes a mitigar el estándar en mención porque se evidenció un bajo nivel de comprensión y ejecución por parte de los directivos y docentes. Lo que más ayudó a la formulación de este plan de acción fue el informe, acta de auditoría educativa, la autoevaluación institucional sobre el PEI y las entrevistas a directivos y docentes puesto que esos documentos demuestran el verdadero estado situacional de la IE. Lo más complicado en la formulación del plan fue diagnosticar y recabar información que facilite una mejor contextualización de la problemática investigada porque no se gestionó los ni reviso los instrumentos curriculares del aula.

Se diagnosticó el nivel de gestión escolar a través del análisis del estándar D2.C2. refuerzo pedagógico que ayuden a formular un plan de acción institucional. Lo más destacable del proceso de gestión escolar es la predisposición emocional y actitudinal de directivos y docentes porque es el espacio por donde se puede empezar a formular de forma colaborativa planes de mejora institucional. Lo que más facilitó este diagnóstico fue la comunicación abierta con los actores investigados porque existió apertura para la investigación. Lo más complicado para la aplicación del diagnóstico es contar con estadísticas para determinar el puntaje sobre el nivel de gestión escolar.



Se estructuró un marco teórico actualizado para la comprensión de los procesos relacionados con la gestión escolar y el estándar refuerzo pedagógico. Destacable fue que se interrelacionó con la investigación y facilito la triangulación de resultados porque un buen marco teórico también facilita el proceso de interpretación de resultados. Lo que más ayudó a esta formulación fue la revisión en las diferentes bibliotecas virtuales puesto que la obligación de todo investigador es estar acorde y actualizado con el avance de la ciencia. Hay temáticas que no han sido investigadas o tratadas.

La identificación fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) en la gestión educativa de la IE investigada facilita la toma de decisiones efectiva. Esto nos lleva a correlacionar con el informe de auditoría educativa para corroborar que el estándar refuerzo pedagógico si es componente poco trabajado por la IE. La toma de decisiones es parte estratégica de un modelo de gestión educativa innovador y eficiente.

Se diseñó un plan de acción de gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en la IE investigada. Lo más importante de este plan es que se debe ejecutar las acciones a través de un liderazgo distribuido y de forma colaborativa puesto que si es una debilidad institucional. Este plan debe ser concordante con la propuesta COLMENA dispuesto por el Mineduc.

Se validó el plan de acción escolar con especialistas en auditoria y asesoría educativa. Se agregó al plan las sugerencias y orientaciones de los especialistas; esto facilita la contextualización y considerar la realidad particular de la IE. Lo ms relevante del proceso de implementación es su seguimiento y evaluación de cada uno de los estándares trabajados en el



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**

plan. Justamente en esto radica el trabajo más comprometedor de directivos y docentes en dar seguimiento a este plan.



## **6.2. Recomendaciones**

Implementar los lineamientos y la planificación institucional sobre refuerzo pedagógico y de esta manera mejorar el desempeño profesional docente.

Los directivos y docentes deben dar seguimiento a las recomendaciones y observaciones formuladas en el informe final de auditoría educativa con la implementación del plan de acción escolar institucional.

Consensuar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como un mecanismo de hacer autoevaluación institucional de forma interna. El empoderamiento del FODA institucional por parte de directivos y docentes facilitará la toma de decisiones efectiva.

Acoger la propuesta del plan de acción escolar y ejecutar con la intención de solicitar apoyo externo por parte de asesores educativos y personal especializado para capacitar a directivos y docentes en temas relacionados a la gestión escolar. Los niveles desconcentrados del Mineduc deben dar seguimiento y valoración tanto a los informes de auditoría educativa.

## 7. Referencias

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M., & Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: recurso clave para el mejoramiento escolar*. Informe Técnico N.7 Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la mejora escolar.
- Alba, C. (2011). *Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)*. DUALETIC.
- Albert, M. J. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: McGraw Hill.
- Barba, L., & Delgado, K. (2021). *Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa*. Educare.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bernazza, C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Cuaderno de IVE-PLAN.
- Bravo, J., & Gutierrez, L. (2020). *Estándares de Calidad en las escuelas del Ecuador como factor asociado al aprendizaje*. Repositorio UNAE.
- Cabrera-Pinargote, E., & Palma-Macías, G. (2022). *Auditoría educativa y su relación con la calidad de educación en américa latina*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 6, Número 10(Ed. Esp. Abril2022) ISSN: 2697-3456.
- Carriazo, m. (2009). *Modelos pedagógicos. Teorías*. Guayaquil: santillana.
- Constitución. (2010). (E. J. forum, Ed.) Quito.
- Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cortés, M., & Ferreira, C. (2021). *Fundamentos del Diseño Universal para el Aprendizaje Desde la Perspectiva Internacional*. Revista Brasileira de Educación, 4.  
<https://doi.org/10.1590/1980-54702021v27e0065>
- Crisanto, s. (2018). *Propuesta para la mejora de la aplicación de los procesos pedagógicos de los docentes*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Díaz de Salas, S., Mendoza, V., & Porras, C. (2011). *Una guía para la elaboración de estudios de caso*. Primera revista electrónica en América Latina Especializada en comunicación.
- Elias, M. E. (2015). *La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo*. Revista electrónica Educare.



García, J., & Giacobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos en investigación*. Amalevi. Obtenido de <https://es.everand.com/book/583051907/Nuevos-desafios-en-investigacion-Teorias-metodos-tecnicas-e-instrumentos>

Gomez, V., & Garcia, A. (2023). *Metodologías activas aplicando tecnologías digitales*. Madrid: Narcea, S. A. Ediciones.

Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Jara, J. (2020). *Incidencia del acompañamiento al directivo en el diseño del plan de refuerzo*. [http://201.159.222.12:8080/bitstream/56000/1586/1/Incidencia\\_del\\_acompa%  
c3%blamento\\_al\\_directivo\\_en\\_el\\_dise.pdf](http://201.159.222.12:8080/bitstream/56000/1586/1/Incidencia_del_acompa%c3%blamento_al_directivo_en_el_dise.pdf)

Jara, M., Neder, P., & Palacios, H. (2022). *Metodología activa: aula invertida o flipped classroom*. Medellín: Editorial SEDUNAC Corporación Universitaria Adventista. <file:///C:/Users/HP/Downloads/LIBRO-EstrategiasPedaggicasInnovadoras.pdf>

Jimenez, V. (2020). *Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa*. Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico, 76-81.

Lastra, N., & Ortiz, A. (2018). *Auditoría de Gestión al modelo pedagógico de la Unidad Educativa Fiscomisional "Sagrado Corazón de Jesús" Periodo Septiembre 2016 - Febrero 2017*. Repositorio Institucional UNIANDES.

Ley, M. (2014). *El aprendizaje Basado en la Resolución de Problemas y su efectividad en el Desarrollo de la Metacognición*. Educación siglo XXI de la Universidad de Murcia.

Liga española de la Educación. (2014). *Building learning societies*. <https://ligaeducacion.org/validaciones/index.html>

Loaiza, D. (2023). *Identificación de los factores de la deserción académica en el sistema educativo del Ecuador*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

Luelmo, J. M. (2018). *Origen y desarrollo de las metodologías activas*. Revista del departamento de Filología Moderna, 11.

Luis, A., Gonzalez, A., & Pino, M. (2018). *Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso. Líderes educativos*. [file:///c:/users/hp/downloads/it4\\_l2\\_m.p.-a.g.-l.a.\\_indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-uso-en-redes\\_27-11-18-2.pdf](file:///c:/users/hp/downloads/it4_l2_m.p.-a.g.-l.a._indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-uso-en-redes_27-11-18-2.pdf)

Martinez, M., & Rodriguez, K. (2024). *La calidad educativa desde los estándares de calidad*. Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades.

- Mineduc. (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa*. Quito: s/e.
- Mineduc. (2016). *Instructivo para la aplicación de la evaluación estudiantil*.
- Mineduc. (2017). *Instructivo para planificaciones curriculares para el sistema nacional de educación*.
- Mineduc. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. Quito: s/e.
- Mineduc. (2021). *Manual para crear y acompañar comunidades profesionales de aprendizaje (CPA)*. Quito.
- Mineduc. (2022). *Ley orgánica de educación intercultural*. Quito: s/e.
- Mineduc. (19 de 10 de 2023). *Acuerdo ministerial 63-A*. Quito, Ecuador.
- Mineduc. (2023). *Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: s/e.
- Mineduc. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Guayaquil: s/e.
- Monetinos, C., & Uribe, M. (2016). *Desarrollo de Liderazgos para el aprendizaje en el siglo XXI, un enfoque Sistémico*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la mejora escolar.
- Oliva, H. (2015). *El refuerzo pedagógico*. San Salvador: Talleres gráficos UCA. Obtenido de [el.refuerzo.educativo.pdf](http://el.refuerzo.educativo.pdf) (ufg.edu.sv)
- Pacco, R., & Dávila, O. (2022). *La gestión escolar: una revisión de las investigaciones*. Ciencia Latina, revista multidisciplinar. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2809/4006>
- Parra, R. (2017). *Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo*. Revista Iberoamericana de educación.
- Pereira, L. (06 de 02 de 2024). *sydle*. <https://www.sydle.com/es/blog/plan-de-accion-63e27d91a128f13e2e9ac9e7>
- Perez-Ruiz, A. (2014). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.



Rodriguez, W. (2010). *El Concepto de la Calidad Educativa: Una Mirada Crítica desde el enfoque sociocultural*. Actualidades educativas en educación.

Shunk, D. (2012). *Teorías de aprendizaje*. Mexico.

Socorro, G. (2018). *Diferentes Niveles de acompañamiento pedagógico para transformar la Escuela*. revista de la oei.

<https://oei.int/downloads/disk/eyjfcmfpbhmionsibwvzc2fnzsi6ikjbaddrdg9jytjwnvntswhiak5zykhsnflywjblpxyvnnwvnhom2qzyurkamntsmxkuvk2qmtwvu9oqnmthwe53yjnogrhhbzia2tpyjjsdwjhbhvavhnnwm1sc1pxnwhiv1u5sw01cgtrvnnawe10wkdvdflytnziwejoymkxagjxbgixiblj2tfhkbflp>

Standaert, R. (2012). *Inspectorias Educativas en Europa: Un analisis crítico*. Quito.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.

Torres, J., & Perera, V. (2010). *La rúbrica como instrumento pedagógico*. Revista de medios y comunicación. <https://www.uaem.mx/sites/default/files/facultad-de-medicina/descargas/la-rubrica-como-instrumento-pedagogico.pdf>

UNESCO. (2016). *Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)

Valladares, I. (1996). *Psicología del aprendizaje*. Loja: UTPL.

Vega, L. (2020). *Gestión educativa y su relación con el desempeño docente*. Ciencia y educación. <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>

## 8. ANEXOS

### Anexo 1. Guía de entrevista para docentes

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

#### POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN AUDITORIA EDUCATIVA

**TEMA: GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA MEJORA DEL ESTÁNDAR REFUERZO  
PEDAGÓGICO CONSIDERANDO EL INFORME DE AUDITORÍA EDUCATIVA 2018-  
2019**

#### ENTREVISTA DIRIGIDA PARA LOS DOCENTES

##### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

Fecha: .....

Nombre del entrevistado: La entrevista es anónima

Nombre del entrevistador: Luis Honorio Inuca

Provincia: .....cantón: .....

##### **II. OBJETIVO:**

-Determinar el criterio profesional de los docentes sobre el proceso de gestión institucional considerando el estándar refuerzo pedagógico en virtud del informe de auditoría educativa 2018-2019.

##### **III. CONTENIDO:**

1. ¿Qué es el refuerzo pedagógico?.....
2. ¿Cómo evalúa la capacitación sobre el refuerzo pedagógico a nivel institucional?.....
3. ¿Qué criterios le resultan más relevantes durante el proceso de gestión microcurricular en función del refuerzo pedagógico?.....
4. ¿Qué impacto tiene el refuerzo pedagógico en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes?...
5. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar las estrategias metodológicas que permitan fortalecer el refuerzo pedagógico?.....
6. ¿Cuáles son sus estrategias prioritarias que apunten a la mejora de la calidad educativa?...



7. ¿Qué es lo más relevante en la gestión educativa?.....
8. ¿Como se evidencia la gestión escolar institucional considerando los estándares de calidad?
9. ¿Cómo el modelo de gestión educativa institucional ayuda a la mejora de la calidad de los aprendizajes?
10. ¿Cuáles son sus criterios en relación con el informe de auditoría presentado a la Institución?.....



**Anexo 2. Guía de entrevista para directivos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA  
EDUCACIÓN MENCIÓN AUDITORIA EDUCATIVA**

**TEMA: GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA MEJORA DEL ESTÁNDAR REFUERZO  
PEDAGÓGICO CONSIDERANDO EL INFORME DE AUDITORÍA EDUCATIVA 2018-  
2019**

**ENTREVISTA DIRIGIDA PARA LOS DIRECTIVOS**

**IV. DATOS INFORMATIVOS:**

Fecha: .....

Nombre del entrevistado: La entrevista es anónima

Nombre del entrevistador: Luis Honorio Inuca

Provincia: .....cantón: .....

**V. OBJETIVO:**

-Determinar el criterio profesional de los directivos sobre el proceso de gestión institucional considerando el estándar refuerzo pedagógico en virtud del informe de auditoría educativa 2018-2019.

**VI. CONTENIDO:**

1. ¿Qué es el refuerzo pedagógico?.....
2. ¿Cómo evalúa la participación de los docentes en las capacitaciones sobre el refuerzo pedagógico a nivel institucional?.....
3. ¿Qué criterios le resultan más relevantes a la hora de implementar la micro planificación con la inclusión del refuerzo?.....
4. ¿Qué impacto tiene el refuerzo pedagógico en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes a nivel institucional? .....
5. ¿Qué dificultades tiene al momento de aplicar el refuerzo pedagógico?.....
6. ¿Cuáles son las sugerencias que propone a los docentes para mejorar las estrategias metodológicas activas que permitan fortalecer el refuerzo pedagógico?.....



7. ¿Cuáles son sus estrategias prioritarias como directivo que apunten a la mejora de la calidad educativa?.....
8. ¿Cómo define a la Gestión educativa?.....
9. ¿Qué es lo más relevante en la gestión educativa?.....
10. ¿Como se evidencia la gestión escolar institucional considerando los estándares de calidad?.....
11. ¿Cómo el modelo de gestión educativa institucional ayuda a la mejora de la calidad de los aprendizajes?.....
12. ¿Cuáles son sus criterios con el informe de auditoría presentado a la Institución?.....
13. ¿Cómo la implementación de un plan de acción institucional permite mejorar el proceso de gestión escolar?

**Anexo 3. Informe final de auditoría educativa**

 <p>Ministerio de Educación</p>	<p align="center"><b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA</b></p>		<p align="right">Página 34 / 36</p>	
<p align="center"><b>INFORME FINAL</b></p>				
		<p>identificados en la institución educativa.</p> <p>Revisión Documental: Presenta:          _Un informe de simulacro con fecha 14-09-2017, con imágenes como verificadores y una evaluación de Bueno.          No presenta:          _Evaluación de las comisiones y/o brigadas de la aplicación del Plan de Reducción de Riesgos          _Evaluación de los procedimientos aplicados en los simulacros.</p>		
<p>4. EXPERIENCIAS EXITOSAS E INNOVADORAS (CASOS DE ÉXITO) "No Aplica".</p>				
<p>5. OBSERVACIONES ADICIONALES (RETOS)          Controlar ubicación, rotación, caducidad y entrega de alimentación escolar. Realizar seguimiento a comisión. Garantizar que autoridades, personal docente y administrativo laboren la jornada de acuerdo a normativa legal.          Gestionar repotenciación ofrecida por autoridades educativas          Activar la biblioteca institucional con el recurso humano disponible en la institución          Desarrollar las clases de cultura física en el bloque administrativo estudiantil. El traslado de estudiantes al Coliseo es un riesgo para estudiantes y docentes.          Aclarar autorización y venta de libros de Física, Alibabá de Inglés y de Literatura.          Aclarar solicitud de \$1 por parte de docentes a estudiantes de la institución, para colada morada de profesores          Aclarar cobro de \$1 a estudiantes para ingreso a deportes y valor por inscripción de equipos          Aclarar cobro de \$0,25 a padres de familia, por cada boletín parcial de calificaciones de estudiantes.          Aclarar disposición de compra direccionada y uso de gorra estudiantil y escarapela.          Asegurar la legalidad de la contratación de personal externo, que labora dentro de la institución (limpieza de baños, copiadora)</p>				
<p>6. OBSERVACIONES ADICIONALES (CASOS DE VIOLENCIA)          18/01/2017, Supuesto abuso sexual a estudiante, por personal apoyo, puso en conocimiento del Distrito, nunca se abrió el proceso, porque debían enviar a código de Trabajo y no lo hicieron. Se pone en conocimiento de Fiscalía, archivó el proceso porque supuesta afectada retira la denuncia en compañía de su representante. De esa relación existe una hija.          Junio 2017, Supuesto caso acoso sexual a cuatro estudiantes por de matemática, puso en conocimiento del Distrito, sale del Distrito una resolución primera con 10% de sueldo. El Ministro envía recurso de amparo donde solicita se abra los procesos. Docente se encuentra suspendido. Hay sumario en distrito No. 07-2017, Resolución JDRC-23/octubre/2017. Fiscalía archivó el proceso.          Junio 2017, Supuesto caso acoso sexual, Prof. de Cultura Física, se puso en conocimiento del Distrito, en Distrito archivan causa. El Ministro envía recurso de amparo donde solicita se abra los procesos. Docente se encuentran suspendido. Hay sumario en distrito No. 008-2017, Resolución JDRC-08/noviembre/2017. Fiscalía archivó el proceso.          Noviembre 21 2017, Supuesto caso violencia física y psicológica, otro docente de Cultura Física, se puso en conocimiento del Distrito, Audiencia en Distrito fecha 26/02/2018, no hay todavía resolución. Docente se encuentra reubicado en funciones administrativas. Fiscalía archivó el proceso.          Diciembre 20 2017, Supuesto caso acoso escolar, entre estudiantes de 16 años, pares, de instituciones</p>				
<p><i>Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa</i>          Fecha de Vigencia Año 2017</p>		<p>Fecha última revisión 05/12/2017</p>	<p>Versión 3</p>	<p>Documento de uso interno Si está impreso es Copia No Controlada</p>

 <p>Ministerio de Educación</p>	<p><b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b>  <b>SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN</b>  <b>DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA</b></p>
<p><b>INFORME FINAL</b></p>	

Página 35 / 36

educativas Chantal y República, supuestamente se pasan imágenes de burla en redes sociales. Se puso en conocimiento del Distrito, se resuelve el caso en ASRE, que se sancione a la supuesta agresora con medidas disciplinarias.  
 En seguimiento DECE realiza taller de prevención de violencia de género y violencia sexual.  
 Febrero 28 2018, Supuesto caso pornografía infantil. Entre estudiantes entre 13 – 14 años de varias instituciones educativas, Jacinto Collahuazo, República, 10 de Agosto. Supuestamente se pasan imágenes pornográficas de adolescentes. Se puso en conocimiento del Distrito y de fiscalía. En Fiscalía en proceso de investigación.  
 En ningún caso se evidencia seguimiento a estudiantes involucrados.

**7. CONCLUSIÓN**

En cumplimiento de lo estipulado en el Artículo 310 del Reglamento de la LOEI, las Auditorías Educativas deben proveer a las autoridades y al sistema educativo de una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las Instituciones educativas en relación con los estándares de calidad educativa, a la luz de las evidencias encontradas en la visita se determina que la *Unidad Educativa República del Ecuador* se encuentra en un estado situacional con una alerta temprana de **COLOR AMARILLO**.

<p>EL ESTADO SITUACIONAL DE LA IE EQUIVALE AL:</p>	<p><b>42,16%</b></p>	<p>DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES EDUCATIVOS AUDITADOS.</p>
--	----------------------	--

<p><b>PARA CONSTANCIA FIRMAN:</b></p>																
<p>Para constancia de lo actuado, firman en unidad de acto y efecto legal, siendo las <b>16h00</b> del día <b>viernes nueve</b> del mes de <b>marzo</b> del año <b>2018</b>.</p>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CARGO</th> <th>NOMBRES Y APELLIDOS</th> <th>FIRMAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Representante legal de la IE</td> <td>Ignacio Cusin Montalvo</td> <td rowspan="5">  </td> </tr> <tr> <td>N. Cédula Representante legal de la IE</td> <td>1001780707</td> </tr> <tr> <td>Lider del Equipo de Auditores Educativos</td> <td>Wilson Hugo Enriquez Enriquez</td> </tr> <tr> <td>Equipo de Auditores Educativos 2</td> <td>John Robinson Andrade Hidrobo</td> </tr> <tr> <td>Equipo de Auditores Educativos 3</td> <td>Jorge Javier Erazo Erazo</td> </tr> </tbody> </table>	CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMAS	Representante legal de la IE	Ignacio Cusin Montalvo		N. Cédula Representante legal de la IE	1001780707	Lider del Equipo de Auditores Educativos	Wilson Hugo Enriquez Enriquez	Equipo de Auditores Educativos 2	John Robinson Andrade Hidrobo	Equipo de Auditores Educativos 3	Jorge Javier Erazo Erazo	
CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMAS														
Representante legal de la IE	Ignacio Cusin Montalvo															
N. Cédula Representante legal de la IE	1001780707															
Lider del Equipo de Auditores Educativos	Wilson Hugo Enriquez Enriquez															
Equipo de Auditores Educativos 2	John Robinson Andrade Hidrobo															
Equipo de Auditores Educativos 3	Jorge Javier Erazo Erazo															

[V 7.0 APLICATIVO ARG.xlsm](#)

<p><b>Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa</b>          Fecha de Vigencia Año 2017</p>	<p>Fecha última revisión 05/12/2017</p>	<p>Versión 3</p>	<p>Documento de uso interno          Si está impreso es Copia No Controlada</p>
--	---	------------------	---

**Anexo 4. Acta final de auditoría educativa**

 Ministerio de Educación		MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA			
<b>ACTA FINAL</b>					Página 1 / 3
<b>CÓDIGO</b> 10H00398_WE_ARG		<b>ACTA FINAL DE AUDITORÍA EDUCATIVA</b>			
<b>DATOS INFORMATIVOS:</b>					
<b>Institución Educativa:</b>		República Del Ecuador			
<b>Zona:</b>		1	<b>Distrito:</b>	10D02	<b>Circuito:</b> 10D02C06_07
<b>Representante legal de la Institución:</b>		Ignacio Cusin Montalvo			
<b>Lider del Equipo de Auditores Educativos:</b>		Wilson Hugo Enriquez Enriquez			
<b>Equipo de Auditores Educativos:</b>		John Robinson Andrade Hidrobo Jorge Javier Erazo Erazo			
<b>Periodo lectivo auditado:</b>		2016 – 2017 y 2017 - 2018			
<b>Lugar y Fecha: (DD-MM-AAAA)</b>		Ibarra, 9 de marzo de 2018			
<b>ANTECEDENTES:</b>					
<p>Que la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 26, señala que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado; y, en su artículo 28, prevé que ésta responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y/o corporativos;</p>					
<p>Que el artículo 27 de la Constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir, obliga a establecer estándares de calidad que orienten, apoyen y posibiliten el monitoreo de la acción de los actores del sistema educativo;</p>					
<p>Que de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) , la Autoridad Educativa nacional formula e implementa las políticas educativas, estándares de calidad educativa acorde con los principios y fines de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en armonía con la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo;</p>					
<p>Que con Acuerdo Ministerial 450-13, del 16 de diciembre de 2013, se expidió el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, de aplicación obligatoria en todos los establecimientos educativos públicos, fisco misionales, y particulares de todos los niveles del Sistema Nacional de Educación del país.</p>					
<b>RESUMEN EJECUTIVO:</b>					
<b>RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA EDUCATIVA</b>					
<b>ESTÁNDARES AUDITADOS (55)</b>	<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA SATISFACTORIOS</b>	<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA EN PROCESO</b>	<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA NO CUMPLIDOS</b>		
<b>Estándares de Gestión Escolar (18)</b>	2	13	3		
<b>Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa</b> Fecha de Vigencia Año 2017		Fecha última revisión 05/12/2017	<b>Versión</b> 3	<b>Documento de uso interno.</b> Si está impreso es Copia No Controlada	

*Primer documento de Constitución LOE / RLOEI Acuerdo*



		<b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA</b>				
<b>ACTA FINAL</b>					Página 2 / 3	
Estándares de Desempeño Directivo (21)	1	14	6			
Estándares de Desempeño Docente (16)	0	14	2			
N° de Estándares de Calidad Educativa por Estado Situacional	Verde:	3	Amarillo:	41	Rojo:	11
EL ESTADO SITUACIONAL DE LA IE EQUIVALE A:	42,16%					
Alerta temprana:	AMARILLA					
Estándares de Calidad Destacados	AZUL	0				
<b>CONCLUSIONES:</b>						
<b>1. ESTADO SITUACIONAL.-</b>						
La IE República Del Ecuador alcanza el <span style="margin-left: 100px;">42,16%</span> de CUMPLIMIENTO de los estándares auditados.						
<b>CUMPLIMIENTO:</b>	CUMPLE PARCIALMENTE CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD EDUCATIVA					
<b>MEJORA:</b>	La IE tiene varios estándares de calidad educativa que mejorar a mediano y corto plazo.					
<b>2. PLANIFICACIÓN DE MEJORAS.-</b> En función de lo acordado con la autoridad de la Institución Educativa, las acciones para atender las recomendaciones realizadas en el Informe final de Auditoría Educativa deben priorizarse como mejoras, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional - PEI. Acción que se llevará a cabo dentro de los 3 meses posteriores a la entrega del informe.						
Se realiza la entrega- recepción de los siguientes documentos a la Institución Educativa: • Informe final de Auditoría Educativa. • Acta final de Auditoría Educativa. Para constancia, firman en unidad de acto y efecto legal, siendo las <b>16h00</b> del día <b>viernes nueve</b> del mes de <b>marzo</b> del año 2018.						
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>					
Representante legal de la Institución Educativa	<b>Ignacio Cusin Montalvo</b>					
N. cédula Representante legal de la Institución Educativa	<b>1001780707</b>					
<b>Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa</b>			<b>Documento de uso interno</b>			
Fecha de Vigencia Año 2017	Fecha última revisión 05/12/2017	Versión 3		Si está impreso es Copia No Controlada		

**Anexo 5. Matriz de relación entre dimensiones y respuestas de entrevistas a directivos.**

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3	DIRECTIVO 4
Qué es refuerzo pedagógico. Importancia. Teorías psicopedagógicas sobre el refuerzo	Conocimiento sobre refuerzo	¿Qué significado tiene para Ud. el refuerzo pedagógico?	primeramente, identificar las debilidades académicas de los estudiantes para poder replanificar los temas que estudiantes no comprenden y poder dictar una clase personalizada con la finalidad de poder mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.	como docentes nos damos cuenta que existe algún vacío	son estrategias de aprendizaje que se aplican a un grupo de estudiantes con la finalidad de fortalecer conocimientos	es prácticamente la ayuda que presta el docente al estudiante que por A o B razones no ha adquirido su conocimiento en la clase
	Capacitación sobre el refuerzo pedagógico	¿Cómo evalúa Ud. sobre la capacitación sobre el refuerzo?	considero que hay docentes que, de acuerdo a su formación, al tradicionalismo todavía les cuesta adaptar esta idea y peor aplicarlo	no existe respuesta	tenemos una participación activa. (no explica el cómo)	hay un poquito de cómo le digo, pues de incertidumbre
	Microplanificación y el plan de refuerzo	¿Qué aspectos le resultan relevantes a la hora de aplicar la micro planificación con la inclusión del refuerzo?	después de seleccionar el objetivo a donde va enfocado este refuerzo: la selección de las actividades	el proyecto Steam, que es tema de hoy, el tema de educación integral, sobre la sexualidad, consta lo del proyecto steam	aplicar el diagnóstico, conocemos las necesidades particulares de aprendizaje	no existe respuesta



Tipologías de refuerzo	Refuerzo positivo	Qué impacto tiene el refuerzo positivo en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Qué dificultades tiene al momento de aplicar el refuerzo pedagógico	entonces la calidad Educativa viene cuando el estudiante puede aplicar el conocimiento. la falta de interés también por ciertos estudiantes	unos aprenden de una manera u otros de otra manera y toca adaptarnos para lograr y conseguir lo que deseamos, la nivelación.	los estudiantes se integren al demás grupo...o falta de capacitación en el manejo de estrategias innovadoras de aprendizaje	ellos vienen motivados a estudiar. Entonces prácticamente nosotros podemos decir que es un gran impacto para muchos estudiantes porque lo asimilan de mejor manera.... jóvenes de que prácticamente no les interesa
	Refuerzo negativo					
	Refuerzo intermitente					
	Refuerzo continuo					
Estrategias metodológicas para aplicar el refuerzo	Diseño Universal de Aprendizajes (DUA)	¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar las estrategias metodológicas activas que permitan fortalecer el refuerzo pedagógico?	ponerse en el nivel de estudiante	no existe respuesta	incentivar a los estudiantes para que ellos pues tengan el gusto de aprender	ponernos un poquito el afán para con los docentes y los docentes, a su vez para con los estudiantes, para que no le ayudemos
	Metodologías activas					
	Clase invertida					
	Aprendizaje basado en problemas (ABP)					
Estándar de refuerzo pedagógico y calidad educativa	Importancia de la calidad educativa	¿Cuáles son sus estrategias prioritarias como docente que apunten a	cuando desarrollamos una buena comunicación va ser mucho más	Planificar junto con los compañeros...también coordinamos con el DECE para darle esa	Trabajar en equipo con los docentes, también con los padres de familia, en sí, con toda la	tratamos de reunirnos primeramente con los docentes.
	Características de una educación de calidad					



	Estrategias para mejorar la calidad educativa	la mejora de la calidad educativa?	fácil que la gente se sienta como en más confianza para poder ejercer lo que tienen que hacer para preguntar y para generar en un ambiente de confianza	ayuda que necesita en ese momento el estudiante y lograr nuestro objetivo, que aprenda	comunidad educativa. Hacemos reuniones o jornadas pedagógicas donde compartimos experiencias de docentes	
Qué es la Gestión Educativa. Principios	Conocimiento gestión educativa	¿Cómo define a la Gestión educativa?	conocer los procesos, poder organizarlos y poder exponerlos para que se puedan ejecutar.	primero capacitándonos, segundo, estar pendiente de ellos, de las necesidades de los estudiantes	es gestión educativa tiene que tener un liderazgo, un liderazgo positivo...tiene que haber la comunicación y conocer todos los objetivos la meta que tenemos con una institución como en este caso, es la misión y la visión.	No podríamos definirle como como positiva totalmente, porque nosotros prácticamente estamos regidos a lo que nuestro Gobierno viene
Características de la gestión educativa	Liderazgo en la gestión educativa Comunicación efectiva Planificación estratégica. Fomento de la Innovación	¿Describe, qué es lo más relevante en la gestión educativa?	es el resultado, porque todo proceso de gestión educativa está enfocado hacia un objetivo así, conseguir una meta	que el docente esté más capacitado, entonces capacitándonos, nosotros podemos avanzar	tener una comunicación, un enlace con todos los miembros de la comunidad educativa, mantener abierto siempre el campo del diálogo	El entusiasmo que pone el docente definitivamente para que para enseñar
Gestión de los estándares	Dimensión pedagógica. Dimensión administrativa. Dimensión social-comunitaria.	¿Como se evidencia en la gestión escolar institucional el trabajo considerando	no solamente en un puntaje, sino en lo que los estudiantes son aptos para hacer y cómo	tratar al estudiante de acuerdo a su problema. Yo creo que, mejor dicho, estoy segura que	En el cumplimiento de la misión y la visión institucional	ahí sin no le puedo, no le puedo manifestar cómo se evidencia



	Dimensión política-educativa.	los estándares de calidad?	después ellos logran	nuestra institución es muy inclusiva		
Modelos de gestión educativa	Normativo	¿Cómo el modelo de gestión educativa institucional ayuda a la mejora de la calidad de los aprendizajes?	Yo creo que nosotros no somos directamente los gestores,	no existe respuesta	no tendríamos tal vez un modelo específico institucional	no existe respuesta
	Prospectivo					
	Estratégico					
	Calidad total					
	Comunicacional					
	Reingeniería					
	Estratégico situacional					
Auditoría educativa de calidad para una gestión educativa de calidad	Planificación	¿Cuáles son sus criterios con el informe de auditoría presentado a la Institución?	Me parece que ese punto todavía no tenemos, no sé.	en los docentes falta un poquito, que le digo, faltaba, mejor dicho, tal vez conocer de las nuevas generaciones, actualizarnos de conocimientos. No recuerdo que color sacamos la verdad, pero sí faltaba un poco más	que no se tomó en cuenta mucho la realidad institucional	ese tipo de auto auditoría podíamos debemos manifestar que es muy, muy general, abarca muchas cosas.
	Ejecución					
	Evaluación					
	Seguimiento y mejora					
El plan de acción como herramienta para mejorar la gestión educativa	conocimiento	¿Cómo la implementación de un plan de acción institucional permite mejorar el proceso de gestión escolar?	cuando nosotros nos organizamos ejerciendo el rol que le corresponde a cada quien	Hemos mejorado en lo que es pedagogía didáctica y todo lo que compete a la formación del docente.	para detectar los campos en los que necesitamos fortalecernos	no existe respuesta

**Anexo 6: Matriz de relación entre dimensiones y respuestas de entrevistas a docentes**

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8	DOCENTE 9	DOCENTE 10	DOCENTE 11
Qué es el refuerzo pedagógico. Importancia. Teorías de aprendizaje y refuerzo	Conocimiento sobre refuerzo	¿Qué significado tiene para Ud. el refuerzo pedagógico?	un tiempo extra más para ellos, para reforzar en sí en cada uno de los estudiantes que necesiten.	refuerzo pedagógico es reforzar aquellos temas que no fueron comprendidos por los estudiantes	refuerzo pedagógico es retomar, recapitalizar o reforzar	determinamos el refuerzo pedagógico en base a las lagunas o conocimientos que no han sido adquiridos y destrezas que no han sido completadas	cuando se les da la oportunidad a los estudiantes de mejorar su nota	es fortalecer los conocimientos que tienen los estudiantes, de pronto hay ciertos vacíos que quedaron o algunos conocimientos de pronto no muy claros	el refuerzo pedagógico es fundamental en la enseñanza aprendizaje	se trata de alguna manera mejorar y llevarle a ese estudiante a que alcance el nivel de los demás estudiantes para fortalecer los conocimientos ya aprendidos.	es reforzar los conocimientos que los estudiantes no alcanzaron durante el proceso aprendizaje, los cuales ellos con este refuerzo van a poder alcanzar sus conocimientos.	para mí el refuerzo pedagógico, viene a ser una estrategia que está utilizando el Ministerio para tratar de hacer recuperar las notas a los estudiantes	es una ayuda que se les puede dar a los jóvenes en temas que ellos tal vez no llegaron al 100% del índice de aprendizaje.
	Capacitación sobre el refuerzo pedagógico	¿Cómo evalúa Ud. sobre la capacitación sobre el refuerzo?	respuesta no relacionada	respuesta no relacionada	respuesta no relacionada	A nivel de nuestra institución, muy bueno (no explica el cómo)	no existe respuesta	cada docente de alguna manera estamos hasta cierto punto obligados por cuenta propia incluso, buscar las herramientas, buscar las estrategias que mejor se adapten para poder aplicar el refuerzo	no se ha hecho capacitación, no, no hemos tenido capacitación en relación a este tema	no existe respuesta	La verdad es que no se ha implementado o ninguna capacitación en cuanto a refuerzo pedagógico	que capacitación, capacitación no nos han dado, de pronto los lineamientos que vienen desde el Ministerio	no existe respuesta relacionada al tema
	Microplanificación y el plan de refuerzo	¿Qué criterios le resultan relevantes a la hora	respuesta no relacionada	las destrezas que uno se tiene como metas,	Bueno, el desempeño del estudiante va a ser de	Comenzaríamos, trabajando conocimientos previos y	tiene que ir en base a los requerimientos de los estudiantes.	Lo fundamental es buscar el desarrollo de habilidades y	Criterios. Sería a través de evaluaciones continuas, de	considerar los temas que se está enseñando, luego la	la metodología que se ha utilizado durante el	los criterios más importantes serían en cuanto a la	analizar el tema y las destrezas que nosotros vamos a



		de aplicar la micro planificación con la inclusión del refuerzo?			acuerdo a la asignatura	luego desarrollo de destrezas	(no tiene relación con la pregunta)	destrezas que a los chicos les permita enfrentarse de buena forma a la vida diaria	pronto, en las actividades que se les envía a los jóvenes	metodología que se está aplicando porque de alguna manera tocaría cambiar la metodología para los estudiantes que aún no han alcanzado el nivel que los demás ya lo han logrado.	proceso de aprendizaje y cómo se ha llegado a evaluar a los estudiantes, pues con esto nosotros estamos viendo, si alcanzaron o no sus conocimientos	planificación, ver las deficiencias que puedan tener los estudiantes de, primero el autodiagnóstico	evaluar dependiendo del tema.
Tipologías de refuerzo	Refuerzo positivo	Qué impacto tiene el refuerzo positivo en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.	estudiante no captó, no realizó o faltó, las demás clases va a ser falencia, pues no va a captar cómo se realiza y eso, por ende, va a ser debilidad después	Para mí algo positivo, pero deberíamos tener un tiempo para poder dar esos refuerzos	Un alto porcentaje de impacto, porque. Es la única, es la única forma de que el estudiante pueda avanzar, pueda mejorar y pueda, sobre todo, comprender de mejor manera.	si no han sido bien cimentados los conocimientos, imposible continuar con los siguientes y desarrollar los estudios siguientes	pienso que si es importante, porque siempre uno debe estar abierto y a dar su mayor contingente a los estudiantes para que ellos puedan entender	No comprendo,,, no no	sería positivo, puesto que mediante estos refuerzos académicos podríamos mejorar la calidad de la educación.	serían como unas clases personalizadas para los estudiantes que aún no han logrado los conocimientos	los estudiantes pueden comprender, aprender de una manera más personalizada a y llegar a comprender lo que no entendieron antes de sus conocimientos.	Entonces, el refuerzo pedagógico bien llevado debería tener un impacto positivo en los jóvenes porque podrían aprender algo que a lo mejor les quedó confuso en alguna clase extra, en alguna situación que los docentes les llamemos a los jóvenes	El impacto es un impacto positivo, ya que ayuda a que el estudiante complete o adquiera los conocimientos deseados que como docentes nosotros adquirimos
	Refuerzo negativo												
	Refuerzo intermitente												
	Refuerzo continuo												
Estrategias metodológicas para aplicar el refuerzo	Diseño Universal de Aprendizajes (DUA)	¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar las	Siempre es muy bueno, que se lo haga al momento el tiempo es	tener más material didáctico	Se debe hacerlo de manera periódica	Todo lo que se refiere a los nuevos tics,	darles las m facilidades para que ellos puedan salir adelante	enfocado un poquito en los recursos que se requiere...que una parte	La sugerencia es de la evaluación continua. sería mi	cambiar de metodología, porque de alguna manera, pues si los	de los estudiantes tienen diferentes estilos de aprendizaje,	si viniera alguien especializado o que nos venga y nos abra los ojos,	pienso que deberíamos analizar cada uno del dependiendo de los temas,
	Metodologías activas												
	Clase invertida												



	Aprendizaje basado en problemas (ABP)	estrategias metodológicas que permitan fortalecer el refuerzo pedagógico?	muy fundamental					es la preparación docente, la otra parte es la colaboración de los padres de familia, que en muchas ocasiones no es el que uno espera y lógicamente la buena predisposición del estudiante.	sugerencia, no, dar nuestra clase y luego el refuerzo	estudiantes no han logrado esos conocimientos porque tal vez el estilo, la metodología que está enseñando no está funcionando con los estudiantes	se debe conocer cuáles son cada uno de ellos y puede ser los mejores las metodologías activas de entre ellas tenemos la gamificación, tenemos la ABP y entre otros	nos de unas charlas con metodologías activas que nos permitan que los jóvenes puedan aprender de mejor manera yo creo que eso sería lo ideal.	aplicar la metodología, no, porque no todos los temas deben tener una metodología indicada
Estándar de refuerzo pedagógico y calidad educativa	Importancia de la calidad educativa Características de una educación de calidad	¿Cuáles son sus estrategias prioritarias que apunten a la mejora de la calidad educativa?	yo enseñadales formó otro grupito y enseñadales le hago el refuerzo	que la clase sea motivadora, que sea algo práctico y hay que acuerdo al interés del estudiante	es educar con calidad con calidez...Una de las estrategias que mejor funciona es la motivación	Lectura comprensiva porque un estudiante que sabe leer puede autoeducarse en el resto de las de las asignaturas y de las artes		la mejor metodología para poder llevar a los estudiantes con el conocimiento fundamental que muchas veces tenemos nosotros un abanico de conocimientos muy extenso que en la práctica no se aplica deberíamos centrarnos fundamentalmente en, lo que si va a necesitar	las lecciones, los trabajos y las evaluaciones	Sería la metodología	las estrategias deben ser acorde a las edades de cada uno de los estudiantes, estamos en la actualidad con la tecnología que a ellos les encanta lo que es el método activo que como antes dije la gamificación, les encanta realizar juegos eso se envía de la institución	Yo creo que toca educarlos en valores, primeramente, la responsabilidad, la puntualidad, una vez que entendamos que los jóvenes tienen que llegar puntuales, que tienen que hacer las cosas con organización yo creo que desde ahí podríamos partir de mejor manera hacer las cosas	sería enseñándoles actividades lúdicas, actividades que entiendan y puedan desarrollar también lo que son en la práctica con la neurodidáctica que ellos necesitan
Qué es la gestión	Conocimiento gestión educativa	¿Qué es lo más	podría decir que cada	desenvolvete dentro de la	Es eso lo tener	trabajar en un ambiente	no existe respuesta	más relevante el	De pronto solicitar,	Serían velar por los	primero, pero	, yo creo que es la parte	generar las estrategias



educativa. Principios	Liderazgo en la gestión educativa Comunicación efectiva Planificación estratégica.  Fomento de la Innovación	relevante en la Gestión educativa?	Comisión, sino cada departament o está en con su gestión	sociedad y lograr poder resolver problemas	resultados y cumplir con los objetivos propuestos	primero armónico, con todas las los materiales, con todas las la tecnología fuera lo máximo	maestro para que su labor sea más fructífera	aspecto, incluso emocional, tanto del docente como del alumno. La estabilidad que uno debe tener es necesaria para poder crear un vínculo mucho más armónico con los estudiantes y de esa manera podemos nosotros transmitir lo que conocemos	solicitar cursos relacionados a esto de los refuerzos	estudiantes, velar por los docentes, que no les falte nada, que estén a gusto. Implementar con material, proveer de material a los docentes. A los estudiantes, darles el espacio para que se desarrollen y puedan desenvolverse como docentes.	tomando en cuenta a los estudiantes, que son nuestro, lo más principal que nosotros debemos tomar en cuenta	humana, aparte de que si yo transmito conocimiento	para que cada estudiante pueda tener un avance significativo y más que nada, el proceso de enseñanza aprendizaje se pueda cumplir
Gestión de los estándares	Dimensión pedagógica. Dimensión administrativa. Dimensión social-comunitaria.  Dimensión política-educativa.	¿Como se evidencia en la gestión escolar institucion al el trabajo consideran do los estándares de calidad?	se evidencia con todo lo programado que tiene, siempre está informándonos a los maestros,	A través de la del comportamiento de cada uno de los estudiantes	Es eso lo tener resultados y cumplir con los objetivos propuestos (no explica el cómo)	hablar de estándares de calidad en una institución que ni siquiera contamos con servicios, díganos básicos. Como ineficiente	estamos en un buen nivel educativo, ya que aquí nosotros aplicamos todas las directrices que nos envía el ministerio de educación y el distrito	Como hablamos todo el tiempo de comunidad educativa como que esa parte deberíamos fortalecer mejor	mediante la obtención del promedio de los aprendizajes. la mejora de observaría y la mejora de los aprendizajes ahí observaríamos si hay un buen rendimiento	que todavía hace falta material didáctico, espacios para que los docentes puedan desenvolverse y también para que puedan atender a los padres de familia	hace falta mucho en cada unidad educativa, ya que no son aplicados correctamente en cada caso que amerita.	Vera que los estándares de calidad a veces no, no conocemos muy, muy a ciencia cierta todos los docentes. Los estándares de calidad están escritos en el papel	cada docente llevamos nuestra planificación y deberíamos tener en cuenta que cada estándar de aprendizaje debe ir de la mano de las destrezas
Modelos de gestión educativa	Normativo Prospectivo Estratégico Calidad total Comunicacional Reingeniería	¿Cómo el modelo de gestión educativa institucion al ayuda a la mejora	pero siempre es de todo, esto siempre respaldado, de los padres de familia siempre.	Ay, Dios. Nuestro modelo	es necesario que todos conozcamos el modelo educativo que debemos	todavía vemos que hay muchísimas autoridades encargadas.	no existe respuesta	como institución, de pronto buscamos, en la formación de	Ayudaría en el rendimiento de los jóvenes	Por ahí podríamos hablar sobre el constructivismo, donde el estudiante va	El modelo pedagógico de mi institución es el constructivismo. Es una	no existe respuesta	Pienso que debería mejorar con el apoyo de la trilogía, no, que es la intervención



	Estratégico situacional	de la calidad de los aprendizajes?			trabajar en esa función.			nuestros estudiantes		construyendo su conocimiento, el maestro sería el facilitador	teoría muy, muy buena para los estudiantes, ya que ellos construyen sus conocimientos y pueden servirles para la vida, entonces estamos aplicando ese modelo en esta institución		estudiantes o padres de familia y en este caso los docentes,
Auditoria educativa de calidad para una gestión educativa de calidad	Planificación	¿Cuáles son sus criterios con el informe de auditoría presentado a la Institución?	cuando hay cambios de cómo se puede decir de autoridades,	pero a ratos como que, si es un poquito molesto, sí sería bueno una prevención.	mi criterio es que está muy bien que de pronto esto se lo haga y de manera periódica,	Para mi parecer no, no estaba yo conforme con esa auditoría.	Yo pienso que si fue favorable y algunas ocasiones podemos fallar en algo			El informe no fue tan favorable o algunos aspectos que se están puliendo y que nos pidieron mejorar, entonces se está trabajando en esos aspectos	Sinceramente, no asistía al informe	sí nos sí nos informaron de esa situación, que había habido unas deficiencias en cuanto a unos planes o proyectos que pedía el distrito y que de pronto no fueron cumplidos. Pero ya le digo, en el campo educativo estamos bastante bien	Cada institución tenemos desfases y dentro de lo que es la evaluación dentro de nuestra institución, no, si tenemos varias observaciones. además, que deberíamos cambiar y aplicar nuevas metodologías en este plan de mejora
	Ejecución												
	Evaluación												
	Seguimiento y mejora												
	conocimiento							no existe ..respuesta	no existe respuesta				



A continuación, se transcribe el link en donde se encuentra consolidado las entrevistas a los directivos y su correspondiente transcripción:

[transcripcion de la entrevista a directivos.docx](#)

[directivo 1.mp4](#)

[directivo 2.mp4](#)

[directivo 3.mp4](#)

[directivo 4.mp4](#)

De igual manera se transcribe el link donde se encuentra depositado las entrevistas a los docentes con su respectiva transcripción:

[Transcripcion de entrevistas docentes.docx](#)

[docente 1.mp4](#)

[docente 2.mp4](#)

[docente 3.mp4](#)

[docente 4.mp4](#)

[docente 5.m4a](#)

[docente 6.mp4](#)



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**

[docente 7.mp4](#)

[docente 8.mp4](#)

[docente 9.mp4](#)

[docente 10.mp4](#)

[docente 11.mp4](#)

### Anexo 7: Rúbrica para evaluar plan de acción

CRITERIOS DE EVALUACION	NIVELES DE VALORACION				VALORACION FINAL
	Excelente (4)	Satisfactorio (3)	Puede mejorar (2)	Inadecuada (1)	
El plan de accion presenta la justificacion, objetivos y estrategias a realizar de acuerdo al problema planteado	El plan de accion contiene la justificación, objetivos y estrategias contextualizadas a la situación real	El pla de accion presenta la justificación, objetivos y estrategias con pocos aspectos de la situacion real	El pla de accion presenta la justificación, objetivos y estrategias tomando en cuenta un solo aspecto de la situacion presentada	El pla de accion no presenta la justificación, objetivos y estrategias adecuados a situacion real	
Se describe el cronograma de actividades de forma detallada	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, algunos recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, sin recursos y no describe los responsables	
Describe estrategias innovadoras de coordinación con las autoridades y docentes de la unidad educativa	El plan guarda correlacion con todas estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan guarda correlacion con la mayoría de estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir	El plan guarda poca correlacion con los estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el	El plan no muestra estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias	



		con el objetivo general	objetivo general		
Presenta el uso de recursos tecnológicos para la implementación del plan	Incluye una variedad de recursos tecnológicos que promueven la utilización del plan	Incluye algunos recursos tecnológicos que promueven la utilización del plan	Refleja poco uso de las herramientas tecnológicas que promueven la utilización del plan	No incluye el uso de herramientas tecnológicas que promueven la utilización del plan	
Se crea espacios de participación de las comisiones, autoridades, docentes, estudiantes y comunidad en general en las actividades propuestas	Todas las comisiones, autoridades, docentes y estudiantes participan en las actividades programadas	Todos los docentes y estudiantes y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Algunos docentes y estudiantes y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Sólo participan algunos docentes y estudiantes en las actividades asignadas	
Promueve mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados	Define con claridad los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento de evaluación	Establece algunos mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento de evaluación	Establece mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados pero estos no se ajustan a la evaluación de resultados esperados en el plan	No establece ningún mecanismo de evaluación de resultados a través de un instrumento para evaluar los resultados del plan de acción	

Sugerencias:.....  
 .....  
 .....  
 .....



Universidad Nacional de Educación

.....

firma

Nombre de especialista 1: \_\_\_\_\_

CI:.....

**Anexo 8: Rubrica de validación experto 1**

**Anexo 7: Rúbrica para evaluar plan de acción**

**Título de la propuesta:** Plan de acción para mejorar la gestión escolar en el estándar D2. C2. Refuerzo pedagógico.

CRITERIOS DE EVALUACION	NIVELES DE VALORACION				VALORACION FINAL
	Excelente (4)	Satisfactorio (3)	Puede mejorar (2)	Inadecuada (1)	
El plan de accion presenta la justificación, objetivos y estrategias a realizar de acuerdo al problema planteado	El plan de accion contiene la justificación, objetivos y estrategias contextualizadas a la situación real	El pla de accion presenta la justificación, objetivos y estrategias con pocos aspectos de la situacion real	El pla de accion presenta la justificación, objetivos y estrategias tomando en cuenta un solo aspecto de la situacion presentada	El pla de accion no presenta la justificación, objetivos y estrategias adecuados a situacion real	3
Se describe el cronograma de actividades de forma detallada	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, algunos recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, sin recursos y no describe los responsables	3
Describe estrategias innovadoras de coordinación con las autoridades y docentes de la unidad educativa	El plan guarda correlacion con todas estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan guarda correlacion con la mayoría de estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan guarda poca correlacion con los estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan no muestra estandares, objetivos especificos, metas y actividades innovadoras necesarias	2
Presenta el uso de recursos tecnologicos para la implementacion del plan	Incluye una variedad de recursos tecnologicos que promueven la utilizacion del plan	Incluye algunos recursos tecnologicos que promueven la utilizacion del plan	Refleja poco uso de las herramientas tecnologicas que promueven la utilizacion del plan	No incluye el uso de harramientas tecnologicas que promueven la utilizacion del plan	3
Se crea espacios de participación de las comisiones, autoridades, docentes, estudiantes y comunidad en general en las actividades propuestas	Todas las comisiones, autoridades, docentes y estudiantes participan en las actividades programadas	Todos los docentes y estudinates y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Algunos docentes y estudinates y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Sólo participan algunos docentes y estudiantes en las actividades asignadas	3
Promueve mecanismos de seguimiento y evaluacion de resultados	Define con claridad los mecanismos de seguimiento y evaluacion de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento de evaluacion	Establece algunos mecanismos de seguimiento y evaluacion de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a	Establece mecanismos de seguimiento y evaluacion de resultados pero estos no se ajustan a la evaluacion de resultados	No establece ningún mecanismo de evaluacion de resultados a través de un instrumento para evaluar los resultados	2

		través de un instrumento de evaluación	esperados en el plan	del plan de acción	
<b>TOTAL</b>					16
<b>PORCENTAJE</b>					66.66%



firma

Nombre de especialista 1: Wiston Uriel Tapia Cevallos

CI: 1001947652

**Sugerencias:**

1. El título de la propuesta hace referencia al “estándar D2. C2. Refuerzo pedagógico”, con esa nomenclatura no existe ningún estándar.
2. El refuerzo pedagógico es una actividad inherente al desempeño docente pero que debe ser trabajada en calidad de normativa de nivel meso, por ello es importante que se encuentre presente el Plan Curricular institucional PCI.
3. Con el lineamiento curricular claramente establecido en el PCI, el directivo debe especificar las estrategias, los documentos y la forma de implementación de la normativa institucional para que los docentes la efectivicen en sus aulas de clase.
4. Finalmente, el docente deberá dar cuenta de la implementación de la política institucional en el aula de clases, con evidencias claras de como lo hizo.
5. Con estas aclaraciones, debe definirse exactamente a donde conduce este plan de acción, si a la redacción de los lineamientos del refuerzo pedagógico para incorporarlos en el PCI, o de pronto sugerirle al Directivo que diseñe la estrategia a ser implementada o decirle al docente como hacer refuerzo pedagógico en el aula de clases.
6. El objetivo general de la propuesta no contempla la problemática de la propuesta que es la implementación de lineamientos de refuerzo pedagógico. (Se habla de un liderazgo distribuido)
7. No se evidencia el trabajo de implementación del estándar motivo del plan de acción,
8. El Liderazgo distribuido como técnica de trabajo colaborativo debe contribuir al diseño e implementación de los estándares relacionados al Refuerzo pedagógico a nivel de Gestión, Directivo y docente.
9. El cronograma está armado para un proceso muy amplio, no está diseñado para dar cumplimiento al plan de acción establecido en la propuesta.

**Anexo 9: Rubrica de validación experto 2**

**Anexo 7: Rúbrica para evaluar plan de acción**

**Título de la propuesta:** Plan de acción para mejorar la gestión escolar en el estándar D2. C2. Refuerzo pedagógico.

	Excelente (4)	Satisfactorio (3)	Puede mejorar (2)	Inadecuada (1)	VALORACION FINAL
El plan de acción presenta la justificación, objetivos y estrategias a realizar de acuerdo al problema planteado	El plan de acción contiene la justificación, objetivos y estrategias contextualizadas a la situación real	El plan de acción presenta la justificación, objetivos y estrategias con pocos aspectos de la situación real	El plan de acción presenta la justificación, objetivos y estrategias tomando en cuenta un solo aspecto de la situación presentada	El plan de acción no presenta la justificación, objetivos y estrategias adecuados a situación real	4
Se describe el cronograma de actividades de forma detallada	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, algunos recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, sin recursos y no describe los responsables	4
Describe estrategias innovadoras de coordinación con las autoridades y	El plan guarda correlación con todos estándares, objetivos específicos,	El plan guarda correlación con la mayoría de estándares,	El plan guarda poca correlación con los estándares, objetivos	El plan no muestra estándares, objetivos específicos, metas y	4
unidad educativa	innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	innovadoras necesarias	
Presenta el uso de recursos tecnológicos para la implementación del plan	Incluye una variedad de recursos tecnológicos que promueven la utilización del plan	Incluye algunos recursos tecnológicos que promueven la utilización del plan	Refleja poco uso de las herramientas tecnológicas que promueven la utilización del plan	No incluye el uso de herramientas tecnológicas que promueven la utilización del plan	4
Se crea espacios de participación de las comisiones, autoridades, docentes, estudiantes y comunidad en general en las actividades propuestas	Todas las comisiones, autoridades, docentes y estudiantes participan en las actividades programadas	Todos los docentes y estudiantes y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Algunos docentes y estudiantes y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Sólo participan algunos docentes y estudiantes en las actividades asignadas	4
Promueve mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados	Define con claridad los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento de evaluación	Establece algunos mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento	Establece mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados pero estos no se ajustan a la evaluación de resultados	No establece ningún mecanismo de evaluación de resultados a través de un instrumento para evaluar los resultados del plan de acción	4



	de evaluación	esperados en el plan	
TOTAL			24
PORCENTAJE			100%



ANGEL RICARDO ERAZO LIMA

firma

ANGEL RICARDO ERAZO LIMA

ASESOR EDUCATIVO CZ1

CC: 1001796158

Sugerencias: Felicitar la investigación y la propuesta de plan de acción de la gestión escolar en el estándar D2. C2. Refuerzo pedagógico que plantea acciones colaborativas y participativas para la mejora de la gestión escolar institucional a través de un liderazgo distribuido y que esta acorde a los lineamientos y normativa vigente

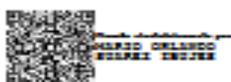
**Anexo 10: Rubrica de validación experto 3**

**Anexo 7: Rúbrica para evaluar plan de acción**

**Título de la propuesta:** Plan de acción para mejorar la gestión escolar en el estándar D2. C2. Refuerzo pedagógico.

CRITERIOS DE EVALUACION	NIVELES DE VALORACION				VALORACION FINAL
	Excelente (4)	Satisfactorio (3)	Puede mejorar (2)	Inadecuada (1)	
El plan de acción presenta la justificación, objetivos y estrategias a realizar de acuerdo al problema planteado	El plan de acción contiene la justificación, objetivos y estrategias contextualizadas a la situación real	El plan de acción presenta la justificación, objetivos y estrategias con pocos aspectos de la situación real	El plan de acción presenta la justificación, objetivos y estrategias tomando en cuenta un solo aspecto de la situación presentada	El plan de acción no presenta la justificación, objetivos y estrategias adecuados a situación real	3 El plan de acción no contiene estrategias contextualizadas a la situación real. Se debe actualizar el plan de acción según lineamientos COLMENA.
Se describe el cronograma de actividades de forma detallada	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe todas las actividades a desarrollar en el plan de acción, algunos recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, los recursos y responsables	Describe algunas actividades a desarrollar en el plan de acción, sin recursos y no describe los responsables	3 El cronograma no está contextualizado según lineamientos actuales de COLMENA.
Describe estrategias innovadoras de coordinación con las autoridades y docentes de la unidad educativa	El plan guarda correlación con todos estándares, objetivos específicos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan guarda correlación con la mayoría de estándares, objetivos específicos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan guarda poca correlación con los estándares, objetivos específicos, metas y actividades innovadoras necesarias para cumplir con el objetivo general	El plan no muestra estándares, objetivos específicos, metas y actividades innovadoras necesarias	3 En la estructura de la propuesta de acción no se describe las mencionadas estrategias innovadoras.
Presenta el uso de recursos tecnológicos para la implementación del plan	Incluye una variedad de recursos tecnológicos que promueven la utilización del plan	Incluye algunos recursos tecnológicos que promueven la utilización del plan	Refleja poco uso de las herramientas tecnológicas que promueven la utilización del plan	No incluye el uso de herramientas tecnológicas que promueven la utilización del plan	3 En la estructura de la propuesta de acción se menciona como recurso tecnológico únicamente el uso de proyector
Se crea espacios de participación de las comisiones, autoridades, docentes, estudiantes y comunidad en general en las actividades propuestas	Todas las comisiones, autoridades, docentes y estudiantes participan en las actividades programadas	Todos los docentes y estudiantes y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Algunos docentes y estudiantes y algunas comisiones y autoridades participan de las actividades programadas	Sólo participan algunos docentes y estudiantes en las actividades asignadas	3 En la estructura de la propuesta se incluye comisiones técnicas pedagógicas y la comisión del código de convivencia, sin embargo, según actuales lineamientos no existen las mencionadas comisiones. Revisar el ACUERDO Nro. MINEDUC-

					MINEDUC-2023-00078-A y Lineamientos COLMENA.
Promueve mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados	Define con claridad los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento de evaluación	Establece algunos mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados para evaluar la efectividad del plan de acción a través de un instrumento de evaluación	Establece mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados pero estos no se ajustan a la evaluación de resultados esperados en el plan	No establece ningún mecanismo de evaluación de resultados a través de un instrumento para evaluar los resultados del plan de acción	4
<b>TOTAL</b>					19
<b>PORCENTAJE</b>					79,17%



firma

**Nombre de especialista 1:** Mario Orlando Suárez Ibujés

**CC.** 1002169199

**Formación Académica:** Licenciado en Ciencias de Educación Especialidad en Física y Matemática, Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, y Magíster en Estadística Aplicada.

**Institución en la que trabaja:** Coordinación Zonal 1-Educación

**Función que cumple:** Asesor Educativo

**Sugerencias:** Actualizar la propuesta según normativa actual (ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2023-00078-A y Lineamientos COLMENA). En el punto 5.10 Validación de la propuesta, incluir a los asesores educativos de la Coordinación Zonal 1-Educación, ya que solo se mencionada a los auditores educativos.

**Anexo 11: Rubrica para evaluar la participación en capacitación docente**

<b>Criterio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Aceptable (2)</b>	<b>Necesita mejora (1)</b>	<b>No cumple (0)</b>
Asistencia	Asiste a todos los talleres de capacitación programados y con puntualidad	Asiste a la mayoría de talleres programados y con puntualidad	Asiste a la mayoría de talleres programados, pero no fue puntual en la participación	Asiste a algunas reuniones programadas y no fue puntual en la mayoría	No asiste a los talleres de capacitación
Participación en discusiones	Contribuye significativamente en todas las discusiones con ideas originales y apoyando el dialogo en los docentes	Participa activamente en la mayoría de discusiones con ideas relevantes y apoyando el desarrollo del tema	Participa ocasionalmente en las discusiones y sus contribuciones fueron limitadas y poco importantes	Raramente participa en las discusiones y su aporte fue mínimo o inexistentes	No participa en las discusiones
Colaboración	Trabaja colaborativamente de forma excepcional siempre demostrando apoyo respeto y predisposición para ayudar a los participantes	Colabora eficazmente con sus compañeros en la mayoría de las actividades y proyectos grupales	Colabora de forma limitada con los demás compañeros docentes mostrando interés, pero sin destacarse	Demostró poco interés en colaborar con sus compañeros y se evidenció actitudes poco constructivas	No colabora con sus compañeros
Comprensión y aplicación de conocimientos	Demuestra comprensión sólida de los contenidos desarrollados y fue capaz de aplicar de forma innovadora y	Demuestra comprensión de la mayoría de los contenidos desarrollados y aplicó de	Demuestra comprensión básica de los contenidos presentados, pero tuvo dificultad para	Muestra comprensión limitada de los conceptos y tuvo dificultad para aplicar y	No demuestra comprensión de contenidos ni aplica los contenidos desarrollados



	contextualizada en el aula	manera efectiva	contextualizarlos	contextualizarlos	
Actitud y predisposición	Demuestra actitud positiva, proactiva y predisposición durante toda la capacitación, mostrando responsabilidad con su desarrollo profesional	Mantiene una actitud positiva y predisposición en la mayoría de sesiones, aunque a veces demostró falta de interés y motivación	Demuestra una actitud pasiva y a veces negativa, afectando su participación en la actitud de los demás	Mantiene una actitud negativa en la mayoría de sesiones lo que afecta significativamente su participación en los demás	Demuestra una actitud negativa constante y falta de interés durante el desarrollo de la capacitación

**Anexo 12: Rubrica para Evaluar la Planificación Microcurricular**

<b>Criterio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Aceptable (2)</b>	<b>Necesita mejora (1)</b>	<b>No cumple (0)</b>
Claridad de los objetivos	Los objetivos están definidos con precisión, específicos, medibles alcanzables, relevantes y contextualizados	Los objetivos son específicos sin embargo pueden ser más precisos en términos de medición y contextualización	Los objetivos son apropiados , pero son ambiguos o poco específicos en términos de alcance	Los objetivos son vagos no son claros ni tampoco esta alineados con los estándares educativos	Los objetivos no son claros y necesitan redefinirse
Secuencia lógica y coherencia	Existe lógica y coherencia en la secuencia de actividades y contenidos y siguen un proceso progresivo y de claridad	Los contenidos y actividades son adecuadas y tiene secuencia, aunque existen algunas inconsistencias menores	El orden de las actividades y contenidos es confuso en algunas partes y dificulta su comprensión	Las actividades y contenidos carecen de coherencia y estructura por ende dificulta su seguimiento	Las actividades y contenidos están mal planteados
Estrategias y recursos diversos	Se aplica variedad de estrategias didácticas y recursos educativos adecuados para con los objetivos.	Se aplica variedad de estrategias didácticas y recursos educativos, aunque pueden ser mejorados.	Se aplican algunas estrategias didácticas y recursos educativos , pero es limitada en su diversidad	Se aplican pocas estrategias didácticas y recursos educativos, limitando la participación y aprendizajes	Estrategias didácticas y recursos educativos incoherentes y descontextualizados
Adaptabilidad a la diversidad	La planificación microcurricular está acorde a las necesidades, estilos de aprendizaje y	La planificación microcurricular está en su mayoría acorde a las necesidades, estilos de	Considera parcialmente las necesidades y estilos de aprendizaje y niveles	No considera adecuadamente las necesidades, estilos de aprendizaje y niveles de avance de	No existe adaptabilidad a la diversidad estudiantil



	niveles de avance de los estudiantes de forma efectiva	aprendizaje y niveles de avance de los estudiantes de forma efectiva	de avance de los estudiantes	los estudiantes	
Evaluación	Se aplica variados métodos de evaluación, auténticos y están en congruencia con los objetivos y estándares educativos	Se aplica métodos de evaluación auténticos y están en congruencia con los objetivos y estándares educativos, aunque podrían ser mejorados	Los métodos de evaluación están, limitados en su diversidad y no están alineados con los objetivos planteados	Los métodos son inadecuados, poco claros y no es tan en congruencia con los objetivos y estándares educativos	Métodos inadecuados nada congruentes con los objetivos y estándares

**Anexo 13: Rúbrica de Evaluación del Código de Convivencia**

<b>Criterio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Aceptable (2)</b>	<b>Deficiente (1)</b>
Claridad y comprensión	El código es claro, bien estructurado y fácil de entender por todos los miembros de la comunidad. Utiliza un lenguaje inclusivo y accesible.	Es mayormente claro y comprensible, aunque puede contener algunos términos técnicos o jerga que no todos comprenden	Es comprensible, pero presenta varias secciones confusas o mal explicadas.	El código es difícil de entender, con muchas partes ambiguas o mal estructuradas.
Integridad y cobertura	El código cubre todas las áreas esenciales de la convivencia, incluyendo respeto mutuo, resolución de conflictos, responsabilidades y sanciones.	Cubre la mayoría de las áreas esenciales, pero falta detalle en algunas secciones.	Cubre varias áreas esenciales, pero omite algunas importantes o las trata superficialmente.	El código tiene importantes omisiones y no cubre adecuadamente las áreas esenciales de la convivencia
Implementación y aplicabilidad	El código es fácil de implementar y aplicar, con procedimientos claros para su puesta en práctica y seguimiento	En su mayoría fácil de implementar, pero algunos procedimientos pueden ser confusos o difíciles de seguir.	Tiene varios procedimientos difíciles de implementar o que no están claramente definidos.	Es muy difícil de implementar debido a procedimientos poco claros o impracticables
Aceptación y participación de la comunidad	La comunidad está muy involucrada y acepta plenamente el código, con evidencia de participación activa en su	La mayoría de la comunidad acepta el código y ha tenido alguna participación en su creación o revisión.	Una parte de la comunidad acepta el código, pero la participación en su creación o revisión fue limitada.	No acepta el código o no ha tenido participación en su creación o revisión.



	creación y revisión.			
Revisión y mejora continua	Existen mecanismos claros y efectivos para la revisión periódica y mejora continua del código, con la participación de la comunidad	Hay mecanismos para la revisión y mejora del código, aunque pueden no ser tan efectivos o bien utilizados.	Existen algunos mecanismos para la revisión y mejora del código, pero son limitados o poco utilizados	No existen mecanismos claros para la revisión y mejora del código.
Impacto	El código ha tenido un impacto muy positivo en la convivencia de la comunidad, reduciendo conflictos y mejorando las relaciones.	El código ha tenido un impacto positivo, aunque menor, en la convivencia de la comunidad.	El código ha tenido un impacto limitado en la convivencia, con algunos efectos positivos.	El código no ha tenido un impacto positivo discernible en la convivencia de la comunidad.

**Anexo 14: Rúbrica de Seguimiento del Código de Convivencia**

<b>Criterio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Aceptable (2)</b>	<b>Deficiente (1)</b>
Comunicación y difusión	El código se comunica y difunde regularmente a todos los miembros de la comunidad a través de múltiples canales (reuniones, correos electrónicos, publicaciones, etc.).	El código se comunica a la mayoría de la comunidad, pero podría mejorar la frecuencia o los canales de difusión	El código se comunica ocasionalmente, pero no llega a todos los miembros o no se utiliza la variedad de canales	El código rara vez se comunica y muchos miembros de la comunidad no están al tanto de su contenido
Cumplimiento y observancia	Se observa un alto nivel de cumplimiento del código por parte de todos los miembros de la comunidad	La mayoría de los miembros de la comunidad cumplen con el código, con algunas excepciones ocasionales	El cumplimiento del código es irregular y varios miembros no lo siguen consistentemente .	Hay un bajo nivel de cumplimiento del código y muchos miembros no lo siguen.
Manejo de incidentes	Los incidentes de incumplimiento se manejan de manera rápida, justa y efectiva, con procedimientos claros y consistentes.	La mayoría de los incidentes se manejan de manera adecuada, aunque puede haber algunas demoras o inconsistencias	Los incidentes se manejan, pero hay demoras significativas o falta de consistencia en los procedimientos.	Los incidentes se manejan de manera inefectiva, con poca o ninguna coherencia en los procedimientos.
Participación y retroalimentación de la comunidad	La comunidad participa activamente en la evaluación y revisión del código,	La mayoría de la comunidad participa y proporciona retroalimentación	Hay participación limitada de la comunidad y la	La comunidad rara vez participa o proporciona retroalimentación



	proporcionando retroalimentación regular	, aunque no es siempre regular.	retroalimentación es esporádica.	n sobre el código.
Revisión y actualización	El código se revisa y actualiza regularmente con la participación activa de la comunidad.	El código se revisa y actualiza, pero la frecuencia podría ser mayor y la participación más amplia.	El código se revisa y actualiza ocasionalmente, con participación limitada de la comunidad.	El código rara vez se revisa o actualiza, y hay poca o ninguna participación de la comunidad en el proceso.
Impacto en la convivencia	El código tiene un impacto muy positivo en la convivencia, con mejoras continuas en las relaciones y la resolución de conflictos	El código tiene un impacto positivo, aunque hay áreas que aún pueden mejorar.	El código tiene un impacto limitado, con algunos beneficios, pero también áreas significativas que necesitan mejora	El código tiene poco o ningún impacto positivo discernible en la convivencia.



**Anexo 15: Ejemplo de Plan de refuerzo pedagógico**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

- Grado o Curso: Noveno Paralelo: B
- Tutor/a: Lic. Luis Inuca Profesor/a de refuerzo: Lic. Luis Inuca
- Área/s a reforzar: Matemática
- Modalidad de refuerzo:
  - a)  dentro del aula  Pequeño grupo  
 Individual
  - b)  extra-clase  Pequeño grupo  
 Individual
- Horario: 11h15-12h00
- Duración prevista: 45 min
- Fecha de inicio: 2 de septiembre del 2024 Fecha final: 6 de septiembre del 2024

Plan de refuerzo: Números racionales. Operaciones básicas			
Objetivo: Reforzar los conocimientos sobre las relaciones existentes entre los conjuntos de números enteros, racionales, irracionales y reales; ordenar estos números y operar con ellos para lograr una mejor comprensión de procesos algebraicos y de las funciones (discretas y continuas); y fomentar el pensamiento lógico y creativo.			
Destreza con criterio de desempeño	Indicador de logro	Estrategia metodológica (actividades de aprendizaje en el aula)	Evaluación (en el aula)
M.4.1.16. Operar en $Q$ (adición y multiplicación) resolviendo ejercicios numéricos. M.4.1.17. Aplicar las propiedades algebraicas para la suma y la multiplicación	I.M.4.1.3. Establece relaciones de orden en un conjunto de números racionales e irracionales, con el empleo de la recta numérica (representación geométrica); aplica las propiedades algebraicas de las operaciones (adición y multiplicación) y las reglas de los radicales en	Método de resolución de problemas en matemática:  1. Comprender el problema: ¿Cuál es la incógnita?, ¿Cuáles son los datos? 2. Concebir un plan: ¿Se ha encontrado con un problema semejante?, ¿Conoce un problema relacionado con este?, ¿Podría enunciar el problema de otra forma?, ¿Ha empleado todos los datos? 3. Ejecutar el plan: ¿Son correctos los pasos dados? 4. Examinar la solución obtenida: ¿Puede verificar el resultado?, ¿Puede verificar el razonamiento?	Llenar un formulario sobre fracciones  Verificar la aplicación del geogebra  Seguimiento al uso de la calculadora en la resolución de ejercicios.



	el cálculo de ejercicios numéricos y algebraicos con operaciones combinadas; atiende correctamente la jerarquía de las operaciones. (I.4.)	Utilizar geogebra en la representación gráfica de números racionales. Socializar el uso de la calculadora en la resolución de ejercicios	
--	--	---	--

**OBSERVACIONES:**

.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
**Director/a**

\_\_\_\_\_  
**Tutor/a**



**Anexo 16: Ejemplo de planificación microcurricular en base al DUA**

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Unidad didáctica:** 1      **área:** matemáticas      **asignatura:** matemáticas

**Título de la unidad:** Operaciones básica con números racionales

**Tema:** Suma y resta de números racionales

**Grado:** Octavo

<b>Objetivo de aprendizaje:</b> Comprender las operaciones de suma y resta de números racionales y aplicar en la resolución de problemas de la vida diaria.		
<b>Contenidos básicos:</b> -Razonamiento -Resolución de problemas -comunicación matemática		
<b>Indicadores de logro:</b> -Resuelve problemas que contienen suma y resta de fracciones -Explica el proceso para sumar y restar fracciones con denominador diferente		
<b>Principios del DUA</b>	<b>Actividades de la clase</b>	<b>Evaluación</b>
-Utilizar varios medios de representación. . utilizar diversos tipos de información: visual, manipulativo y auditivo -Utilizar varios medios de acción y expresión . Expresar sus formas de expresión de forma escrita, oral o visual -Utilizar varios medios de implicación. . Fomentar espacios de participación y el interés a través de acciones que estén relacionados con el contexto de la vida real	- <b>Activación de conocimientos previos:</b> Auscultar a los estudiantes sobre su conocimiento sobre fracciones y cómo se realiza la adición y sustracción de números enteros. . Estrategia DUA: . Uso del proyector para mostrar ejemplos de ejercicios resueltos. . Juego interactivo en línea para accionar el conocimiento previo. - <b>Explicación del contenido:</b> realizar demostraciones de suma y resta de fracciones homogéneas y heterogéneas. Usar fracciones en situaciones	Formativa: Retroalimentación durante la clase, participación oral y revisión de ejercicios de práctica. Sumativa: Prueba con problemas de suma y resta de fracciones con diferentes niveles de dificultad



	<p>de la vida real como repartir objetos o cocinar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Estrategia DUA:<ul style="list-style-type: none"><li>. Utilizar material concreto para representar de forma visual fracciones, gráficos y diagramas.</li><li>. Presentar un video para reforzar la explicación realizada.</li><li>. Presentar problemas matemáticos con diferentes niveles de dificultad para que los estudiantes escojan según su nivel de comprensión.</li></ul></li></ul> <p><b>-Práctica guiada:</b> Resolver problemas en conjunto, resolviendo ejercicios en la pizarra y facilitando que los alumnos trabajen en grupos colaborativos pequeños.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Estrategias DUA:<ul style="list-style-type: none"><li>. Uso del geogebra para que los estudiantes resuelvan y presenten sus respuestas.</li><li>. Facilitar el uso de la calculadora científica.</li><li>. Seguimiento individual a los estudiantes que presentan dificultades en la comprensión.</li></ul></li></ul> <p><b>. Cierre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Reflexión y autoevaluación: Solicitar a los estudiantes que expongan los pasos para resolver un problema de suma o resta de fracciones.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>. Estrategias DUA:<ul style="list-style-type: none"><li>. Facilitar para que los estudiantes expresen la</li></ul></li></ul>	
--	---	--



	comprensión sea de forma oral, escrito o visual. . Aplicar una rubrica sencilla para que los estudiantes evalúen su propio trabajo.	
<b>Recursos y materiales:</b> Pizarra interactiva Hojas de trabajo con ejercicios y problemas diferenciados Bloques de fracciones Calculadora Proyector Videos educativos		



**Anexo 17: Ejemplo de planificación microcurricular con clase invertida**

**Asignatura:** Matemática

**Curso:** Octavo de EGB

**Unidad:** Números racionales. Operaciones básicas

<b>Objetivo de aprendizaje:</b> Reforzar los conocimientos sobre las relaciones existentes entre los conjuntos de números enteros, racionales, irracionales y reales; ordenar estos números y operar con ellos para lograr una mejor comprensión de procesos algebraicos y de las funciones (discretas y continuas); y fomentar el pensamiento lógico y creativo.			
<b>Destreza con criterio de desempeño</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Estrategia metodológica</b>	<b>Evaluación</b>
M.4.1.16. Operar en $Q$ (adición y multiplicación) resolviendo ejercicios numéricos. M.4.1.17. Aplicar las propiedades algebraicas para la suma y la multiplicación	I.M.4.1.3. Establece relaciones de orden en un conjunto de números racionales e irracionales, con el empleo de la recta numérica (representación geométrica); aplica las propiedades algebraicas de las operaciones (adición y multiplicación) y las reglas de los radicales en el cálculo de ejercicios numéricos y algebraicos con operaciones combinadas; atiende correctamente la jerarquía de las	<b>Fase 1: Preparación en casa</b>  -Materiales: Utilizar geogebra en la representación gráfica de números racionales.  -Actividad: Los estudiantes revisan el video asignado en casa. Se solicita que anoten dudas y reflexiones en el cuaderno de trabajo.  -Herramienta: Plataforma geogebra.  <b>Fase 2: Aplicación en clase</b>  -Actividad 1: Discusion guiada. Los estudiantes comparten las dudas registradas. El profesor resuelve las dudas y refuerza los conocimientos.  -Actividad 2: Trabajo en equipo. Los estudiantes ejercicios utilizando geogebra.  -Actividad 3: Exposición de los ejercicios resueltos y	Coevaluación de los ejercicios resueltos  Verificar la aplicación del geogebra  Seguimiento al uso de la calculadora en la resolución de ejercicios.



	operaciones. (I.4.)	retroalimentación por parte de los compañeros y docentes.  <b>Fase 3: refuerzo y evaluación</b>  -Evaluación formativa: Resolver los ejercicios de forma participativa y aplicando la técnica de coevaluación.  -Evaluación sumativa: Resolución de ejercicios sobre la propiedades de suma y multiplicación de números racionales	
<b>Refuerzo y evaluación:</b>  - <b>Evaluación formativa:</b> Resolución de ejercicios de forma participativa  - <b>Evaluación sumativa:</b> Prueba escrita sobre las propiedades de los números racionales			
<b>Recursos:</b>  -Video educativo sobre la propiedades de los números racionales (youtube)  -cartel sobre las propiedades  -Grupo whatsapp para compartir recursos y evaluaciones			
<b>Criterios de evaluación:</b>  -comprensión de conceptos (50%)  -Participación y colaboración en clase (20%)  -Creatividad y precisión en la resolución de ejercicios (30%)			
Observaciones:..... .....			

**Anexo 18: Ejemplo de planificación con la metodología ABP**

Asignatura: matemática

Curso: Noveno

Docente: Lic. Luis Inuca

<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: O.M.4.1. Reconocer las relaciones existentes entre los conjuntos de números enteros, racionales, irracionales y reales; ordenar estos números y operar con ellos para lograr una mejor comprensión de procesos algebraicos y de las funciones (discretas y continuas); y fomentar el pensamiento lógico y creativo.</b>			
<b>DESTREZAS CON CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	<b>INDICADORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS (APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS)</b>	<b>ACTIVIDADES EVALUATIVAS</b>
<p>M.4.1.16. Operar en <math>Q</math> (adición y multiplicación) resolviendo ejercicios numéricos.</p> <p>M.4.1.17. Aplicar las propiedades algebraicas para la suma y la multiplicación de números racionales en la solución de ejercicios numéricos.</p> <p>M.4.1.18. Calcular potencias de números racionales con exponentes enteros. (destreza desagregada)</p> <p>M.4.1.19. Calcular raíces de números racionales no negativos en la solución de</p>	<p>-Realizar correctamente operaciones de suma y resta con números racionales.</p> <p>-Aplica las propiedades de los números racionales en la resolución de problemas de la vida diaria</p>	<p>-Presentación del problema real:</p> <p>. Situación: Planificar el presupuesto familiar. Deben gestionar los ingresos y egresos (números racionales positivos y negativos) para generar el presupuesto equilibrado y culmine con saldo positivo. ¿cómo debe sumar y restar los ingresos y gastos para obtener el saldo final.</p>	<p>-Reflexión y evaluación</p> <p>. Automatización y reflexión: Los estudiantes reflexionan sobre el proceso de resolución del problema.</p> <p>. Evaluación: Completar una hoja de autoevaluación</p> <p>. Evaluación grupal e individual: verificar que todos los estudiantes hayan comprendido los conceptos.</p>



<p>ejercicios numéricos (con operaciones combinadas) y algebraicos, atendiendo la jerarquía de la operación.</p>		<p>. Estrategia ABP: presentar ejemplos realistas con ingresos (sueldos, ventas) y egresos (gastos de servicios, compras). Entregar una tabla con diferentes valores que deben sumar y restar para obtener el saldo final.</p> <p>. Rol del docente: Insertar el problema y motivar al estudiante en reflexionar en cómo abordar el ejercicio matemático.</p> <p>-Identificación del problema y conocimiento previo.</p> <p>. Discusión en grupo: Los alumnos trabajan en grupos para analizar y discutir el problema, identificar qué deben hacer (sumar y restar números fraccionarios<sup>9</sup> y recordar las propiedades de la suma y resta de números racionales y decimales.</p> <p>. Estrategia ABP: Uso de preguntas orientadoras como: ¿qué son los números</p>	
--	--	---	--



		<p>racionales?, ¿cómo se adicionan o se restan fracciones con denominadores diferentes? ¿cómo se maneja los números negativos en las operaciones?</p> <p>. Rol del docente: Facilitar el debate y la discusión para ayudar a los estudiantes a identificar el conocimiento previo necesario para resolver el problema.</p> <p>-Investigación y aprendizaje dirigido:</p> <p>. Aprendizaje autónomo y colaborativo: Investigar los la suma y resta de números racionales y sus propiedades. Practicar con ejemplo simples.</p> <p>. Estrategia ABP: Facilitar el acceso a recursos educativos como libros, hojas de trabajo y videos.</p> <p>. Actividades: resolver problemas en grupos pequeños en una tabla de ingresos y gastos.</p>	
--	--	---	--



		<p>. Apoyo: Ofrecer retroalimentación y resolver dudas.</p> <p>-Resolución del problema y aplicación:</p> <p>. Aplicación práctica: Aplicar lo aprendido para resolver el problema inicial hasta determinar el presupuesto familia si tiene saldo positivo o negativo.</p> <p>. Estrategia ABP: Cada grupo presenta la solución al problema, explicando cómo obtuvieron el saldo final y determinado cuáles fueron los pasos que siguieron para ejecutar las operaciones de suma y resta.</p> <p>. Retroalimentación grupal: Los grupos comparan resultados</p>	
<p>Recursos y materiales:</p> <p>Tabla de ingresos y gastos con números racionales</p> <p>Hojas de trabajo y calculadoras</p> <p>Videos educativos</p> <p>Pizarra y marcadores</p>			



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**

Calculadora científica

**Anexo 19: Cláusula de propiedad intelectual**

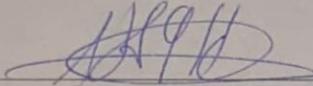


Cláusula de Propiedad Intelectual

---

LUIS HONORIO INUCA LECHÓN, autor/a del trabajo de titulación "Plan de acciones de gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en estudiantes durante el periodo 2024-2025, basado en los resultados de la auditoría educativa", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 03 de septiembre del 2024



LUIS HONORIO INUCA LECHON  
C.I: 1001975216

## Anexo 20: Cláusula de licencia y autorización para publicación



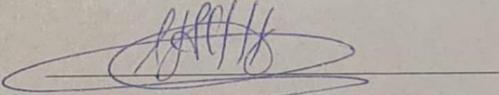
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el  
Repositorio Institucional

---

LUIS HONORIO INUCA LECHÓN en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Plan de acciones de gestión educativa para la mejora del estándar refuerzo pedagógico en estudiantes durante el periodo 2024-2025, basado en los resultados de la auditoría educativa”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 03 de septiembre del 2024.



LUIS HONORIO INUCA LECHÓN  
C.I: 1001975216

**Anexo 21: Certificación de aprobación del tutor**



Certificación del Tutor

Yo, **IFRAIN GONZÁLEZ BEADE**, tutor del trabajo de titulación denominado **"PLAN DE ACCIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA MEJORA DEL ESTÁNDAR REFUERZO PEDAGÓGICO EN ESTUDIANTES DURANTE EL PERIODO 2024-2025, BASADO EN LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA EDUCATIVA"** perteneciente al estudiante: **LUIS HONORIO INUCA LECHÓN**, con C.I: **1001975216**. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el **8%** de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 03 de septiembre de 2024



Ifrain González Beade

C.I: 1755025895