

## La gestión pedagógica como factor asociado a la calidad de educación en la unidad educativa SÍGSIG

**William Armando Pesantez  
Lozano<sup>1</sup>**

[wilyenviroment@gmail.com](mailto:wilyenviroment@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0008-1684-3770>  
Universidad del Azuay  
Cuenca – Ecuador

**María Esther del Carmen Cordero  
Moreno**

Cuenca – Ecuador  
2023

### RESUMEN

La ausencia de conocimientos sobre gestión pedagógica altera el proceso educativo, afectando directamente la calidad del desempeño académico de los estudiantes, por tal razón, la investigación pretende conocer si la aplicación de la gestión pedagógica en la Unidad Educativa Sígsig está asociada a la calidad educativa. El estudio partió desde el paradigma hermenéutico-crítico, con enfoque cualitativo, mediante investigación-acción, se recolectó datos utilizando entrevistas semiestructuradas, el análisis documental y la observación.

Como resultado, la gestión pedagógica no encamina a la institución a una calidad educativa, se evidencia limitantes en el desarrollo porque los participantes demostraron conocimientos superficiales sobre esta dimensión. Al proveer herramientas de intervención permitió transformar esta realidad, aunque, existen docentes que se resisten al cambio. En conclusión, los resultados del estudio resaltan la importancia de la gestión pedagógica en la calidad de educación, porque permite organizar y potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje para obtener resultados eficientes.

*Palabras clave:* calidad educativa; conocimiento; gestión pedagógica; práctica pedagógica.

---

<sup>1</sup> Autor Principal

# **Pedagogical management as a factor associated with the quality of education in the SÍGSIG educational unit**

## **ABSTRACT**

The absence of knowledge about pedagogical management changes the educational process directly affecting the quality of students' academic performance. For this reason, this research aims to know if the application of pedagogical management at SÍGSIG Educational Unit is associated with educational quality. The study started from the hermeneutic-critical paradigm, with a qualitative approach, through action research, data was collected by using semi-structured interviews, documentary analysis and observation. As a result, the pedagogical management does not direct the institution to an educational quality, limitations in the development are evident because the participants barely demonstrated knowledge about this dimension. By providing intervention tools, the study fosters a transformation of this reality., although there are teachers who resist change. In conclusion, the results of the study highlight the importance of pedagogical management in the quality of education, because it allows organizing and enhancing the teaching and learning processes to obtain efficient results.

**Keywords:** *educational quality; knowledge; pedagogical management; pedagogical practice.*

*Artículo recibido 15 febrero 2023*

*Aceptado para publicación: 15 marzo 2023*

## INTRODUCCIÓN

El constante avance mundial y los cambios que conlleva ha promovido implementar nuevas estructuras de funcionamiento en todos los ámbitos y el escenario educativo no es la excepción, es por eso que, es necesario implementar estrategias que permitan fortalecer los procesos pedagógicos en las instituciones educativas. En este sentido García et al. (2018), mencionan que, la gestión surge como estrategia óptima de ejecución, debido a que su definición ha evolucionado constantemente, no solo en el significado desde la parte empresarial, sino desde su aplicación y adaptación en el sistema educativo.

Actualmente, se pretende que la gestión en los centros escolares tenga mayor relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje para que no permanezca centrada en lo administrativo. Para lograr este propósito la gestión pedagógica ocupa un lugar importante en la labor educativa puesto que está directamente relacionada con la manera en la que el educador ejecuta los procesos de enseñanza y aprendizaje, cómo implementa la diversificación curricular y traduce esa información en la planificación didáctica para su práctica pedagógica, y así garantizar el aprendizaje de los alumnos (Farfán y Reyes, 2017).

Ante esto, Quispe-Pareja (2020), a través de su investigación concluye que, si el directivo aplica una óptima gestión pedagógica, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. Desde esta perspectiva se puede argumentar que, en la actualidad en las instituciones educativas del país la autoridad institucional descuida el aspecto pedagógico de su institución para centrar su atención en otras funciones (Contreras, 2016), ya que el directivo no cuenta con personal que colabore en la ejecución de actividades administrativas, por tal motivo, posterga procesos importantes que permitan promover una gestión pedagógica eficiente.

De esta manera, es pertinente comentar que, en la Unidad Educativa Sígsig perteneciente al cantón Sígsig, durante los últimos años, se ha podido evidenciar una inestabilidad en ciertos procesos debido al cambio reiterado de autoridad y la falta de una adecuada gestión, se presume que derivó a una alteración en el proceso de enseñanza y aprendizaje, haciendo que la gestión pedagógica no esté enmarcada dentro de una organización sistémica donde interactúen todos su actores, factores que ligado a la pandemia por COVID-19 ha afectado el rendimiento académico de los estudiantes. Por tal motivo, se propone como pregunta de investigación ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en la Unidad

Educativa Sígsig y si está asociada a la calidad educativa?

Conocer las acciones ejecutadas en la Institución Educativa para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje mantiene su importancia, debido a que la Unidad Educativa Sígsig es una institución emblemática y la más grande del cantón, que constantemente procura identificar las necesidades de su entorno y centrar su interés en el desarrollo óptimo de los procesos educativos. Por esta razón, la presente investigación pretende obtener información sobre operaciones concretas de gestión pedagógica a través de un diagnóstico, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades reales de las actividades educativas, mediante un plan de acción que permitirá a la institución encaminarse a un mejoramiento académico a través del desempeño docente.

Esto, debido a que, en la actualidad directivos y docentes se ven en la necesidad de asumir nuevos roles que les permita actuar de forma coherente en la toma de decisiones frente a nuevos desafíos educativos (Soto, 2003). Considerando que, es indispensable gestionar procesos óptimos que se adapten a las nuevas estructuras sociales, es decir, que se debe asumir responsabilidad para lograr los resultados adecuados y generar las suficientes capacidades para diseñar, analizar, proyectar y evaluar políticas educativas como proyectos pertinentes al contexto actual (Sánchez y Delgado 2020). En este enfoque, los procesos de gestión en educación requieren factores como la planificación, equidad, eficacia, manejo óptimo de recursos y cooperación de todos los actores de la comunidad para encaminarse a una calidad en educación (Rico, 2016).

Según Pacheco et al. (1991), manifiesta que, la gestión desde el punto de vista administrativo y organizacional, representa una posibilidad estratégica eficiente, con capacidad de articular, orientar y garantizar acciones innovadoras entre los diversos planos educativos. Tales destrezas recogen tanto orientaciones metodológicas como perspectivas teóricas, debido a su naturaleza sistemática, que se ubican como instancias mediadoras de la práctica educativa y pueden ejecutarse como funciones tanto de naturaleza técnica y burocrática como de relación armónica entre los propósitos integradores de los diversos sectores educativos (Fuentes-Sordo, 2015).

Por lo tanto, a la gestión educativa, es pertinente reconocerla como una disciplina primordial en el funcionamiento del proceso educativo, ya que permite la correcta operación de procesos de gestión y prácticas institucionales que favorecen a que todos los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje

requeridos y que los actores de las instituciones educativas logren desarrollarse profesionalmente, para que la institución se aproxime a un funcionamiento de calidad (Ministerio de Educación [MinEduc], 2017).

En cada dimensión de la gestión educativa, se articulan mecanismos que fortalecen el funcionamiento de las instituciones educativas, que, dependerá de una correcta planificación y estructura, para que la interacción entre todos los componentes permita dar forma a una gestión integral de calidad (MinEduc, 2017). La dimensión de gestión pedagógica es un proceso imprescindible en el sistema educativo, que se sitúa entre los procesos de mayor trascendencia en la dirección educativa, debido a que como estructura constituye un factor esencial en la construcción de la personalidad que define a un individuo para desenvolverse en los ámbitos sociales y que esté en capacidad de contribuir con conocimientos, habilidades y valores que le permitan aportar con soluciones a los problemas de la colectividad (Batista, 2007).

Entonces, la gestión pedagógica, es el proceso que engloba las acciones propias de la institución educativa, que se caracteriza por los vínculos que los actores educativos construyen en la práctica pedagógica, así como, los modelos didácticos actuales, las estrategias sujetas al ejercicio docente y los criterios de evaluación empleados en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Farfán y Reyes, 2017). Ante esto, Angarita (2016), manifiesta que, una institución debe enfocarse en las evaluaciones institucionales, a más del aprendizaje de los estudiantes, procurando fortalecer el conocimiento a nivel de toda la comunidad educativa. Esto permitirá ejercer una gestión pedagógica como institución, para que el contingente laboral evidencie capacidad y cumpla un liderazgo transformador, con un interés particular por utilizar los procesos de evaluación como espacios de diálogo, reflexión y mejoramiento. Álvarez y Casas (2008), por su parte, expresan que la gestión pedagógica es un conjunto de actividades que están estrechamente relacionadas entre sí, con el propósito de posibilitar que la práctica pedagógica se desarrolle a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para todos los estudiantes. Siendo así, la gestión pedagógica pretende como objetivo principal, concentrar y focalizar la praxis docente en función del aprendizaje de los alumnos, por esta razón, es indispensable una evaluación constante a los procesos de gestión pedagógica que se ejecutan en una institución educativa, procurando verificar si se cumple de manera eficiente cada uno de los componentes que conforman esta

dimensión (Gómez, 2013).

Por lo tanto, es indispensable considerar a la dimensión de gestión pedagógica como la parte medular del proceso de enseñanza y aprendizaje, porque, es un suceso central alrededor del cual funcionan las demás dimensiones (Quispe-Pareja, 2020). Por esta razón, el aprendizaje implica múltiples dimensiones en la innovación pedagógica y curricular, que involucra modificar positivamente los roles de los individuos que forman parte de la comunidad educativa, así como, reorganizar los aspectos administrativos de la institución y los procedimientos de innovación que consolidan y reflejan el aprendizaje adquirido, el cual toma efecto cuando se visualizan resultados, experiencias y aprendizajes significativos en los estudiantes (MinEduc, 2019).

También, es necesario considerar, que existen factores que obstaculizan la gestión pedagógica, como la ausencia de liderazgo, ausencia de competencias y de prácticas evaluativas por parte de los docentes y jefes de las unidades pedagógicas, además, el rol de estos directivos está centrado en aspectos administrativos y basado en el control de procesos, mas no en resultados que evidencien calidad (Beltrán, 2014). Por su parte, Veintimilla (2016), argumenta que, los aspectos que presentan limitaciones son la aplicación y ajuste del currículo a las necesidades educativas, la supervisión y evaluación a los programas de inclusión escolar, la evaluación y recuperación pedagógica, el trabajo colaborativo de los docentes y los procesos de investigación.

A su vez, Espino y Burgos (2018), señalan que la gestión pedagógica en ciertas instituciones educativas, se caracteriza porque los educadores ven la necesidad de interrumpir su labor docente para encargarse de la gestión institucional, además las limitaciones y dificultades que tienen los maestros para planificar, ejecutar y evaluar estrategias adecuadas que permita atender a todos los grados simultáneamente es una característica negativa que se evidencia en la gestión pedagógica.

Es así que, Gudiño et al. (2021), con su investigación, señalaron que existe una relación directa entre la gestión pedagógica, la programación curricular y la mejora del aprendizaje, siempre y cuando se realice un correcto y constante análisis de las actividades pedagógicas que se ejecutan en la institución educativa, por tal motivo, proponen como un factor importante realizar un acompañamiento a cada docente, en el cual se brinde el apoyo necesario para desarrollar una correcta gestión pedagógica en el aula, con la finalidad de que las instituciones logren los niveles de calidad educativa adecuados para los

estudiantes.

Por lo antes expuesto, la gestión pedagógica ocupa un lugar importante en la labor educativa puesto que está directamente relacionado con la manera en la que el educador ejecuta los procesos de enseñanza y aprendizaje, como implementa la diversificación curricular y traduce esa información en la planificación didáctica para su práctica pedagógica, y así garantizar el aprendizaje de los alumnos (Farfán y Reyes, 2017). Es así como, el MinEduc (2017), con la finalidad de lograr un funcionamiento adecuado en los procesos de gestión pedagógica, ha definido y estructurado ciertos componentes que permita optimizar la labor educativa, cómo, la enseñanza y aprendizaje, la consejería estudiantil y el refuerzo académico. El componente de enseñanza y aprendizaje es aquel proceso educativo que metodológicamente organiza y estructura la enseñanza, articulándolo a la forma en la que los estudiantes deben llegar al aprendizaje, para lograr este propósito el docente debe partir desde la relación entre los elementos del currículo, a través de los cuales es posible vincular a la educación de manera directa a un determinado contenido de las ciencias concretas, traduciendo esta información en planes y programas de estudio para el desarrollo de la práctica pedagógica (Herrera y Cochancela, 2020).

De acuerdo con Abreu et al. (2018), para abordar la enseñanza y aprendizaje hay que tomar en consideración que en este proceso el estudiante es el principal protagonista y el docente cumple con una función de facilitador, mediante la planificación, interpretación e implementación del currículo nacional vigente, así como en la aplicación de los lineamientos de evaluación que permita consolidar el conocimiento. Son los alumnos quienes deben tener la capacidad de generar el conocimiento con la implementación de estrategias metodológicas que le permitan potenciar su comprensión lectora y de esta manera debatir sus argumentos, con la finalidad de que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con él de por vida (Pernía y Méndez, 2018).

Para que el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de una institución educativa funcione correctamente, se necesita establecer una relación directa entre la planificación curricular institucional (PCI), la planificación curricular anual (PCA) y la planificación de unidad didáctica (PUD), mismas que tienen que estar fundamentadas en el currículo nacional y los lineamientos emitidos por la autoridad educativa nacional, estos documentos deben guiar el accionar pedagógico del personal directivo y docente, respondiendo a las necesidades educativas, donde, se debe visualizar aspectos de género,

inclusión, interculturalidad y TICs, acorde al contexto institucional (MinEduc, 2017).

Parte importante de la gestión pedagógica la conforma el componente de consejería estudiantil que se centra en mantener un trabajo conjunto y articulado con la actividad educativa, fomentando el desarrollo de habilidades para la vida y la prevención de problemáticas sociales, también pretende fomentar la convivencia armónica entre los actores del proceso educativo en función de los principios del Buen Vivir (García-Loor y Chancay-Cedeño, 2016). Por intermedio de estas acciones los departamentos de consejería estudiantil promueven el desarrollo humano integral de los y las estudiantes desde un enfoque de derechos, considerando ciertos ejes de acción e inclusión para así lograr la participación, permanencia y culminación de estudios académicos, garantizando su desarrollo personal, social y emocional dentro del sistema educativo nacional (Contreras y Riaño, 2008; MinEduc, 2016).

Por último, el componente de refuerzo académico es un proceso que acompaña a los estudiantes, se relaciona con sus necesidades en el proceso de aprendizaje y es la base del apoyo educativo porque incide directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Mendoza-Castro y Arroba-Cárdenas, 2021). Por su parte, el instructivo de la evaluación estudiantil especifica que un proceso de refuerzo se dirige a estudiantes que tienen dificultades en asimilar conocimientos en el proceso educativo, es decir no logran alcanzar los objetivos de aprendizaje y en este caso se vuelve necesario planificar estrategias que permita priorizar la participación y la construcción del conocimiento de los estudiantes (MinEduc, 2020).

Para lograr un proceso de refuerzo académico efectivo, además de plantear estrategias, es necesario su aplicación para lograr resultados (Chaca, 2017). Es por tanto que, el MinEduc (2017), manifiesta que, a más de la aplicación de los planes de refuerzo académico, estos deben ser valorados y aprovechados en forma eficiente, permitiendo que los estudiantes alcancen el desarrollo de habilidades, destrezas con criterio de desempeño, conocimientos y/o competencias requeridas para su promoción. Por lo tanto, los planes de refuerzo académico deben responder a las necesidades de aprendizaje y estar orientados a atender las debilidades y reproducir las fortalezas para la mejora del rendimiento del estudiantado (Canabal y Margalef, 2017).

Entonces en base a lo expuesto, se argumenta que los componentes de la gestión pedagógica son pilares fundamentales del proceso educativo, y necesitan trabajar articuladamente para tener una visión amplia

y significativa de las soluciones a las limitantes que pueden presentarse en el ámbito pedagógico, cuenta con factores que pueden ser identificados, planificados, implementados y evaluados como un plan de intervención institucional para buscar la calidad en educación (MinEduc, 2012).

La calidad educativa, de acuerdo con Lugo et al. (2013), indican, que es establecida como un constructo de naturaleza multifactorial, el término calidad es considerado como un indicador que integra, relaciona y permite el funcionamiento de diversos componentes que garantizan el cumplimiento de la finalidad de la educación, el logro de los objetivos de aprendizaje y la formación de ciudadanos. Por su parte, Escribano (2018), menciona, que el correcto diseño de planes y programas de estudio, la actualización de los procesos de enseñanza, el empleo recursos didácticos eficientes, una infraestructura que promueva el aprendizaje, la oferta de programas que involucren a todos los actores de la comunidad educativa y una atinada gestión educativa, son componentes que garantizan el cumplimiento de los objetivos de una educación de calidad.

De esta forma, el estado ecuatoriano se encarga de encaminar la gestión educativa a través de parámetros de calidad, basados en el marco de la normativa vigente y fundamentalmente, bajo los principios de equidad y diversidad que garanticen el ejercicio de derechos (MinEduc, 2017), mediante estándares de calidad, que son parámetros de desempeño esperado y su propósito es direccionar el trabajo de los actores que integran el sistema educativo nacional impulsando su mejora continua (MinEduc, 2012).

El presente trabajo investigativo, mantiene su importancia debido a que en la actualidad es necesario desarrollar investigaciones enfocadas al ámbito educativo, por ejemplo, conocer los modelos pedagógicos que se implementan en las instituciones educativas, permitirá identificar posibles falencias en la aplicación de estrategias metodológicas dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por tal motivo, el propósito del estudio es obtener información clara y confiable sobre cómo se desarrollan los procesos de gestión pedagógica en la Unidad Educativa Sígsig, con la finalidad de planificar y organizar acciones que contribuyan a optimizar los recursos con los que cuenta la institución y así mejorar la calidad en la educación.

Se considera que el presente proyecto tendrá un impacto directo en la comunidad educativa, debido a que la gestión pedagógica es un pilar fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje y al contar con información real tomada directamente con los actores del quehacer educativo, permitirá elaborar un

plan de acción que se ajuste a la identidad institucional, facultando al docente tener un pensamiento creativo en su práctica pedagógica, logrando vincular la teoría a la práctica mediante el uso de metodologías innovadoras que logren captar la atención e interés de los estudiantes en el proceso educativo. Es así como, el objetivo de la investigación es conocer si la aplicación de la gestión pedagógica en la Unidad Educativa Sígsig está asociada a la calidad educativa.

## **MÉTODO**

La investigación se enmarca en el paradigma hermenéutico crítico, que según Osorio (2018), esta realidad es la que ha puesto a consideración la necesidad de entender la profesionalidad en las prácticas y proyectos educativos como el desarrollo de una “razón práctica reflexiva”, a más de eso los resultados obtenidos ayudan a mejorar el contexto que se estudia y transformarlo. El estudio fue planteado considerando un enfoque cualitativo, bajo la premisa que implica incorporar procesos participativos y éticos en el proceso educativo, se postula para la investigación que, sólo transformando el sistema social, seguirá siendo posible perdurar como sujeto y construir conocimiento (Cifuentes, 2011).

Se utilizó la metodología investigación-acción, al respecto Hernández et al. (2014), menciona que, este tipo de investigación aporta información clara y eficaz de la problemática de la comunidad educativa en la cual se pretende generar cambios transformadores a través de la participación de todos los actores. Para organizar la información se ha considerado las etapas propuestas por Pérez (1998), mismas que inician con el diagnóstico del problema, continuando con la construcción del plan de acción, luego, la ejecución del respectivo plan y su pertinente observación, reflexión e interpretación de resultados y de ser necesario la replanificación.

El estudio fue de tipo transversal debido a que la información se recolectó en presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos (Hernández, 2014). Se utilizó la metodología de investigación descriptiva, para especificar las características importantes y relevantes del objeto de estudio, ya que este método permite responder cómo se manejan los procesos administrativos y pedagógicos en las instituciones educativas; así como, identificar y conocer los aspectos, dimensiones o componentes más relevantes del fenómeno que se pretende investigar (Garbanzo-Vargas, 2015)

## Contexto y participantes

Esta investigación contó con el apoyo y consentimiento de la Unidad Educativa “Sígsg”, que brinda sus servicios al cantón del mismo nombre por más de 50 años, aportando a la sociedad con ciudadanos que tiene conocimientos en Agropecuaria, Contabilidad y Ciencias. El estudio se sitúa en los procesos de gestión pedagógica que se aplica en la institución, se analiza desde cada componente, enseñanza y aprendizaje, consejería estudiantil y refuerzo pedagógico, qué acciones se han desarrollado para construir conocimiento en los estudiantes y de esta manera determinar qué relación mantiene con la calidad educativa.

Los participantes del estudio fueron ocho docentes y dos autoridades de la Unidad Educativa Sígsg, se identificó a los colaboradores utilizando un selección al azar con criterio intencional, ya que según Arias-Gómez et al. (2016), este tipo de método consiste en la selección no aleatoria de un individuo cuyas características sean similares a lo que se pretende estudiar, por tal motivo se seleccionó directamente a los participantes que fueron parte de la investigación considerando algunas características como las que se precisan a continuación: años de experiencia laboral en la institución educativa, nivel académico y formación profesional. Para proceder con la aplicación de instrumentos de diagnóstico los participantes firmaron un consentimiento informado.

**Tabla 1**

*Caracterización de los participantes para entrevista*

| Participante | Perfil  | Cargo/Especialidad  | Años experiencia institución |
|--------------|---|---|------------------------------|
| A-001        | Ingeniero Agrónomo<br>Magíster en Física  | Rector  | 28 años                      |
| A-002        | Licenciado en Ciencias de la Educación<br>mención Química y Biología.<br>Magister en Educación y Desarrollo<br>Social | Vicerrector<br>Docente Química                                      | 30 años                      |
| D-001        | Ingeniera Agropecuaria  | Docente de Física   | 10 años                      |
| D-002        | Ingeniero Industrial<br>Magister en tecnología educativa  | Docente de Física   | 7 años                       |
| D-003        | Ingeniero Agrónomo<br>Diplomado Sup. en currículo y didáctica   | Docente Técnico<br>Agropecuaria<br>Docente de Ciencias<br>Naturales | 15 años                      |

|              |   |   |         |
|--------------|---|---|---------|
| <b>D-004</b> | Licenciada en Ciencias de la Educación<br>Mención Educación Básica<br>Magister en Gerencia y Liderazgo<br>Educación             | Docente de Educación<br>General Básica nivel<br>medio | 20 años |
| <b>D-005</b> | Licenciada en Ciencias de la Educación<br>Mención Matemática  | Docente de<br>Matemática                              | 10 años |
| <b>D-006</b> | Licenciado en Ciencias de la Educación<br>Mención Informática<br>Magister en Educación<br>Magister en Gestión Educativa         | Docente de Biología                                   | 12 años |
| <b>D-007</b> | Licenciado en Ciencias de la Educación<br>Diplomado Sup. en currículo y didáctica   | Inspector<br>Docente Técnico<br>Contabilidad          | 21 años |
| <b>D-008</b> | Licenciada en Ciencias de la Educación<br>mención Contabilidad y Administración<br>Magister en Educación y desarrollo<br>Social | Docente Técnico<br>Contabilidad                       | 28 ños  |

### **Procedimiento**

Para iniciar con la investigación se solicitó autorización al rector de la Unidad Educativa “Síg sig”, la fase de diagnóstico comenzó con la firma del consentimiento informado a todos los actores que formaron parte de la investigación, luego se procedió a aplicar las entrevistas a cada uno de los participantes seleccionados, posterior a esto se ejecutó observaciones áulicas y luego se solicitó el PCA y el PUD a la autoridad correspondiente para el respectivo análisis documental, estas actividades permitieron conocer cómo se desarrolla la gestión pedagógica en la institución y cómo influye en la calidad educativa.

En un segundo momento se interpretó los datos obtenidos en la fase de diagnóstico y en base a los resultados que se obtuvieron se procedió a construir una propuesta de intervención acorde a la realidad institucional, la misma consistió en un plan de capacitación enfocado en la gestión pedagógica, dirigida al personal directivo y docente de la institución, en esta fase se identificó el problema, en base al cual, se estructuraron talleres con el propósito de reforzar conocimientos de los actores educativos como alternativa de solución para mejorar o transformar la práctica educativa.

Presentada la propuesta, como tercera fase se procedió a su implementación, esta etapa consistió en la ejecución de las diferentes actividades que conforman el plan de intervención. Se coordinó acciones con la autoridad institucional con el fin de destinar el espacio necesario para desarrollar el cronograma

planteado, se contó con la participación de la mayoría de docentes en cada uno de los talleres, donde se desarrolló diversas actividades, se establecieron debates, los participantes compartieron experiencias, se aplicaron nuevas metodologías de enseñanza, se desarrollaron dinámicas grupales, se proyectó material audiovisual y al finalizar cada taller se efectuaron procesos de reflexión que permitieron consensuar acciones para mejorar la propuesta e intentar solucionar diversos problemas de la institución.

Como última fase se desarrolló el proceso de evaluación que no se ejecutó solo al final, se la tuvo en consideración durante todo el proceso de implementación del plan de acción, cómo se mencionó anteriormente, la reflexión contribuyó a solucionar las eventualidades que se presentaron al poner en marcha la propuesta, permitiendo que los resultados obtenidos contribuyan a la institución a encaminarse a la calidad educativa. Finalmente se procedió a la redacción del informe final a manera de artículo científico, donde se plasmaron todos los procesos desarrollados en el transcurso de la investigación.

### **Técnicas e instrumentos**

Como técnica de recolección de datos se usó las entrevistas semiestructuradas, que son muy flexibles debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo et al., 2013). Para el diseño y aplicación de las entrevistas se tomó en consideración las recomendaciones planteadas por (Robles, 2011). Las entrevistas se aplicaron de forma presencial con un tiempo promedio entre 20 a 40 minutos, las reuniones fueron grabadas y posteriormente transcritas textualmente para su interpretación.

Se efectuó análisis documental de la planificación curricular anual y la planificación de unidad didáctica, para este proceso se construyó fichas, considerando los aspectos más relevantes que deben contener dichos documentos, las fichas fueron elaboradas en base a los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación. Se consideró lo planteado por Peña y Pirela (2007), partiendo de las categorías macro, micro y su estructura, que permite desplegar el proceso analítico-sintético necesario para disponer de características importantes de los documentos.

La observación se empleó con la finalidad de conocer cómo los docentes llevan a cabo su práctica pedagógica en el aula, ya que según Campos y Lule (2012), la observación representa una de las formas

más sistematizadas y lógicas para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer, consiste en utilizar los sentidos ya sea para describir, analizar, o explicar desde una perspectiva científica, válida y confiable algún hecho, objeto o fenómeno desde una forma participante, no participante, estructurada o no estructurada. Para el proceso se elaboró una ficha de observación de clase considerando el instructivo de observación áulica planteado por el Ministerio de Educación.

### **Método de interpretación de resultados**

Según Cisterna (2005), se debe tomar en consideración el diseño de tópicos mediante los cuales se pretende recoger y organizar la información, esta acción permitirá que el investigador se oriente en la construcción de los instrumentos de recolección de datos que necesita para la investigación. Por tal razón, para la obtención de resultados de la fase de diagnóstico se optó por un análisis categorial, que consiste en estructurar mediante una expresión clara y confiable el contenido de la información obtenida (Martínez, 2006). Este método de interpretación por categorías se desarrolló con el propósito de organizar la información y de este modo, generar una mayor comprensión e interpretación sobre el tema objeto de investigación, estas categorías son: gestión educativa, calidad educativa y gestión pedagógica.

## **RESULTADOS**

En la fase de diagnóstico se aplicaron los instrumentos de recolección de datos propuestos, en relación con la primera categoría de análisis “gestión educativa”, se organizó toda la información manifestada por los directivos con respecto a qué idea tienen sobre la gestión educativa. En la categoría “calidad educativa”, se evidenció la postura que tienen directivos y docentes en cuanto a los estándares de calidad educativa que se aplica para medir el nivel de efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución. En la categoría “gestión pedagógica” se analizó la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, el trabajo curricular, la competencia del personal docente, los recursos didácticos, materiales y metodológicos que se aplica en la práctica pedagógica, así como el apoyo y promoción del aprendizaje de los estudiantes que tienen una necesidad asociada o no a una discapacidad.

En cuanto a la gestión educativa los directivos de la institución tienen una idea superficial de gestión educativa ya que consideran que únicamente es manejar a los docentes y aplicar específicamente el currículo. En la entrevista se pudo evidenciar que no se expone a la gestión educativa como una estrategia que pretende fortalecer el desempeño de las instituciones educativas, mediante una

administración y organización educativa eficiente a través de procesos de planificación institucional, que permitan lograr resultados satisfactorios de calidad. También, es pertinente mencionar que las autoridades no consideran que la gestión educativa sea un pilar fundamental en el éxito o fracaso de la institución educativa.

De la misma forma, los directivos de la institución requieren de conocimientos sobre el propósito de la calidad educativa, específicamente en el componente de gestión pedagógica, de acuerdo con los docentes, los procesos no se han dirigido correctamente, mencionan que la persona encargada de liderar la gestión pedagógica en la institución ha tenido una postura pasiva en el cumplimiento de sus obligaciones. Se observa, además, que, desde la parte directiva, la aplicación de los estándares de calidad educativa no cumple con los objetivos que plantea la autoridad educativa nacional, según la mayoría de los docentes la documentación que se presenta sobre la ejecución de estándares contrasta con lo que se evidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. A más de eso, los docentes manifiestan que no se evidencian acciones de gestión pedagógica que contribuyan a mejorar la calidad educativa, ya que falta planificación, organización y administración por parte del directivo.

Algo similar sucede en cuanto a la planta docente, si bien es cierto en las entrevistas en su mayoría se manifestó que para la aplicación de estándares de calidad educativa se pretende como estrategia metodológica llevar la teoría a la práctica, con la finalidad de que los estudiantes logren adquirir competencias y conocimientos necesarios, además, se mencionó que se considera importante aplicar procesos pedagógicos de acuerdo al contexto y realidad de cada estudiante, pero, se pudo constatar que la información obtenida en las entrevistas difiere con los resultados de las observaciones áulicas, es más se logró evidenciar que existe ciertos incumplimientos dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que limita a la institución encaminarse a una calidad educativa.

Los resultados sobre la categoría gestión pedagógica, evidencian que, tanto las autoridades como docentes en cierta manera manejan conocimientos sobre el concepto de la gestión pedagógica, aunque no de todos los componentes que tiene esta dimensión, ya que en las entrevistas se puntualiza la enseñanza y aprendizaje, pero no se hace referencia a la consejería estudiantil y el refuerzo pedagógico, fundamentales en el proceso educativo.

En lo que corresponde a la aplicación de la gestión pedagógica en el proceso educativo las autoridades

hacen referencia a que utilizan como guía el Plan Curricular Institucional (PCI), no obstante, el vicerrector manifiesta que en todo el tiempo que se encuentra a cargo de ese departamento no se ha realizado ninguna actualización a este documento. Además, los docentes expresan que el directivo no realiza procesos de gestión para adquirir recursos que contribuyan a potenciar los procesos pedagógicos dentro de la institución. Por último, tanto directivos como docentes expresan que no se desarrollan reuniones para tratar la enseñanza y aprendizaje como tema central en la institución.

La parte medular de la gestión pedagógica es el proceso de enseñanza y aprendizaje y la Unidad Educativa Sígsig presenta ciertas limitantes en cuanto a procesos para el funcionamiento eficiente de este componente, iniciando desde las planificaciones curriculares, el PCI está desactualizado, las planificaciones curriculares anuales y microcurriculares están incompletas, no cuentan con la aprobación del directivo y ningún docente entrega la planificación al momento de la observación áulica, además, se evidencia que no reciben capacitación en cuanto a la elaboración de estos documentos.

En relación con la práctica pedagógica, los docentes mencionan que utilizan como estrategia el constructivismo, pero, en la observación áulica no se evidencia que las actividades planteadas se enfoquen por completo en acciones que permitan a los estudiantes ser constructores de sus propios conocimientos, de la misma manera, no se evidencia que se aplique interdisciplinariedad, es decir los docentes evaluados no relacionan los contenidos con otras áreas del saber. Además, los recursos que se emplean ya sean didácticos, materiales y metodológicos no son creativos y generan poco interés en el estudiante, se limitan al uso del texto y la pizarra. En cuanto a la evaluación los docentes manifiestan que, utilizan pruebas en base estructurada, la autoevaluación y coevaluación, pero la totalidad de participantes observados no utilizan un instrumento claro, se improvisa el instrumento o técnica de evaluación para medir el nivel de asimilación de conocimientos en los estudiantes.

Respecto a los procesos de evaluación y seguimiento pedagógico, las autoridades mencionan que, se efectúan eficientemente siguiendo con los lineamientos de la autoridad educativa nacional, sin embargo los docentes contrarrestan esta información, mencionan que todos los procedimientos que se realizan es solo por cumplir con los estándares de gestión pedagógica más no para mejorar y no se enfocan en obtener resultados positivos, también fueron muy enfáticos en manifestar que, luego de las visitas áulicas no se fomenta espacios de diálogo y reflexión, para que los docentes se vean fortalecidos en sus

capacidades y conocimientos, no hay motivación por parte de los directivos para mejorar la práctica pedagógica

La Consejería Estudiantil en la institución necesita mejorar ciertos aspectos, iniciando por los canales de comunicación entre el departamento de consejería estudiantil (DECE) y la planta docente, con la finalidad de mantener un trabajo eficiente y articulado en el cual se beneficien todos los actores de la institución, si bien es cierto el DECE procura cumplir con sus obligaciones, pero, los informes están desactualizados y las recomendaciones que se proporciona no están apegados a la realidad y contexto de los estudiantes.

Al mismo tiempo, los docentes manifiestan no estar preparados para dar atención a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), debido a que no existe capacitaciones en este ámbito, sienten que, en lugar de incluir a los estudiantes, se les excluye. Además, en la observación áulica y el análisis documental fue evidente que no se está dando atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, no se realizan evaluaciones diferenciadas y no se están desarrollando adecuadamente las adaptaciones para cada caso.

En consecuencia, se diseñó un plan de capacitación profesional para mejorar los aspectos negativos del diagnóstico, por tal motivo, se elaboraron talleres con la finalidad de proveer conocimientos y desarrollar habilidades que permita el desempeño eficiente de docentes y directivos en los procesos de gestión pedagógica. Se planteó actividades que respondieron a las necesidades identificadas, se trabajó dos horas diarias a partir del 16 de agosto hasta el 02 de septiembre, donde se contó con la participación voluntaria de la mayoría de los docentes.

El proceso de intervención pudo cumplir con la característica cíclica que se plantea como parte de la metodología, además, fue participativa porque se involucraron docentes de la misma institución, este proceso permitió que se mejore la metodología que se viene utilizando por parte de los docentes, además, fue sumamente necesario que se funde una reflexión crítica frente a las acciones que se fueron generando en los diferentes talleres, para valorar los resultados fue necesario al finalizar cada sesión un proceso de diálogo, que permitió ir identificando aspectos teóricos básicos de la propuesta, así como, las ideas que los profesores consideraron necesarias y que permitieron evidenciar los cambios en el tiempo que duró el proceso.

Para concretar acciones que permitan al directivo mejorar conocimientos sobre gestión educativa, se inició la capacitación con el tema de Liderazgo Educativo, enfocado en tres ejes, liderazgo personal, planeación estratégica y liderazgo inspirador, obteniendo como resultados en el primer eje, el compromiso por parte del directivo en mejorar las relaciones inter e intrapersonales con el propósito de trabajar la inteligencia emocional, optimizar los canales de comunicación para una adecuada ejecución de procesos pedagógicos y desarrollar acciones que permita a los actores del sistema educativo mantenerse motivados en el cumplimiento de sus obligaciones, labores que se han visualizado en el actual periodo lectivo.

En la planeación estratégica, el directivo se encuentra trabajando para que toda la comunidad educativa tenga conocimiento sobre la misión y visión institucional, publicando la misma en cada aula del centro pedagógico, también se socializa con el personal docente los objetivos, metas y valores que persigue la institución con la finalidad de que todos los actores del proceso educativo estén al tanto de cuáles son los productos que la institución pretende obtener y de esta manera encaminarse a una educación de calidad. En el último eje el directivo se enfoca en trabajar el liderazgo compartido delegando eficientemente funciones, para mejorar el clima escolar en la institución, organizar adecuadamente el trabajo y fomentar la participación de todos los actores en la gestión de la institución.

El tema de estándares de calidad educativa permitió a docentes y autoridades reforzar conocimientos sobre la aplicación de los parámetros de logro esperados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, se potenció saberes en cuanto a cómo identificar los componentes de la matriz de concreción de los estándares de gestión escolar y desempeño profesional en la dimensión de gestión pedagógica, tanto directivos como docentes manejan los medios de verificación que dan cuenta del nivel de logro del estándar correspondiente, así como los procedimientos sugeridos que se deben aplicar para la consecución del estándar e identificar criterios de mejora a la calidad educativa a partir de los resultados esperados y la normativa legal en la que se sustenta la implementación de cada estándar.

Tratado el tema de gestión pedagógica como parte siguiente de la capacitación, permitió a directivos y docentes identificar cada componente de esta dimensión, razón por la cual se evidencia que los actuales procesos educativos están mejor organizados, cuentan con un mejor clima escolar, que permite a los docentes tener mayores oportunidades para el monitoreo, evaluación y compromiso en sus labores

pedagógicas. Ya que los docentes están comprometidos en promover un aprendizaje de calidad, desarrollar la inteligencia emocional en los estudiantes, potenciar habilidades comunicativas, la creatividad y el pensamiento crítico, procurando cumplir con los objetivos que persigue la institución para cumplir con las metas educativas.

Haciendo referencia al componente de enseñanza y aprendizaje, como punto inicial se abordó la planificación, de manera que, luego de la intervención los docentes están en la capacidad de elaborar las planificaciones en base a las nuevas directrices que plantea la autoridad educativa nacional, especificando el aprendizaje disciplinar, el aprendizaje interdisciplinar y selección de actividades complementarias (Anexo 14). También, es pertinente comentar que el directivo ha mantenido reuniones con la junta académica para proceder a actualizar el plan curricular institucional.

Continuando la capacitación, se abordó los modelos pedagógicos actuales específicamente el constructivismo, haciendo alusión a los conceptos, fundamentos y herramientas del aprendizaje constructivista para su aplicación, dando como resultados docentes interesados en cambiar las estrategias tradicionales de enseñanza y comprometidos en la búsqueda de un intercambio dialéctico entre los conocimientos del docente y los del estudiante, de tal forma que puedan llegar a una síntesis productiva para ambos y en consecuencia, que los contenidos abordados permitan lograr un aprendizaje significativo.

Parte importante de la capacitación se dirigió a estrategias metodológicas activas, elaboración de recursos didácticos, estrategias para desarrollar el pensamiento crítico, uso de Tics en el aula e Interdisciplinariedad, debido a que, en la visita áulica se evidenció insuficiencia de esta parte de la gestión pedagógica en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Luego de la intervención se obtuvo como resultado la responsabilidad por parte de los docentes en incluir en su práctica pedagógica las directrices recomendadas en el taller de capacitación, acciones que de acuerdo con el directivo se han venido visualizando en las planificaciones y la práctica pedagógica (Anexo 14).

Para abordar el tema de atención a estudiantes con NEE y aplicación del diseño universal para el aprendizaje (DUA), se realizó un trabajo conjunto con la Unidad Distrital de Apoyo a la Inclusión (UDAI) y el DECE, abordando temas de inclusión, atención prioritaria e identificación de los estilos de aprendizaje para la implementación de los lineamientos de la planificación microcurricular con base a

las estrategias del DUA. Obteniendo como resultado que la planta docente de la institución logró aptitudes para trabajar con estudiantes que presentan necesidades educativas, también, cómo aplicar y codificar las pautas y principios para un aprendizaje universal, mismas que se encuentran plasmadas en la planificación microcurricular (Anexo 14) y las estrategias que se debe abordar para lograr un aprendizaje significativo.

## **DISCUSIÓN**

La gestión educativa, es una disciplina primordial en el funcionamiento del proceso educativo, pues, permite la operación eficiente de prácticas institucionales para que los estudiantes logren alcanzar los aprendizajes requeridos (MinEduc, 2017). En la presente investigación se evidenció que las autoridades no tienen conocimientos sólidos sobre gestión educativa, lo que permite argumentar que existe inestabilidad en ciertos procesos administrativos que limita la calidad educativa en la institución. Al respecto Sánchez y Delgado (2020), mencionan que, el conocimiento y aplicación eficiente de la gestión educativa permite direccionar correctamente un centro educativo mediante procesos de planificación institucional y así lograr resultados satisfactorios de calidad.

Escribano (2018), expresa que, para el correcto funcionamiento de una institución educativa es necesario considerar el desempeño docente como un factor clave para una educación de calidad. En base a esto, es pertinente comentar que los directivos y docentes de la institución en estudio requieren potenciar conocimientos sobre el propósito de la calidad educativa, además, en la institución no se evidencian acciones de gestión pedagógica que contribuyan a mejorar la calidad educativa, ya que falta planificación, organización y administración por parte del directivo. El MinEduc (2017), considera pertinente aplicar estándares de calidad educativa como parámetros de logros esperados, con el propósito de orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua.

En la investigación, también se evidenció ciertas informalidades por parte de los docentes, en cuanto a la aplicación de procesos de enseñanza y aprendizaje, acciones que impide a la institución enfocarse en una educación de calidad. Al respecto, Ortiz (2015), expresa que, la calidad de la educación se centra en cómo se desarrolla la enseñanza y aprendizaje en la práctica pedagógica, ya que al aplicar estrategias metodológicas adecuadas permitirá potenciar las diferentes capacidades y competencias con las que

cuentan los educandos. Por su parte Carriazo et al. (2020), afirma que para encaminarse a la calidad educativa se debe planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos pedagógicos, para que los establecimientos puedan consumir sus objetivos propuestos, cumpliendo de esta manera con lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

La gestión pedagógica, de acuerdo con López-Paredes (2017), es considerada como el eje central del proceso educativo, en donde el ejercicio docente se direcciona a la ejecución de un plan que permite al proceso de enseñanza y aprendizaje cumplir con sus objetivos, en este sentido, en la investigación se pudo determinar que los docentes presentan ciertas deficiencias en su práctica pedagógica, es decir, no cuentan con una planificación y recursos apropiados que contribuyan a optimizar su quehacer educativo. Al respecto, es pertinente comentar que, una gestión pedagógica es eficiente cuando se planifica y ejecuta estrategias metodológicas activas en función de las necesidades de los miembros del centro educativo, considerando modelos pedagógicos actuales como el constructivismo y generando acciones de refuerzo pedagógico oportuno que permita a los alumnos un desarrollo óptimo de habilidades para su aplicación en la vida diaria (Ortiz, 2015; Quispe-Pareja, 2020).

Además, los resultados sobre gestión pedagógica demuestran que el directivo no realiza procesos de gestión que contribuya a mejorar los procesos pedagógicos dentro de la institución. Ante esto, Zambrano (2014), afirma que, con la intención de potenciar este proceso, también, es necesario detectar fortalezas y debilidades presentes en los directivos del centro educativo, para que puedan brindar apoyo sistémico a los docentes con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas y de esta manera incrementar el desempeño y aprendizaje de los estudiantes. Este monitoreo debe ser un referente para definir y orientar acciones de mejora institucional, centrando su atención en la mejora de la calidad de los aprendizajes del alumnado y de las prácticas de evaluación del personal docente (Arriaga, 2015). Se concluye que, a una óptima gestión pedagógica del directivo, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes (Quispe-Pareja, 2020).

Como estrategia de aplicación de la gestión pedagógica es necesario estructurar una planificación curricular que responda al logro de aprendizajes, procurando direccionar los conocimientos hacia la resolución de problemas, en busca de una transformación de los procesos pedagógicos (Meléndez y Gómez, 2008). Es oportuno mencionar que en la institución el Plan Curricular Institucional esta

desactualizado, los docentes no elaboran correctamente las planificaciones y no siguen la misma en el desarrollo de la clase. Ante esto, Zambrano (2014), manifiesta que el PCI y las planificaciones curriculares, son fundamental en el proceso educativo, porque permite plasmar lineamientos para una construcción continua y eficiente de los aprendizajes del estudiante y así efectuar una supervisión de los resultados académicos y de los problemas identificados en la práctica pedagógica.

El componente de Consejería Estudiantil en la institución necesita mejorar los canales de comunicación, tanto que, no se está brindado el apoyo necesario a los estudiantes. Según el MinEduc (2016), este componente actuará como un servicio educativo que consiste en acompañar, informar, orientar y capacitar a los estudiantes en la toma de decisiones. Burgos et al. (2011), mencionan que, es importante tomar en consideración la relación intersubjetiva que se desarrolla entre docentes y estudiantes, porque, facilita la identificación oportuna y el manejo adecuado de los riesgos para la salud mental, como estrés, ansiedad, depresión, entre otros. De esta forma, es posible empoderar a los alumnos y construir proyectos de vida que reconozcan las necesidades de comunicación y autonomía, para que se preserve la integridad de los derechos, el género, la interculturalidad, la inclusión y el bienestar generacional y educativo (MinEduc, 2016).

Ahora bien, para solucionar la problemática descrita se diseñó un plan de intervención y así mejorar los aspectos negativos observados, en consecuencia, se estructuraron acciones concretas con el fin de potenciar conocimientos y habilidades que permita el accionar eficiente de docentes y directivos en los procesos de gestión pedagógica. Al respecto, Latorre (2015), sostiene que un proceso de intervención y reflexión está comprometido con la transformación de la institución y de la práctica educativa, con un compromiso ético de servicio a la comunidad como proceso de cambio. La investigación-acción mediante una intervención se enfoca en optimizar la práctica, no se limita solo a mejorar un conocimiento, sino que está comprometida en la transformación de las prácticas colectivas (Becerra y Moya, 2010).

Según de Latorre (2015), un plan de intervención tiene como finalidad mejorar el contexto actual de la institución, al implementar el plan acción, es importante observar, reflexionar, y evaluar la propuesta, para replantear un nuevo proceso de ser necesario. Aspectos que fueron considerados en el marco de la investigación realizada, es decir, el proceso de intervención se desarrolló sin ninguna eventualidad,

procurando mejorar la situación actual del centro educativo, fue necesario coordinar con la autoridad institucional acciones para cumplir con los objetivos de la propuesta, se trabajó con los docentes que voluntariamente accedieron a formar parte del proceso fomentando espacios de diálogo que permitieron corregir eventualidades. Para Elías (2020), la ejecución de un plan de acción parte de las necesidades de los actores educativos, su aplicación aporta una transformación educativa a través de estrategias innovadoras para lograr encaminarse a una educación de calidad.

En la implementación de la intervención, en la categoría de análisis gestión educativa se trabajó el liderazgo como eje principal, obteniendo como resultado la mejora en las relaciones inter e intrapersonales, se optimizó los canales de comunicación, para que los actores estén motivados y al tanto de los productos que pretende obtener la institución, el directivo delega eficientemente procurando optimizar el clima escolar en la institución y fomenta la participación de todos los actores en la administración de la institución. Al respecto Farfán y Reyes (2017), afirman que, la gestión está directamente relacionada con el liderazgo, el control de procesos y la toma de decisiones para un notable análisis y seguimiento de la calidad de la educación.

En la categoría de calidad educativa, los docentes adquirieron aptitudes sobre el manejo del Manual de estándares de calidad educativa, sugerido por el Ministerio de Educación para la mejora continua del proceso educativo. Según el MinEduc (2017), estos estándares se convierten en referentes importantes, porque, fomentan un servicio óptimo que permite evaluar, orientar y adaptar los procesos educativos, con la finalidad de potenciar la formación de ciudadanos con capacidad de afrontar los desafíos del contexto actual. En cambio, Pareja y Torres (2006), afirman que se debe adaptar un modelo al ámbito educativo como clave para la calidad, este, requiere de criterios internos de práctica educativa, por tanto, la comunidad escolar debe ser quien elabore, diseñe y sobre todo desarrolle los criterios para dar seguimiento a sus procesos educativos para una educación de calidad.

Quispe-Pareja (2020), expresa que, es importante planificar, organizar, monitorear y dar seguimiento al desempeño docente, ya que permite un funcionamiento integral de la institución educativa y así satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo conseguir los objetivos institucionales propuestos. Por tal motivo, el plan de acción, en la categoría de gestión pedagógica se enfocó en potenciar conocimientos para mejorar la práctica docente en la institución,

además, se plantearon recomendaciones para que el directivo brinde el contingente necesario para que los procesos de enseñanza y aprendizaje puedan lograr buenos resultados académicos. Entonces, la gestión pedagógica consiente en planificar y ejecutar acciones que permitan desarrollar de forma eficiente, las prácticas pedagógicas, su evaluación y refuerzo, así como el apoyo y atención al desarrollo de factores biológicos, psicológicos y sociales del estudiantado (MinEduc, 2017).

En consecuencia, el presente estudio permitió comprender que la gestión pedagógica en la Unidad Educativa Sígsg no encamina a la institución a la calidad educativa, ya que, al analizar y organizar los resultados del diagnóstico, se detectó que en la institución existen factores que obstaculizan esta dimensión, como la falta de gestión, la ausencia de liderazgo, los docentes no está utilizando adecuadamente el enfoque constructivista, la falta de estimulación del pensamiento crítico y creativo en los estudiantes, prácticas evaluativas anticuadas, no se aplica correctamente la interdisciplinariedad y existe limitaciones en la atención a estudiantes con NEE.

Sin embargo, conocer la realidad de la institución permitió cimentar un plan de intervención a la práctica directiva y docente, donde, a través de un programa de capacitación profesional, se plantearon estrategias metodológicas para compensar las necesidades de los actores y transformar la realidad del centro educativo, procurando optimizar la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación donde sucede la práctica y de esta manera fomentar un trabajo colaborativo eficiente y articulado en la institución, para acercarse a una educación de calidad.

La ejecución del plan de acción se pudo llevar a cabo, cumpliendo con toda la planificación establecida, la intervención se organizó de tal manera que todos los participantes logren alcanzar el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias didácticas para mejorar la práctica pedagógica. La reflexión permitió que el proceso de capacitación se ajuste a las necesidades y permita la ejecución eficiente de responsabilidades fomentando un manejo adecuado de la gestión pedagógica en la institución, para que pueda encaminarse a una calidad educativa.

Para finalizar es importante considerar que existe una relación significativa entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente. Por lo tanto, la gestión pedagógica del directivo debe centrarse en la mejora de los aprendizajes a través de los docentes quienes orientan y dirigen la planificación escolar, considerando estrategias para el trabajo pedagógico a desarrollarse en la institución educativa;

para la mejora de los resultados académicos y por ende en la calidad educativa.

## REFERENCIAS

- Abreu, Y., Barrera, A., Breijo, T. y Bonilla, I. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los Estudios Lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *MENDIVE Revista de Educación* 16(2), 610-623.  
<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1462>
- Álvarez, I. y Casas, M. (2008). Desafíos para la formación en gestión. Experiencias mexicanas. *Investigación Administrativa*, (102), 30-45.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045208003>
- Angarita, G. (2016). Caracterización de la gestión pedagógica desde los elementos de evaluación y trabajo en equipo en la I.E.D. Carmen de Carupa. Uniandes. <http://hdl.handle.net/1992/13524>.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alegría México*, 63(2), 201-206.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Arriaga, M. (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Atenas*, 3(31), 63-74.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007>
- Batista, T. (2007). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y la labor educativa. *Revista Institucional Universidad Tecnológica del Chocó*, 26(1), 99-104.  
<https://doi.org/10.18636/biodesarrollo.v26i1.471>
- Becerra, R., y Moya, A. (2010). Investigación-acción participativa, crítica y transformadora. Un proceso permanente de construcción. *Revista Integra Educativa*, 3(2), 133-156.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432010000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432010000200005&lng=es&tlng=es).
- Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939-961.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14031461014>
- Burgos, D., Escobar, A., y González, M. (2011). Consejería estudiantil con estudiantes de enfermería

- de la Universidad del Valle: búsqueda, encuentro, permanente desafío. *Colombia Médica*, 42 (2), 86-94. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28322504011>
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Canabal, C. y Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 149-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56752038009>
- Carriazo, C.; Pérez, M. y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, (Esp.3), 87-95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Cifuentes, R. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Buenos Aires: Noveduc Libros. <http://files.coordinacion-de-investigaciones.webnode.com.co/200000021-47c0549bf3/Enfoque%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14 (1), 61-71. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Chaca, R. (2017). Programa de refuerzo para el aprendizaje de las matemáticas en el tercer año de educación general básica de la escuela Tres de Noviembre del cantón Cuenca, en el periodo lectivo 2016-2017. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/14883>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Contreras, A. y Riaño, P. (2008). El papel de la consejería en la formación integral. *Hallazgos*, (9), 155-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413835170009>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

- Elías, O. (2021). Propuesta de intervención educativa ante los aspectos sociales que repercuten en la formación de los alumnos de educación media superior. *Sociológica (México)*, 36(102), 263-278. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732021000100263&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732021000100263&lng=es&tlng=es).
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 738-752. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Espino, G. y Burgos, C. (2018). Gestión Institucional y Pedagógica en Instituciones Educativas Unidocentes del distrito de Asunción. UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28262>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA* (61), 1-12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360643422005>
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40 (1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016)
- García-Loor, A. y Chancay-Cedeño, A. (2016). La consejería estudiantil y la convivencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 108-118. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i3.123>
- Gómez, R. (2013). Gestión pedagógica en el aula: clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica del centro educativo Sor María de Santo Tomas Alvarado y Aurelio Bayas Martínez del cantón Chordeleg provincia Azuay, en el año lectivo 2011-2012. RiUTPL. <http://dspace.utpl.edu.ec/jspui/handle/123456789/7134>
- Gudiño, A., Acuña, R. y Terán, V. (2021). Mejora del aprendizaje desde la óptica de la gestión pedagógica. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe 2).

<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2583>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL.

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández, V. (2014). Diseño de estudios transversales. En J. García, J. Alvarenga, F. Ponce, Y. Tapia,

L. Pérez, y A. Bernal (Edits.), Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud, 2e. McGraw-Hill Education. [accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?aid=1124485136](http://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?aid=1124485136)

Herrera, M. Ángel, y Cochancela, M. G. (2020). Aportes de las reformas curriculares a la educación obligatoria en el Ecuador. *Revista Scientific*, 5(15), 362–383.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.19.362-38>

Latorre A. (2015). La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Graó/Colofón.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/La-investigacion-accion-conocer-y-cambiar-la-practica-educativa.pdf>

López-Paredes, M. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3(esp.), 201-215.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/384/444>

Lugo, M., Stincer, D. y Campos, R. (2013). Calidad Educativa. Red Tercer Milenio S.C.

[https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Educacion/Calidad\\_educativa.pdf](https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Educacion/Calidad_educativa.pdf)

Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es).

Meléndez M., S., y Gómez V., L. (2008). La planificación curricular en el aula. Un modelo de enseñanza por competencias. *Laurus*, 14(26), 367-392.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491018>

Mendoza-Castro, A. y Arroba-Cárdenas, Á. (2021). Refuerzo académico y rezago escolar en estudiantes de educación básica superior. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 54-72. doi:

<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2538>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Estándares de calidad educativa. Medios Públicos EP. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares\\_2012.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). Modelo de Funcionamiento de los Departamentos de Consejería Estudiantil. Medios Públicos EP. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Modelo-Funcionamiento-DECEs.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. Medios Públicos EP. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica: Guía metodológica para la construcción participativa. Medios Públicos E.P. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/Guia-PEI.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). Instructivo de Evaluación Estudiantil. Medios Públicos E.P. <https://recursos2.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/INSTRUCTIVO-DE-EVALUACION-ESTUDIANTIL.pdf>
- Ortiz, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (19),93-110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846096005>
- Osorio, J. (2018). La Investigación - Acción y la docencia crítico-reflexiva: notas para un itinerario formativo. *Revista Pensamiento Académico*, 1(2), 3-12 <https://doi.org/10.33264/rpa.201802-01>
- Pacheco, T., Ducoing, P. y Navarro M. (1991). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la Educación Superior (RESU)*, 20(2), 97-112. <https://www.researchgate.net/publication/280114799>
- Pareja, J., y Torres, C. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9(2), 171-185. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83490213>
- Peña, T. y Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad* (16), 55-81. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=263019682004>
- Pérez, G. (1998). Investigación cualitativa: Retos e interrogantes. Madrid: Muralla.

[https://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin\\_cualitativa.pdf](https://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin_cualitativa.pdf)

Pernía, H. y Méndez, G. (2018). Estrategias de comprensión lectora: experiencia en educación primaria.

*Educere*, 22(71), 107-115. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35656002009>

Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación*

*Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>

Rico, D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación

superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413744648005>.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico.

*Cuicuilco*, 18(52), 39-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

Sánchez, M., y Delgado, J. M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las

Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.196](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196)

Soto, R. (2003). La inclusión educativa: Una tarea que le compite a toda una sociedad. *Revista*

*Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 3 (1).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44730104>

Veintimilla, L. (2016). Gestión pedagógica en los procesos de enseñanza aprendizaje en las instituciones

educativas del circuito 05D01CO3\_18 Tanicuchi-Guaytacama, cantón Latacunga, provincia

de Cotopaxi, en el año lectivo 2014-2015. UTC.

<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/6137/1/MUTC-000385.pdf>

Zambrano Díaz, A. (2014). Prácticas evaluativas para la mejora de la calidad del aprendizaje: Un estudio

contextualizado en La Unión-Chile. Tesis Doctoral. UAB.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284147/azd1de1.pdf?sequence=1>