



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE EDUCACIÓN**

**TEMA:**

**Alternativas Para La Mejora De La Gestión Educativa De La Escuela De  
Educación Básica Particular Universidad Católica Ante Situaciones De  
Emergencia**

**AUTORA:**

**Bonosso Gordillo, Paula Denisse**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TUTORA:**

**Game Varas, Cinthya Isabel PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**9 de marzo del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE EDUCACIÓN**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Bonoso Gordillo, Paula Denisse**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Ciencias de la Educación**.

**TUTORA**

f. 

**Game Varas, Cinthya Isabel, PhD**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Albán Morales, Sandra Elizabeth, PhD**

**Guayaquil, a los 9 días del mes de marzo del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE EDUCACIÓN**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Bonoso Gordillo, Paula Denisse**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Alternativas Para La Mejora De La Gestión Educativa De La Escuela De Educación Básica Particular Universidad Católica Ante Situaciones De Emergencia** previo a la obtención del título de **Licenciada en Ciencias de la Educación**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 9 días del mes de marzo del año 2021**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Bonoso Gordillo, Paula Denisse**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE EDUCACIÓN**


**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Bonoso Gordillo, Paula Denisse**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Alternativas Para La Mejora De La Gestión Educativa De La Escuela De Educación Básica Particular Universidad Católica Ante Situaciones De Emergencia**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 9 días del mes de marzo del año 2021**

**LA AUTORA:**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Bonoso Gordillo, Paula Denisse**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE EDUCACIÓN

REPORTE URKUND

← VOLVER A LA VISTA GENERAL DEL ANÁLISIS ↺ ↓ ? | CONFIGURACIÓN ▾

REMITENTE: isabelgv70@hotmail.com      ARCHIVO: TESIS BONOSO COMPLETO.docx      SIMILITUD: 0 %

**COINCIDENCIAS**      FUENTES      DOCUMENTO COMPLETO

TIPO: MOSTRAR EN EL TEXTO

Citas       Paréntesis       Diferencias detalladas de texto

DOCUMENTO ENVIADO      INCLUIR EN EL ANÁLISIS       78%      SIMILITUD DE TEXTO

← ANTERIOR      SIGUIENTE →

f.

**Bonoso Gordillo, Paula Denisse**  
**ESTUDIANTE**

f.

**Game Varas, Cinthya Isabel PhD.**  
**TUTOR**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser mi guía en todo momento, por forjar mi camino y dirigirme por la senda correcta, sobre todo en este tiempo de pandemia, que mostró su inmenso amor a través de bendiciones.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional, motivándome a seguir adelante a través de palabras de aliento, especialmente a mis padres por ser ejemplo de superación y perseverancia. Así mismo a mi hermano, por estar siempre a mi lado y apoyarme a pesar de nuestros desacuerdos.

A mis mejores amigos de la universidad: Tatiana, Michael e Iraé por mostrarse dispuestos a luchar por nuestras metas y ser apoyo en momentos de angustia; a mis mejores amigas de la vida: Pamela, Camila y Stephy. A mis compañeros de la universidad, que todos los días me regalaron sonrisas y compartimos aventuras que quedan atesoradas en mi corazón. Al igual, a mis amigos de movilidad: Yésica, Tiziana, Aladdin, Luciano e Ismet por ser grandes compañeros de aventuras y una familia cuando la mía no estuvo cerca.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por todas las oportunidades brindadas durante mi proceso de formación profesional. Gracias a mis docentes, que en algunas ocasiones pudieron pasar malos ratos pero que siempre mostraron profesionalismo. Del mismo modo, agradezco a aquellos que ya no se encuentran laborando pero que fueron parte de este proceso, gracias por su excelencia.

Finalmente, agradezco a mi tutora Cinthya Isabel Game Varas por guiarme durante este proceso y por comprender cada circunstancia suscitada durante esta etapa. Su serenidad y comprensión fueron alivio en momentos de caos. Gracias por su acompañamiento y sus retroalimentaciones a lo largo de la carrera.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente propuesta a toda mi familia, principalmente a mis padres por ser mis mayores motivadores y a mi hermano por sentirse orgulloso por cada paso que doy. A mis abuelas, Elba y Margarita, por ser ejemplo de lucha y resiliencia, mostrándose como los pilares de la familia.

A mis compañeros y profesores en mi etapa universitaria, por ser parte de este largo camino. Se lo dedico a cada persona que ha estado en mi vida y me ha ayudado a alcanzar mis objetivos; igualmente a aquellos que quisieron entorpecer mi progreso, porque gracias a todos ellos, he alcanzado a culminar otra etapa estudiantil mediante la perseverancia y resiliencia.

Así mismo, a Joel que ha sido testigo de mi camino universitario y ha sido incondicional; pero, de manera especial le dedico este trabajo a Dios, por guiar mi camino y sostenerme en los momentos más duros de mi carrera, además, por determinar una vida profesional exitosa.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE EDUCACIÓN**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Game Varas, Cinthya Isabel, PhD**  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Gonzalez Peñafiel, Alemania Emperatriz, PhD**  
DECANA

f. \_\_\_\_\_

**Blakman Briones, Yadira**  
DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Cabrera Andrade, Maria Luisa**  
OPONENTE



# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	VIII
RESUMEN (ABSTRACT).....	XI
INTRODUCCIÓN.....	2
1. CAPÍTULO 1 .....	3
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.2. Justificación .....	9
1.3. Preguntas de investigación.....	10
1.4. Objetivos de la investigación .....	10
1.4.1. Objetivo general: .....	10
1.4.2. Objetivos específicos:.....	10
2. CAPÍTULO 2 .....	11
2.1. Metodología.....	11
3. CAPÍTULO 3 .....	12
3.1. Administración y Gestión Educativa .....	12
3.2. Estándares de Calidad Educativa. ....	14
3.3. Modelos de Gestión Educativa .....	16
3.4. Perfil docente .....	22
3.5. Modalidades.....	27
4. CAPÍTULO 4 .....	29
4.1. Análisis de los resultados obtenidos en la investigación .....	29
4.2. Conclusiones del análisis de resultados .....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXOS.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Experiencia previa ante emergencias .....	34
Figura 2. Percepción sobre las decisiones tomadas por las autoridades.....	35
Figura 3. Sentimiento de valoración como miembro de la comunidad educativa.....	35
Figura 4. Consideración de la opinión de los docentes en la toma de decisiones .....	36
Figura 5. Percepción de inclusión en la toma de decisiones .....	36
Figura 6. Recurso para dar a conocer la toma de decisiones .....	37
Figura 7. Medidas tomadas por los directivos a favor de los docentes .....	38

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elementos de la Gestión Educativa .....	13
Ilustración 2 . Fundamentos del Modelo EFQM .....	21
Ilustración 3. Diagrama del ciclo de la vida del Proyecto .....	43
Ilustración 4. Fases del Proyecto y los elementos de gestión .....	44
Ilustración 5. Ejemplificación del desarrollo del proyecto por actividades .....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista .....	79
Anexo 2: Entrevista n. °1: Yadira Blakman Briones - Transcripción .....	81
Anexo 3: Entrevista n. °2: Jenny Maria Coronel Arguello - Transcripción .....	85
Anexo 4: Entrevista n. °3: Patricia Cordero Palacios – Transcripción .....	87
Anexo 5: Entrevista n. °4: Mireya Adriana De La Torre Aguiño - Transcripción .....	90
Anexo 6: Entrevista n. °5: Giancarlos Enmanuel León Izquierdo - Transcripción .....	93
Anexo 7: Entrevista n. °6: Karina Lorena Castillo Rocafuerte - Transcripción .....	96
Anexo 8: Formato de encuesta .....	98

## RESUMEN

Cada centro educativo es una organización que requiere de procesos administrativos y gestiones bien fundamentadas para el correcto funcionamiento de la Institución. Sin embargo, no existe un modelo estándar que rige a las escuelas, más bien, existen diversos modelos de gestión de centros a causa de la diversidad dada por la ubicación territorial, el financiamiento, políticas públicas y más factores que intervienen en el quehacer de la escuela. Para que la organización educativa prospere, debe establecer claramente qué quiere hacer, cómo se lo hará y cuáles son los medios para conseguirlo. El objetivo de este trabajo es determinar alternativas para que las instituciones educativas puedan alcanzar sus metas en medio de situaciones de emergencia. Con este fin, se realizó una investigación no experimental, exploratoria no descriptiva de enfoque mixto, cuyos resultados se triangularon. Teniendo en cuenta estos resultados, se realizó una propuesta de alternativas para la mejora de la gestión educativa en tiempos de emergencia a través de un proyecto con fases de aplicación.

## (ABSTRACT)

Each educational center is an organization that requires well-founded administrative processes and procedures for the proper functioning of the Institution. However, there is no standard model that governs schools, rather, there are different models of center management due to the diversity given by the territorial location, financing, public policies, and more factors that intervene in the schoolwork. For the educational organization to prosper, it must clearly establish what it wants to do, how it will be done and what are the means to achieve it. The objective of this work is to determine alternatives so that educational institutions can achieve their goals during emergency situations. To this end, a non-experimental, non-descriptive exploratory investigation with a mixed approach was carried out, the results of which were triangulated. Taking these results into account, a proposal was made of alternatives for the improvement of educational management in times of emergency through a project with application phases.

**Palabras Claves:** Gestión educativa, administración, centro educativo, calidad educativa.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión escolar es un proceso orientado al correcto funcionamiento de la institución educativa, con el fin de enriquecer su proyecto educativo. En este proceso, se toma en cuenta la capacidad de respuesta que tiene el centro ante diferentes estímulos presentes su medio circundante, debido a que las actuaciones ejecutadas dejan en evidencia la dinámica del centro y su modelo de gestión. Es por ello, que cada institución educativa debe estar lista para asumir retos mediante un conjunto de alternativa que, no solo permitan responder ante circunstancias actuales, sino que también prevengan situaciones inesperadas con una mirada futurista.

Por ende, se presentan un conjunto de alternativas que permitan a la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica responder ante futuras situaciones de emergencia desde su gestión educativa. El tipo de emergencia determina el tipo de acciones preventivas que se deben tomar, por tanto, se estudió al centro y a su entorno para crear un conjunto de acciones consecuentes con la realidad institucional para minimizar el nivel de riesgo y mejorar los procesos de toma de decisiones, comunicación y soporte emocional. Por medio de esto, se espera garantizar la continuidad de la Institución Educativa frente a eventos no deseados.

**TÍTULO:** Propuesta de alternativas para la mejora de la gestión educativa de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante situaciones de emergencia

## **1. CAPÍTULO 1**

### ***1.1. Planteamiento del Problema***

La propagación mundial de coronavirus se ha convertido en un reto global debido a los grandes cambios que ha supuesto ante las diferentes formas de ser y vivir, ya que se trata de un virus que pone en riesgo a toda la población humana sin distinción alguna. Por ende, el sector educativo se vuelve en uno de los mayores focos de propagación del COVID-19 debido a la gran concentración de persona, ocasionando el cierre forzoso de las instituciones educativas para evitar el contagio. Pese a esta restricción de cercanía y presencialidad, las escuelas han tenido que responder ante la emergencia mediante procesos que aseguren la continuidad de aprendizajes de sus estudiantes durante y después de la pandemia.

Esto conlleva cambios y reestructuraciones en las formas de trabajo del sector público y privado, trasladando las actividades presenciales hacia la virtualidad. Por ello, las plataformas virtuales, como herramientas para la nueva modalidad, tomaron protagonismo al permitir continuidad en procesos educativos, tanto como laborales, que hasta el momento han permitido sacar adelante a la escuela. Sin embargo, al vivir en una época de incertidumbre debido al miedo causadas por las abismales muertes y la rápida transmisión del virus, se debe repensar la forma en la que se concibe a la educación; para ello, se analizan las necesidades contextuales de las naciones de América del sur, específicamente, los estados más cercanos al territorio ecuatoriano para entender como este fenómeno ha afectado a la educación del país.

En el mes de marzo del 2020, Ministerio de Educación de Colombia, suspendió el ingreso de personal académico y administrativo a las instituciones públicas y privadas como forma de aislamiento preventivo, haciendo que los procesos académicos se trasladaran a la virtualidad. Entre las medidas establecidas para actuar frente a los nuevos retos del mundo virtual se plantearon orientaciones pedagógicas para continuar el trabajo académico desde las casas mediante herramientas y recursos educativos para los niños y sus familias; también se usó la esfera mediática como reforzador de aprendizajes, y, se sirvieron de los medios digitales para continuar con los procesos educativos.

“El Ministerio de Educación Nacional organizó y actualizó un conjunto de recursos educativos que han estado al servicio de los educadores. Éstos se encuentran disponibles en medio físico (guías, textos escolares, materiales de modelos educativos flexibles), medios de comunicación masiva (radio y televisión) y medios digitales (Aprender digital y recursos transmedia).”  
(Ministerio de Educación Nacional, Directiva No.011, 2020)

Cabe destacar que la nación colombiana ha estado trabajando bajo la estrategia ¡Juntos en casa lo lograremos muy bien! con el cual se busca mantener la continuidad de aprendizajes de acuerdo con el marco legal educativo prescrito frente la emergencia sanitaria. En este programa se establecieron reglamentos que cada centro debe cumplir en cuanto a acciones administrativas y pedagógicas, dividen en dos fases las acciones institucionales: Planeación y alistamiento, e, Implementación y seguimiento del servicio educativo presencial en condiciones de alternancia casa-institución educativa.

Para la primera fase se busca mantener la continuidad educativa a través de servicios pedagógicos dirigidos a la comunidad educativa, considerando las posibilidades del alumno y su familia en época de aislamiento; adicionalmente, se establecen campañas virtuales de socialización de las medidas y estatutos durante la época de crisis y post-pandemia. También se consideró al profesorado para crear un programa de acompañamiento y formación en las áreas de Matemática, Lenguaje y Educación Inicial, en el que se asesoró a los profesores sobre el diseño e implementación de recursos tecnológicos; al mismo tiempo, se puso a disposición de los maestros la plataforma Contacto Maestro para la socialización de experiencias de las prácticas pedagógicas durante el periodo de emergencia sanitaria, y, se ofrecieron diversos recursos digitales en el portal Colombia Aprende, que padres y estudiantes también podían acceder.

A partir de ello, se dictaminó la segunda fase, destinada al control y seguimiento de las acciones del sistema educativo en alternancia, dispuesta por el Ministerio de Educación Nacional y aprobada por el Ministerio de Salud. En esta fase se espera al retorno paulatino de la comunidad educativa a las escuelas mediante criterios de sanidad y bioseguridad que el orden administrativo y pedagógico deben seguir. La veeduría de esta fase la llevará a cabo cada municipio, que además determinará si las condiciones del centro y las de la comunidad son las propicias para el regreso al contacto social.

“En todo caso es de vital importancia entender que los tiempos de asistencia a la institución educativa durante la transición progresiva, son para el reencuentro con la vida escolar, para identificar aspectos que requieran apoyos particulares, retroalimentar el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes; la contextualización de aprendizajes, atender inquietudes y no para saturarlos con nuevos contenidos y guías de trabajo sino para orientar y complementar el trabajo académico en casa.” (Ministerio de Educación Nacional, 2020)

Por lo tanto, Colombia creó un plan de trabajo ante el COVID-19 desde la realidad educativa y sanitaria que vivían, además, se consideró el contexto de los establecimientos educativos y sus posibles variantes, para el retorno a la presencialidad. Este posicionamiento se relaciona con el de Perú, que, a más de cumplir con la cuarentena obligatoria y el cierre forzoso de sus centros educativos, también implementó recursos tecnológicos para sacar adelante la educación del país mediante el “Plan de contingencia”.

Mediante este plan, se disponen obligaciones que todo el territorio peruano debe cumplir pues bajo el Proyecto de Ley N. 5052/2020-CR se pretende garantizar la continuidad de la educación en estados de emergencia nacional o sanitaria. El congreso de la república del Perú instauró procesos administrativos para llevar a cabo la educación remota, entre los cuales se encuentra la promoción de procesos metodológicos en la virtualidad, la adecuación del currículo frente a la realidad sociocultural del país, y, capacitaciones a la comunidad educativa en general para el uso pertinente de la modalidad virtual.

Por otro lado, cuando el Ministerio de Educación de Perú, estableció que el inicio de clases sería el 6 de abril del 2020 de manera no presencial mediante el programa Aprendo en Casa, comenzaron las medidas de carácter pedagógicas; su objetivo era mantener la continuidad de aprendizajes de la misma manera que los territorios adyacentes, evitando el riesgo de pérdida escolar. El programa estableció orientaciones para toda la comunidad educativa y se dispusieron de medios de comunicación como la radio y la televisión para procurar la continuidad de los aprendizajes.

Sin embargo, a pesar de ser un estado autónomo, Perú cuenta con la ayuda de la UNESCO para responder ante la emergencia educativa del COVID-19, esta asistencia busca el fortalecimiento del Sistema Educativo en el que se toman en cuenta a todos los

agentes del Ministerio de Educación y a cada miembro de las instituciones educativas, especialmente a aquellos más vulnerables como migrantes e indígenas. El Ministerio de Educación puso a disposición de la UNESCO a dos grupos para evaluar, analizar y mejorar la situación educativa a partir de criterios para la mejora pedagógica y la prevención de la deserción escolar. La primera agrupación, se enfocó en la mejora de la actividad educativa del Programa Aprendo en Casa por medio de “estrategias pedagógicas: proyectos de aprendizaje para el soporte a los docentes, en un repertorio amplio de competencias y vinculándolas al Programa Aprendo en casa” (UNESCO, 2020, p.12). Mientras que el segundo grupo se encargó de las gestiones del MINEDUC frente a la pandemia a través de “lineamientos para incorporar un enfoque territorial de la estrategia de acuerdo a la situación de cada región” (UNESCO, 2020, p.12). Con lo cual, se pretende prevenir y atender a los problemas de educación durante la época de emergencia.

En cuanto al territorio ecuatoriano, se ha aplicado una herramienta que responde a la crisis educativa, denominada Plan Educativo COVID-19, similar a los programas implementados en Colombia y Perú. Esta planeación cuenta con tres fases, siendo la primera Aprendamos Juntos en Casa, encargada de mantener la continuidad de la formación de los estudiantes a través actividades académicas en el hogar en el que se ha priorizado aprendizajes del currículo nacional frente a emergencias; este currículo busca promover el “desarrollo de habilidades para la vida, como la capacidad de adaptación a la incertidumbre” (Ministerio de Educación, 2021, p.2) mediante la participación de las familias como mediadores, motivadores y orientadores del aprendizaje. Cabe mencionar que el currículo priorizado para la emergencia nace del currículo priorizado, que en primera instancia se aplicó en el país. Además, se pusieron a disposición recursos educativos digitales en plataformas online en la página creada por el MINEDUC denominada Aprendamos juntos en casa recursos educativos; al mismo tiempo se implementaron plataformas para las clases en línea como Zoom, Teams, Skype y WhatsApp.

Para la segunda fase, conocida como Juntos Aprendemos y nos Cuidamos, se espera la continuidad y permanencia escolar mediante el Plan Institucional de Continuidad Educativa (PICE), que busca el regreso progresivo a las instalaciones educativas de forma alternada. Este documento obligatorio, es un acuerdo que cada unidad educativa del país tendrá que llenar para analizar la situación contextual del centro



para implementar medidas que garanticen el uso progresivo de las instalaciones. Así mismo como el Plan Educativo COVID-19 tiene fases, el PICE cuenta con tres fases que deben de cumplirse, siendo la primera de construcción del plan para el retorno de personal docente y directivo, luego, se espera el reencuentro progresivo de los estudiantes como parte de la segunda fase, para que finalmente toda la comunidad educativa adopte las nuevas formas de continuar la educación bajo medidas de autocuidado e higiene. Respecto a la tercera fase, se espera el regreso de todos los miembros educativos a la escuela, denominado Todos de Regreso a la Escuela, que será consecuente del PICE.

En concreto, estos países han vivido el caos educativo producido por la enfermedad del COVID-19, llevándolos a replantearse la forma en la que entienden y conciben a la educación del siglo XXI. Por ello, estos tres territorios cercanos aplicaron planes que respondan a la nueva realidad en la que se vive, ya que, la educación es un derecho humano innegable, tal como se encuentra establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, artículo 26 “Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria” (1948). Debido a ello, estos tres territorios llevaron la educación presencial a la virtualidad, sin embargo, cada país uso plataformas y espacios para diferentes finalidades en torno a la educación. Por ejemplo, el Ministerio de Educación de Colombia dispuso de una página web exclusiva para maestros con el fin de mantener la interacción entre colegas, en tanto, Perú y Ecuador mantuvieron la comunicación vía correo electrónico y aplicaciones libres como WhatsApp y Messenger, de tal forma que estas medidas responden al orden comunicativo docente.

Por otro lado, también se implementaron medidas enfocadas en el acceso educativo, regresando a medios de comunicación tradicionales y masivos para garantizar el acceso al servicio educativo. Entre estos, destaca la radio a través de emisiones de contenidos curriculares con temáticas culturales como sucede en Colombia y Ecuador; y, programas radiales en formato de guías y fichas de trabajo, en Perú y Ecuador. A la vez, estos estados transmitieron por la televisión programas formativos en horarios matutinos, que en Perú se denomina Aprendo en casa, en Colombia se llama 3,2,1 Edu-acción, y en Ecuador se llama A-prender la Tele. Pese a la pronta acción de cada país, se evidencian dificultades en esta caótica realidad educativa en la que se trata de mantener la continuidad de aprendizajes; pues, estos modelos remotos se implementaron sin

suficientes evidencias que respalden la efectividad de su uso, causando caos en el sector educativo.

Efectivamente, cada país implementó estrategias para mantener la educación a distancia, sin embargo, la realidad del sistema público educativo de determinado territorio llega a ser distinta al sistema privado, aunque parten del mismo instrumento educativo legal. Esto se da porque cada institución recibe impactos de la sociedad, de los estatutos políticos y económicos, de la cultura y de la tecnología. De tal forma, cada centro educativo se diferencia por su contexto, sus miembros, su misión, su clima, su organización, sus suministros, entre otros aspectos que característicos de cada organización educativa. Es por ello, que esta propuesta está destinada al sector privado de la educación ecuatoriana de la región costera de la ciudad de Guayaquil.

Para entender más de la realidad educativa privada en pandemia, se establecieron conversaciones con dos directivos de centros educativos particulares de Guayaquil, que expresaron sus anécdotas en esta época. Ambos afirmaron que trasladarse a medios remotos fue un verdadero desafío pues la nueva modalidad educativa suponía un gran compromiso por parte de todos los actores educativos, comenzando por ellos mismos, pues a pesar de tener mayor posibilidad económica para acomodarse a las nuevas normativas impuestas ante la emergencia, la incertidumbre rondaba sobre su personal, creando barreras para un diálogo fluido. Pese a esto, lograron salir adelante a través de informativos y conversaciones mantenidas vía internet que desmentían suposiciones erradas sobre reubicaciones, despidos y excesivas disminuciones salariales. De igual manera, lograron trabajar a la par con aquellos profesores aventajados en conocimientos tecnológicos y el equipo de informática, ofreciendo capacitaciones entre los mismos miembros de la unidad educativa. También se obtuvo gran respuesta ante padres de familia y estudiantes, pues ambas instituciones contaban con plataformas estudiantiles que permitían continua comunicación, adaptándolas fácilmente a las necesidades surgidas durante el confinamiento. Por último, ambos entrevistados aseveraron que el gran acierto de los centros radicó en la respuesta favorable de padres y estudiantes ante las nuevas medidas tomadas en el centro, pero que la mayor dificultad reside en la conectividad ofrecida por los servicios de internet del país, que hasta el momento se mantiene.

A partir de ello, se toma a la Escuela de Educación Particular Universidad Católica como centro de investigación, ubicada en la zona costera del Ecuador, en la ciudad de

Guayaquil, en el sector de Sauces V. Esta institución privada oferta educación mixta para estudiantes de 3 a 14 años durante una jornada matutina de 8h00 a 12h00, adaptada ante la nueva realidad emergente. La comunidad educativa de la institución cuenta con estudiantes de todas las edades del rango establecido en la ley, entre los que se incluyen a alumnos de Necesidades Educativas Especiales. En cuanto al personal docente, cuentan con profesores para diferentes áreas y subniveles; especialistas, y profesionales no docentes como el personal de limpieza, grupo de informática y administrativos. A pesar de haber gran riesgo ante despidos y abandono escolar, el centro no perdió a ningún miembro docente, pero perdió a 60 estudiantes. Actualmente, el centro cuenta con la siguiente población.

- Directivos: 9
- Docentes: 27
- Estudiantes de Inicial:64
- Estudiantes de EGB: 333

Cabe mencionar, que, pese a ser una institución privada cuenta con limitaciones debido a que la escuela depende de la aprobación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil para realizar ciertas acciones, además, la realidad de contextual del centro la diferencia de otras escuelas privadas del Guayaquil que cuentan con mayores recursos. Por ende, se presenta este trabajo con el fin de establecer diferentes alternativas para responder ante posibles emergencias en la Escuela de Educación Básica Universidad Católica.

### ***1.2. Justificación***

La Gestión Educativa es el conjunto de acciones y procesos que permiten llevar a cabo el proyecto educativo institucional a partir de los cometidos de cada centro, tal como lo afirma Adrian Cejas (2009) al mencionar que “La gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo”. Sin embargo, las concepciones de la efectiva gestión educativa utilizadas en la presencialidad no respondieron de pertinentemente ante los nuevos retos que suponía el distanciamiento social. Estas modificaciones en la dinámica educativa obstaculizaron la operatividad de la gestión educativa del centro.

De tal manera, se requieren de alternativas para abordar las nuevas realidades educativas que convergen ante emergencias, pues una efectiva gestión educativa no solo

implica respuestas ante realidades preexistentes, sino que, también supone previsión ante posibles cambios en educación, minimizando riesgos que supongan impactos negativos. Además, establecer acciones de intervención ante emergencia permite precisar roles entre los miembros de la institución educativa, ofrece confianza a los trabajadores, asegura el mantenimiento de la calidad educativa y reduce el riesgo de abandono escolar.

### ***1.3. Preguntas de investigación***

Es necesario mencionar que el problema radica en la falta de propuestas y alternativas que el sector educativo particular tiene para afrontar situaciones emergentes frente a posibles catástrofes nacionales, impidiendo la calidad educativa y de procesos durante los periodos de crisis. Por esta razón, se establecen preguntas de investigación que permiten entender el problema y sus posibles soluciones:

1. ¿Cómo estar preparados y responder a emergencias dentro de las instituciones educativas?
2. ¿Cuáles son las nuevas formas de trabajar en situaciones de emergencia, y cómo se optimiza el recurso humano?
3. ¿Cómo determinar prioridades dentro de la institución para la toma de decisiones tanto del personal de trabajo para garantizar la continuidad?
4. ¿Cómo la comunidad educativa internamente se integra ante las situaciones de emergencia tanto en roles formativos como de sostenibilidad?

### ***1.4. Objetivos de la investigación***

#### **1.4.1. Objetivo general:**

Analizar la gestión educativa y su capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Particular Básica Universidad católica ante su exposición en situación de emergencia.

#### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- 1.4.2.1. Identificar alternativas para una efectiva gestión educativa de centros en situación de emergencia.
- 1.4.2.2. Determinar soluciones educativas adaptadas por los directivos en tiempos de emergencia.
- 1.4.2.3. Establecer los documentos oficiales que la gestión educativa tiene que administrar permanentemente y frente a situaciones de emergencia.

## **2. CAPÍTULO 2**

### **2.1. Metodología**

La metodología usada para la propuesta de intervención es no experimental, de tipo exploratoria descriptiva, con enfoque mixto; cuyos resultados se encuentran validados a través de instrumentos de recolección de datos: encuesta y entrevistas semiestructuradas. Es descriptiva en tanto pretende recoger información sobre las variables consideradas, sin buscar relación entre ellas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.92) “en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Además, es exploratoria cuando su objetivo principal es “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández *et al*, 2014, p.91). De tal forma, este trabajo surge de una situación con poca información y nunca antes examinado, tal como lo es la capacidad de respuesta de los procesos de gestión de la Escuela de Educación Particular Básica Universidad Católica ante emergencias.

Por otra parte, es de alcance mixto ya que se combinó el enfoque cuantitativo y cualitativo para abordar las variables establecidas. Esto se evidencia, a través del uso de las herramientas de investigación: encuestas y entrevistas semiestructuradas. Según Hernández *et al*. (2014, p. 403) la entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Por esto, se establecieron conversaciones con preguntas abiertas sobre las decisiones tomadas durante la época de pandemia para continuar la educación en tiempos de COVID-19.

En cuanto a las entrevistas, Chasteauneuf (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217) la define como “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Esta herramienta recogió la percepción de los docentes acerca de la capacidad de respuesta por parte de los directivos y mando medios de la institución. Finalmente, a través de los resultados de ambas herramientas se hizo una triangulación de resultados con el fin de contrastar los datos cuantitativos y cualitativos, para descubrir mejores formas de gestionar internamente un centro en épocas de emergencia.

### **3. CAPÍTULO 3**

#### **3.1. Administración y Gestión Educativa**

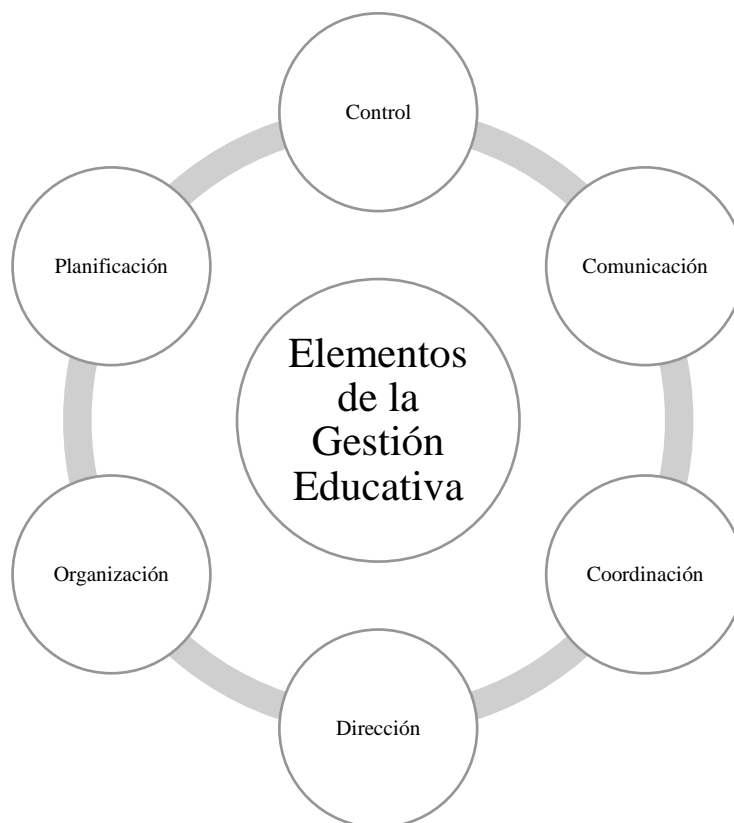
La educación, entendida como la ciencia que estudia los procesos del acto educativo, ha evolucionado por la influencia que otras ciencias han infringido sobre ella; en este sentido, los diferentes campos de estudio con estrecha relación a la educación o ajenos a ella, llegan a compartir fenómenos de estudio con el fin de encontrar respuestas ante sus interrogantes. Armando Sánchez asevera que la interacción entre las disciplinas científicas “es natural y deseable, debido a la necesidad de considerar los principios de las diferentes ciencias al momento de tratar de entender la realidad para comprenderla o transformarla” (2013, p.1). Por ende, todas las ciencias aportan entre sí, tal como la sociología ayuda a la educación a explicar y describir las interacciones sociales de la comunidad educativa, o, la administración en el ámbito educativo mediante aportes en el correcto manejo de bienes y servicios orientados al cumplimiento de unos fines educativos.

Es preciso mencionar que la administración educativa es distinta a la gestión educativa, para ello, se definen ambos términos apartados del término educación. La administración se define como “la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo”. (Chiavenato, 2018, p.2) Es decir, es el conjunto de procesos que permiten formular el programa general de una empresa; mientras que la gestión es la puesta en acción que permite alcanzar aquellos objetivos planteados. Esto implica desarrollo de procesos administrativos, desde los procesos esenciales de construcción de una empresa, hasta la definición de cargos que permiten dirigir y controlar las acciones administrativas. (Falconi, Luna, Sarmiento, Andrade, 2019, p. 5)

Por lo tanto, la administración es la planeación operativa de toda organización en torno a sus objetivos, en tanto la gestión es la puesta en marcha de lo planificado. Contextualizando ambos términos en el ámbito educativo, se establece que la administración educativa es la aplicación de las teorías administrativas para prever, organizar, coordinar y controlar el contexto escolar, mientras que la gestión educativa es el conjunto de actos y operaciones que permiten llevar a cabo el proceso administrativo.

Se debe precisar que la gestión educativa se encuentra sustentada en 6 requerimientos esenciales, los cuales se presentan en la siguiente ilustración.

### **Ilustración 1.** Elementos de la Gestión Educativa



Elaboración propia

Estos se refieren los procesos que permiten mantener centrado al centro en su visión, ninguno trabaja de forma independiente ni aislada, más bien, requieren de la existencia de todas para abordar las diferentes aristas institucionales, volviéndolas interdependientes. Estos elementos se entienden como:

- **Planificación:** Proceso de selección de los objetivos, las metas, la misión, la visión y los valores más apropiados para afrontar la realidad de la entidad educativa. Así mismo, se establecen acciones pensadas en el futuro de la institución.
- **Organización:** Es la relación que se establece entre todos los recursos que dispone la institución para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación: talento humano, recursos económicos, materiales tecnológicos y otros.
- **Dirección:** Busca empoderar a todos los miembros de la organización, a través de la asimilación de roles y asunción de las funciones de trabajo para alcanzar los

objetivos planteados. Así se espera el cumplimiento de las expectativas institucionales y la satisfacción de todos los miembros.

- **Coordinación:** Procesos internos y externos que dan paso al correcto ordenamiento de cada miembro de la institución educativa.
- **Comunicación:** Se reconoce a las personas como el principal medio de comunicación, sin embargo, el propósito de este elemento trascender los medios convencionales de comunicación, permitiendo la valoración del personal.
- **Control:** Contrastar lo planificado con la realidad, a fin de conocer las causas y consecuencias de las acciones positivas y amenazantes del centro. Su objetivo es proponer soluciones para corregir errores.

En suma, al comparar ambas acepciones, gestión y administración, se puede afirmar que son términos complementarios pues, se requiere del carácter conceptual de la administración para operativizar los procesos educativos mediante la gestión realizada por los miembros de la comunidad educativa. No obstante, para llevar a cabo estos procesos en educación se requiere de parámetros claros que las instituciones educativas tendrán que cumplir para generar cambios positivos. De tal modo, el Sistema Educativo Ecuatoriano plantea metas mínimas a cumplir, denominadas estándares de calidad que, a más de ser una guía para los actores educativos, se convierte en una herramienta para la mejora continua de todo el sistema educativo.

### **3.2. Estándares de Calidad Educativa.**

Se debe precisar que cada institución tiene una realidad propia diferenciadora, a causa de las diversas actividades y ocupaciones que se desarrollan en la escuela, esto hace que los estándares se estructuren bajo las variantes existentes en el sistema educativo. Desde esa perspectiva, los estándares de calidad abarcan la complejidad de cada centro a través de cuatro componentes: Gestión Escolar, Desempeño Profesional, Aprendizaje e Infraestructura Escolar. La Gestión Escolar está encargado del pleno desarrollo de los procesos y prácticas institucionales; consecuentemente, precede el estándar de Desempeño Profesional que se dedica a la formación de docentes y directivos para alcanzar las metas estudiantiles. Luego, se presenta el estándar de Aprendizaje que plantea los logros de aprendizaje que cada alumno debe cumplir a lo largo de su vida estudiantil. Por último, se encuentra el estándar de Infraestructura Escolar que abarca los requerimientos y orientaciones de los espacios o ambientes escolares.



Estos estándares se categorizan en dos grupos según los logros esperados, unos son de orden curricular, destinados al rendimiento académico como el estándar de Aprendizaje; mientras que otros son de orden profesional, como los estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional que se encargan de alinear el rendimiento de los directivos y docentes bajo el marco legal dispuesto por la Autoridad Educativa Nacional. En visto de ello, solo se analizarán los tres componentes de calidad profesional, consecuentes con la naturaleza investigativa de este trabajo de titulación.

“Estos estándares se constituyen en referentes valiosos que, al ser implementados, fomentan un servicio óptimo, permiten evaluar una situación concreta, reorientar o reajustar tanto los procesos educativos como la política educativa pública con la toma de decisiones sobre la formación inicial requerida en la actualidad, para los procesos de selección del personal, para la formación permanente de los profesionales relacionados con la docencia”. (Ministerio de Educación, 2017, p.12)

Es decir, los centros educativos establecen normativas pensadas en su ideario institucional, por ejemplo, el código de convivencia para la comunidad educativa o el reglamento profesional interno para sus trabajadores. Estas reglas institucionales se plasman en el Proyecto Educativo Institucional, cuya apariencia inicial es de libertad máxima pero que se estructura a partir de unos mínimos a cumplir establecidos en las leyes educativas, entre las cuales se encuentran los estándares de calidad; y estas, a su vez, responden a las exigencias sociales y aspiraciones ideológicas de cada territorio autónomo, por medio del marco de la políticas públicas del país; de modo que al poner en práctica todo ese procesos jerárquico legislativo se logra evaluar la realidad educativa de todo el sistema nacional, abriendo paso a mejoras en las políticas nacionales vigentes. Debido a ello, es válido hacer un análisis de cada componente de calidad según su finalidad.

El estándar de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente está estructurado por dimensiones, procesos, estándares e indicador. La dimensión hace referencia al área específica a abordar del estándar, por ejemplo, dimensión de:

- Gestión Administrativa

- Gestión Pedagógica
- Convivencia, Participación Escolar y Cooperación
- Seguridad Escolar

En tanto, los componentes abordan la totalidad de la dimensión, por ejemplo:

- Gestión Administrativa
  - Organización Institucional.
  - Desarrollo Profesional.
  - Información y Comunicación.
  - Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios.
- Gestión Pedagógica
  - Enseñanza y Aprendizaje.
  - Consejería Estudiantil y Refuerzo Académico.
- Convivencia, Participación Escolar y Cooperación
  - Convivencia Escolar y Participación Escolar.
  - Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo.
- Seguridad Escolar
  - Gestión de Riesgos y Protección.

Mientras, el estándar describe minuciosamente los logros esperados de los involucrados en los componentes de Gestión Escolar, a través de los indicadores de cumplimiento que evalúan la funcionalidad y pertinencia del estándar. A pesar de la existencia de estas regulaciones específicas, cada organización escolar cumple con los estándares de calidad en la medida en la que el PEI lo permite. Esto no quiere decir que se incumplan los estándares de calidad, más bien, hace referencia a la capacidad que cada centro tiene para decidir libremente a donde quiere llegar, siempre y cuando cumpla con los requisitos básicos establecidos en el marco legal educativo.

### **3.3. Modelos de Gestión Educativa**

La existencia de regulaciones para el correcto dinamismo del sistema educativo se refleja en el microsistema mediante el control de procesos que lleva cada centro; es por ello que, se deben precisar los modelos de gestión de acuerdo con las características socioculturales presentes en cada escuela. Como se mencionó previamente, la gestión

educativa trata de las acciones humanas, connota a la persona con responsabilidades de ejecución y planificación; por lo cual, es necesaria la fundamentación teórica que sustente la procedencia de los actos que se llevan a cabo en el centro. A partir de ello, nacen los modelos de gestión, que reflejan la cultura institucional de los centros a través de los relaciones, comportamientos, funciones, objetivos, intereses y expectativas de cada miembro de la comunidad educativa.

“En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental”. (Cassasus, 2002, p.53-54)

a) Modelo normativo

El modelo normativo responde a los años 50 hasta inicios de los 70, característico por una visión lineal del futuro educativo, en donde las planeaciones eran de orden cuantitativo y las reformas educativas eran pensadas desde la expansión y cobertura territorial. Adicionalmente, en este modelo se realizan planificaciones desde el presente o realidad circunstancial que vive el centro educativo, las proyecciones son solo a mediano plazo y deben de ajustarse a los objetivos de la unidad educativa, ya que en un menor rango temporal se presentan mayores indicios sobre posibles cambios; esto muestra que la cultura institucional carece de interacción y las relaciones dentro de ella son verticales.

b) Modelo prospectivo

En cuanto al modelo prospectivo, se debe precisar que surge a inicios del año 60 debido al aumento del precio del petróleo, haciendo que la mirada hacia el futuro se sustente en el pasado para plasmar un presente distinto; de tal forma, el futuro será incierto debido a los diferentes escenarios que se presentará en la ejecución del día a día. En este

modelo, ya no hay una visión única del futuro, sino varias oportunidades de ser, sin embargo, esta alternabilidad e incertidumbre mantienen proyecciones cuantitativas pues se busca contrastar el impacto a través de los resultados obtenidos.

c) Modelo estratégico

Los dos modelos anteriores, conciben al futuro como un escenario deseable, lo cual no se diferencia de este tercer modelo denominado estratégico, que surge en la crisis económica de los años 80 debido al sobreendeudamiento de Latinoamérica. A causa de la gran deuda externa, se comenzaron a programar presupuestos educativos, haciendo que la división organizacional de los centros sea más visible, de ahí surge el grupo de recursos humanos, técnicos, financiero, entre otros; que dieron paso a la planificación estratégica. Tomando como base al modelo normativo, las proyecciones se ajustaban a los objetivos a través de una secuencia detallada, en ese momento surge la planificación estratégica, ya que se pensaba de manera ordenada las acciones que debían llevarse a cabo para ir cumpliendo de a poco la visión de cada centro.

d) Modelo estratégico-situacional

Debido a la crisis económica, surge la crisis social en donde las políticas públicas y sus creadores tuvieron que transformarse; de aquí nace el modelo estratégico-situacional, en el que se plantea que los actores y las situaciones son los causantes de todo resultado, por ende, estos dos factores siempre guardan estrecha relación. En este modelo, no se obvian los demás, sino que se encuentran incluidos, pues se reconoce al prospectivo al afirmar la existencia de múltiples escenarios; así como, toma parte del normativo pues las proyecciones a futuro tienen que analizar los factores que le dan la razón de ser a la proyección. Lo que varía en la estrategia situacional es el énfasis que se le da al acto y a su situación, ya que es en esa relación en la que se presentarán muchas vías de actuación. “Una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. Por lo tanto, en una realidad se plantean muchas viabilidades” (Cassasus, 2002, p.56). Ahora, al surgir de una crisis socioeconómica también se encuentra dividida en etapas, la primera es de planificación presupuestaria, la segunda de seguimiento de procesos a través de políticas, y, por último, una etapa de división de la planificación en entidades más especializadas.

#### e) Modelo de Calidad Total

Para el modelo de calidad total, ya no se considera únicamente la necesidad del centro para el desarrollo de las actividades, ahora surge la necesidad de reconocer los derechos de los usuarios del sistema educativo, ya que ellos son los que disfrutan del servicio educativo. Este modelo nace en los años 90, cuando la preocupación por los resultados hablaba mucho sobre los procesos que se llevaban a cabo; de tal forma, este modelo analiza y examina los procesos y factores que intervienen en la creación de políticas educativas, pues se entiende que ellas visionan la calidad de la educación. “la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización” (Cassasus, 2002, p.57). En otras palabras, las acciones ejecutadas por los centros se orientan a la mejora a través de: relaciones horizontales, alternativas para la disminución de costos y procesos administrativos flexibles para disminución de la burocracia; el fin es, aumentar la productividad mientras se disminuyen los defectos procesuales.

#### f) Modelo de Reingeniería

A manera de mejora, se rediseña el modelo anterior, haciendo una reconceptualización de los procesos, denominada reingeniería, que nace en la primera mitad del año 90. “Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical” (Cassasus, 2002, p.57). La lógica de este modelo se fundamenta en la resignificación del sistema educativo, pues el cambio generacional conlleva cambios universales, de tal manera que los procesos deben concebirse desde los nuevos pensamientos y actitudes de la acción humana.

#### g) Modelo comunicacional

Finalmente, en la segunda mitad de los años 90 aparece el modelo comunicacional, en el que la lingüística se vuelve en la herramienta más fuerte para el cambio. En la primera parte de esta época se entendió la necesidad de redefinir los procesos tradicionalistas a unos actuales, no obstante, aún prevalecía la falta de conocimiento de los nuevos procesos por parte de todos los usuarios del servicio educativo. Es por esto que el modelo comunicacional, organiza los procesos desde destrezas comunicativas,

mejorando las relaciones horizontales y abriendo paso a las redes comunicativas, un ejemplo de esto, son las redes de maestros. Bajo la nueva mirada de la gestión comunicacional, se formulan peticiones y se obtiene el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa, es decir que nace la perspectiva educativa de oferta y demanda.

Cada modelo presenta distintas perspectivas de la realidad educativa, por lo tanto, responden de manera diferente a las necesidades de la sociedad, en el caso de la normatividad, la gestión educativa es estricta, las relaciones interpersonales se descuidan y prevalece la ley como orden máxima. Por otro lado, se encuentra la mirada del centro a partir del conjunto de procesos destinados a la excelencia, eliminando actos innecesarios con el fin de mejorar, tal como lo establece la calidad total y la reingeniería. Otra visión, se encuentra en los actos de habla, en donde se prioriza el pensamiento, cuestionamiento y cambios constantes, tal como sucede en el modelo comunicacional.

#### h) Modelo EFQM

Los anteriores modelos se caracterizan por ser muy esquemáticos y tradicionales, por ello se presenta el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), conocido por ser un referente para las organizaciones dedicadas a la mejora cultural e innovación mediante procesos de gestión actuales. La estructura de este modelo se basa en tres preguntas:

- **¿Por qué** existe la organización? (Dirección, Propósito y estrategia)
- **¿Cómo** va a cumplir con su propósito y estrategia? (Ejecución)
- **¿Qué** ha logrado hasta ahora y quiere lograr en el futuro? (Resultados)

Estas tres preguntas se convierten en el marco de referencia ideal para lograr los objetivos de la organización, por lo cual, se presentan tres divisiones globales que responden a estas preguntas, comenzando por la dirección, que hace referencia a la razón de ser del centro y que dará una noción de la ruta a seguir para lograr los objetivos. Luego se presenta la etapa de ejecución que expone los intereses de la organización y pone en acción la estrategia planteada. Finalmente se presentan los resultados como consecuencia de las etapas previas mediante datos medibles. A continuación, se presenta el gráfico que resume el modelo EFQM.

## Ilustración 2 . Fundamentos del Modelo EFQM



Elaborado por Club Excelencia en Gestión (2019)

Mediante este modelo se pretende abordar dos aspectos de la gestión de las organizaciones, en este caso, para las escuelas se pretende gestionar el día a día del centro y su capacidad para adaptarse al cambio. Así pues, se plantean 7 criterios para cada una de las etapas del modelo.

1. Propósito, visión y estrategia: El propósito se establece para explicar el porqué de las actividades, convirtiéndose en un marco referencial. La visión describe los objetivos a alcanzar por medio de guías, creando una base para definir la estrategia. En cuanto a esta, se describe y prioriza los planes a alcanzar, de manera que se acerquen al ideario organizacional.
2. Cultura de la organización y liderazgo: En este criterio se consideran las normas y valores institucionales para configurar la actuación institucional. Bajo este aspecto se crean condiciones que estimulen a la creatividad y la innovación.
3. Implicar a los grupos de interés: Una vez identificado los intereses de la organización, se implicará a cada miembro para la ejecución de la estrategia. Para ello se recogen las perspectivas de los grupos constituyentes de la organización.
4. Crear valor sostenible: Se establece a quien va dirigido cada actividad, por ende, se valora a cada miembro del centro mediante la comunicación abierta, diseño e implementación de la experticia de la organización.

5. Gestionar el funcionamiento y la transformación: Se gestionan las operaciones que se están llevando a cabo para el correcto funcionamiento de la organización. En esta etapa se anticipan riesgos para transformar el futuro institucional. Se establece la innovación tecnológica para gestionar recursos.
6. Percepción de los grupos de interés: Se centra en los resultados para entregar una retroalimentación especializada a la institución, a partir de las percepciones de sus miembros.
7. Rendimiento estratégico y operativo: Los resultados arrojados se usarán para el seguimiento, comprensión y mejora institucional, de manera que se potenciará el rendimiento del centro. Así mismo, se arrojan predicciones para el futuro de la organización.

Este modelo se evalúa cuantitativamente a través del sistema REDER, que significa Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Revisión. Las dos primeras etapas, dirección y ejecución, cuentan con la misma ponderación en cuanto al criterio de evaluación; entre tanto, para el bloque resultados se puntúa de acuerdo a criterios según el tipo de organización. Cabe destacar que, si alguna organización desea obtener un reconocimiento del EFQM, evaluadores externos se encargarán de hacerlo; adicionalmente se valora el progreso o retroceso de la institución evaluada durante todo el proceso.

### **3.4. Perfil docente**

Por otro lado, consecuentemente con los modelos actuales de gestión de centros, se debe pensar en los agentes que intervienen en el desarrollo del modelo en cuestión, pues será la actividad humana la que refleje el diseño modélico que sigue cada centro. De tal forma, el perfil de los miembros debe ser congruente con las necesidades y exigencias sociales, así como, con el ideario de cada centro educativo. Para una buena calidad de procesos, se requiere de un buen liderazgo. Según Laura Lewin, (2015, p.80) “Liderazgo es influencia. Ni más ni menos que influencia”. El liderazgo no depende de lo que se hace sino del modo en el que se hacen las cosas. Este proceder contagia emocionalmente a aquellos que lo rodean, haciendo que cada individuo se vuelva en líder, es decir que, este se vuelve en un ejemplo a seguir para el resto. Por lo tanto, las autoridades del centro educativo deben ser líderes que trabajen con su equipo con el afán de crecimiento del ser



y no desde la carga del debe ser. Se presentan las siguientes características que todo líder debe cumplir:

- Reflejar la misión institucional
- Reconfigurar los canales de comunicación
- Gestionar conflictos
- Motivar a su equipo de trabajo
- Trabajar con el equipo
- Programar el desarrollo profesional de su equipo

Para ser un gran líder educativo, se debe esperar lo mejor de sí mismo, ya que se debe reflejar aquello que los colaboradores necesitan ver. Por tanto, la comunicación cumple un papel fundamental dentro de los roles organizacionales; no basta con crear conversaciones o espacios para el diálogo, es necesario decir cosas que aportan al crecimiento institucional y favorecen a su crecimiento. Lewin (2015, p.89) establece tres reglas fundamentales para la comunicación efectiva:

1. Tener certezas sobre qué es lo que se quiere comunicar.
2. Emitir el mensaje de manera clara y concisa, sin rodeos.
3. Asegurarse de que el otro entendió el mensaje.

Adicionalmente, no existe un perfil único que contenga a los líderes de las instituciones educativas, ya que estos responden a valores y reglas contextualizadas de cada centro; sin embargo, se establece que su función principal es la de crear más líderes, haciendo las cosas bien mientras hace lo que tiene que hacerse. En ese sentido, se debe tener claro el rol que cumple cada miembro de la institución educativa, puesto que, se cree que únicamente la toma de decisiones está dada por la dirección de los centros y organismos del gobierno de la institución. No obstante, se puede constatar que las acciones de rangos menores son un guía para las decisiones que las autoridades superiores toman.

Por ello, es necesario precisar que los roles organizacionales deben estar correctamente delimitados, caso contrario, los mandos superiores y subordinados comenzaran a trabajar en distintas direcciones. Cada rol organizacional debe cumplir su función, de modo que nunca se genere malestar ni cambie el clima organizacional, pero,

sobre todo permita una rápida actuación ante casos repentinos emergencias. Así mismo, cada miembro debe saber cuál es el quehacer del resto, no puede ignorarlo ni pasarlo por desapercibido; por ejemplo, el docente debe tener claro que está sujeto a sus directivos, y estos directivos están sujetos a las autoridades máximas de educación. En el caso de la Escuela, el docente es el que se encuentra a diario ofertando el servicio educativo, debido a esto, tiene más contacto con los beneficiarios de la educación, lo que le permite conocer las necesidades y exigencias que se encuentran en constante demanda. Esto no supone que las autoridades desconozcan la realidad, más bien, se encuentran próximos a ella a través de una serie de actividades que desarrollan en su rol.

A partir de ello, se establecen competencias para los agentes que se encuentran involucrados directamente en el acto educativo, es decir, los docentes. Francisco Menchén (2009) establece cinco perfiles del docente para dar respuesta ante los problemas actuales a partir de las funciones que desempeña dentro y fuera del aula de clases:

a) La función de coach.

El docente es visto como un entrenador que está dedicado a atender los problemas mientras va preparando a sus alumnos con motivación. La importancia del rol de este docente no radica en la formación de capacidades, más bien, se centra en el entrenamiento de sus alumnos, donde la confianza, implicación y amor predominan entre el docente y sus alumnos. Bajo esa mirada, el profesor forma equipos llenos de diversidad, haciendo del trabajo en equipo una prioridad; así mismo, este es un líder que creará más líderes pues irá delegando responsabilidades a lo largo del periodo lectivo, tal como lo menciona Menchén “El docente debe actuar como el mejor de los entrenadores, y debe conseguir que cualquier alumno esté capacitado para asumir el máximo de responsabilidad que le permitan sus habilidades” (2009, p.281).

Por otro lado, la relación entre los miembros se vuelve estrecha, permitiéndole al maestro conocer las diferentes formas de pensar de entorno; de esta manera el docente crea su programa a partir de las particularidades de cada alumno. En esta relación docente-alumno, se crean lazos de confianza y libertad, en donde existe apertura para ser y hacer “Una de las tareas más atractiva del docente como líder del aula es tratar de liberar a sus alumnos de los conocimientos, las experiencias y la motivación que posee cada uno de

ellos” (Menchén, 2009, p.282). Debido a esto, el docente debe ser creativo y atento ya que su tarea será facilitar el aprendizaje de sus entrenados mediante actos positivos como la motivación y corrección asertiva.

b) La función de Arquitecto.

El maestro se vuelve en un constructor de alto nivel, mediante la optimización de recursos y distribución de responsabilidades. El perfil de este docente se fundamenta en su capacidad de soñar, considerando aquello que puede ser posible y los posibles riesgos a futuro; es por esto que, la planificación de su quehacer docente no solo debe reflejar la realidad y visión que envuelven a este sujeto, también debe considerar aquellas irregularidades dentro de su programa. En cuanto a su relación con los estudiantes predomina la armonía debido a su dominio meticuloso en clases y la organización del entorno.

c) La función de constructor del conocimiento

La percepción predomina en el perfil de este profesor, entendiéndose que no solo se hace referencia al sentido de la vista, sino a todo el sistema sensorial; esto es, distinguir las cualidades de la realidad poniendo en función todos los sentidos. Cabe mencionar que no basta con las observaciones iniciales, ya que se debe perfeccionar el proceso de aprendizaje; debido a esto, el docente se servirá del análisis de aquellas percepciones para ir construyendo aprendizajes a partir de relaciones de semejanza y diferencia. Durante este proceso, la creatividad predomina, dando paso a nuevas experiencias que llevarán al estudiante a descubrir nuevos conocimientos. Aunque, en algunas ocasiones el análisis de las percepciones puede ser incongruente, el docente valorará aquella deficiencia para producir más conocimientos. Bajo esa mirada, se entiende que aquellas observaciones perceptuales arrojan información que el profesor se encargará de transformar en conocimiento, posteriormente, mediante una selección minuciosa de conocimientos el maestro convertirá aquellos saberes en sabiduría, esto mediante la praxis y reflexión.

d) La función de promotor de la creatividad

La escuela ha dejado de sorprender a los alumnos, haciendo que ciertas habilidades innatas de los niños sean olvidadas; por ejemplo, la creatividad e imaginación dejan de ser el motor del aprendizaje debido al predominio de contenidos, actitudes y valores. Es

por esto que, se establece un perfil del docente para el desarrollo de la creatividad de los alumnos. “La creatividad no es tanto un don misterioso que poseen unas cuantas personas con talento, sino es la tarea cotidiana de establecer conexiones que no son obvias, como agrupar cosas que normalmente no van juntas” (Menchén, 2009, p.285). A lo mencionado, se exige del docente vivir creativamente ya que de esta manera logrará contagiar a sus alumnos mediante estímulos adecuados.

Además, la curiosidad provocará un instinto de exploración por parte del alumno, llevándolo a arriesgarse, descubrir e inventar. En esa condición, el alumno se vuelve audaz, que según Menchén, es poco cultivada por el desconocimiento de su poder en la educación. Por ello, al hablar de creatividad se debe mencionar a la audacia intelectual, esto es, salir de los esquemas preestablecidos para abrirse a nuevos conocimientos sin temor.

#### e) Función innovadora

La sociedad vive cambios abruptos diariamente, por ende, la escuela cambia y requiere de una formación que se adapte a aquellos cambios. Así pues, surge el perfil del docente innovador, que se orienta a la generación de nuevas ideas para ponerlas en práctica, tal como lo afirma el autor al mencionar que “no basta con alumbrar nuevas ideas, es insuficiente, es imprescindible llevar a la práctica esas ideas” (Menchén, 2009, p.286). Tal vez este docente se parezca al anterior ya que requiere de creatividad para ir más allá de lo simple, sin embargo, se distingue del promotor de la creatividad al reconocer que se requiere de un proceso largo que no tiene origen mental, más bien es social. Cabe mencionar que esto dependerá del modelo de gestión de la institución educativa debido a que las planificaciones y acciones están dirigidas según las necesidades establecidas por el centro.

Por otra parte, aunque este modelo suene como un ideario, debe funcionar; es decir, todo el equipo de trabajo deber encaminarse a obtener resultados creativos mediante la aplicación de procesos innovadores. De tal modo, toda la comunidad educativa es influenciada por este perfil, sin excepciones. Cabe mencionar que en la innovación es válido el fracaso, ya que es visto como una oportunidad alterna que no resulta para ese contexto.

En pocas palabras, estos cinco perfiles son la respuesta ante los problemas sociales de las nuevas generaciones. Estas funciones se resumen en: la formación para el desarrollo máximo de las capacidades del alumno (función de coach), en la construcción del futuro a partir de un programa previsible (función de arquitecto), en la influencia de la creatividad motivada por un promotor (función de promotor); en la construcción de conocimientos y sabiduría (función de constructor de conocimiento); y, en la activación de la creatividad (función innovadora).

### **3.5. Modalidades**

De acuerdo con la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, en el territorio ecuatoriano se establecieron tres ofertas educativas para evitar la propagación del virus mediante el aislamiento. Estas tres modalidades son: Presencial, Educación Abierta y Educación en Casa o Homeschooling.

Como se mencionó en el primer capítulo, la modalidad presencial forma parte del “Plan Educativo COVID-19” que en su etapa Aprendemos Juntos en casa establece el retorno paulatino y voluntario de los miembros de la comunidad educativa ante las instalaciones físicas de los centros educativos; bajo la autorización del COE. Todos los niveles y subniveles se encuentran incluidos en este plan y se encuentran liderados por cada institución educativa.

En cuanto a la educación abierta o a distancia, se establece la educación escolarizada ordinaria sin exigencia de asistencia regular de los estudiantes a la institución educativa, lo que implica el uso de medios alternativos y flexibles para facilitar el acceso educativo. Se establecen dos metodologías de trabajo: virtual y en línea. La primera alude a la formación de estudiantes que tienen acceso a dispositivos tecnológicos y tiempo de conectividad, mientras que el segundo es un plan de estudios que se elabora con anticipación y se comparte a través de una red comunicativa simultánea en la que los estudiantes cuentan con una plataforma para interactuar cuando tenga la disponibilidad. Esta modalidad está destinada para la educación Básica Superior y Bachillerato, además, la Institución Educativa es la que llevará a cabo los procesos que permitan mantener esta modalidad; esto se encuentra registrado en el Instructivo para la implementación de educación abierta en el subnivel de Educación Básica Superior y el nivel de Bachillerato.

Con respecto a la modalidad de Homeschooling, se lo considera como un servicio educativo extraordinario que va desde el nivel de la EGB hasta el Bachillerato, en el cual los padres de familia son los encargados de la educación de sus hijos o representados. Esta educación va de acuerdo con los principios, creencias y opciones pedagógicas de la familia. Esta modalidad se encuentra aprobada por el Ministerio de Educación bajo el Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2019-00057-A, artículo 10.

“Educación en casa. Es un servicio educativo de carácter excepcional, aplicable a la educación básica y bachillerato, por la que los padres de familia o representantes de los estudiantes asumen la responsabilidad de educar directamente o a través de tutores, a sus hijos o representados, con el apoyo y seguimiento de una institución educativa, que regularice y garantice su educación”. (MINEDUC, 2019)

Este tipo de modalidad se convierte en un tipo de institución educativa, por lo cual esta obligaba a adscribirse al servicio educativo a nivel central, lo que supone que la Institución Educativa elegida por el padre dará únicamente acompañamiento y seguimiento en el proceso educativo. También tendrá que implementarse un plan de riesgos en caso de enfrentar alguna emergencia o desastre familiar, y, tendrá que informar la acreditación del uso de inmueble para comenzar el trabajo con el menor. Esta información se encuentra registrada en los Lineamientos para la Implementación del Servicio Educativo Extraordinario “Educación en Casa” expedido en el año 2020.

## **4. CAPÍTULO 4**

### ***4.1. Análisis de los resultados obtenidos en la investigación***

La presente es una investigación no experimental, exploratoria descriptiva con enfoque mixto, que aplica herramientas cualitativas y cuantitativas para contrastar la información obtenida. Las herramientas de investigación utilizadas para entender la realidad del centro fueron dos: Encuestas y Entrevistas semiestructuradas.

Las entrevistas se realizaron a los directivos y mandos medios del centro educativo mediante preguntas abiertas, que incluyeron a la Directora General, la Coordinadora General, la Inspectora General y tres Jefes de Área del tronco común del Currículo Nacional. Se debe mencionar, que la mayoría de las entrevistas se realizaron por llamada de voz a través de WhatsApp, y solo una, fue llenada por el entrevistado debido a la descoordinación en los horarios. En cuanto a las encuestas, se aplicaron a los docentes de Inicial y Educación Básica, a través de un cuestionario con preguntas cerradas.

Cabe mencionar que estas dos herramientas de investigación permitieron recoger información entorno a cuatro variables:

- Respuesta ante emergencias
- Formas de trabajar
- Recursos Humano
- Toma de decisiones

### **Realidad de la Institución Educativa durante la emergencia COVID-19**

La población a la que se aplicó la entrevista consistió en 4 directivos del plantel educativo, correspondientes a la Directora General, la Inspectora General y tres Jefes de Área correspondientes.

#### **Resultados cualitativos**

Los entrevistados se encuentran ordenados por jerarquía, siendo n. °1 la Directora General, n. °2 la Coordinadora General, n. °3 Inspectora General, n. °4 Jefa de área de Estudios Sociales, n. °5 Jefe de área de Matemática y n. °6 Jefe de área de Lengua y Literatura. De tal manera, las respuestas registradas corresponden a la secuencia por autoridad. Se debe mencionar que 3 de los entrevistados cuenta con título de tercer nivel, 2 de ellos cuentan con maestría y solamente 1 colaborador es bachiller, en proceso de formación profesional. Adicionalmente, el tiempo desempeño como Directora General

tiene vigencia de 13 años, la Inspectora General y los Jefes de Área llevan 3 años en su rol, entre tanto, la Coordinadora de áreas tiene 1 año en el puesto.

A continuación, se presentan las variables, las preguntas realizadas y las repuestas de los entrevistados.

### **Variable: Respuesta ante emergencias**

Se debe mencionar que para esta variable se realizaron dos preguntas referentes a previas experiencias ante emergencias como miembro de la comunidad educativa y la percepción hacia el cambio a la modalidad virtual.

#### *Experiencias previas ante emergencias*

Todos los entrevistados aseguraron que han pasado por emergencias como miembros de la comunidad educativa, pero 4 de ellos, adicionaron que nunca habían estado es una emergencia de gran magnitud como en la época de pandemia:

- n. °1: No de esta magnitud, nunca me había tocado vivir una situación tan difícil como ahora.
- n. °2: Emergencias como esta no.
- n. °3: Si, en cuanto a desastres naturales como temblores, pero de larga duración como la pandemia que se ha extendido por meses, no.
- n. °4: No, nunca de esta magnitud, más bien en los fenómenos naturales sí.

#### *Percepción hacia el cambio a la modalidad virtual*

En cuanto a esto, se registran sentimientos de asombro y temor por parte de todos los entrevistados, aseverando que fue un cambio brusco y difícil pues el cambio de trabajo presencial a la modalidad virtual fue repentino, incluso a algunos de los miembros les costó adaptarse a las nuevas medidas por diversos factores alrededor de la pandemia.

- n. °1: Difícil como institución, los profesores estábamos capacitados para la presencialidad, solo usábamos la virtualidad para como una herramienta remota... Por otro lado, hubo docentes que se sintieron golpeados por la situación emocional”.
- n. °4: Fue difícil porque tuvimos que prepararnos en las plataformas virtuales, nos capacitaron en las plataformas, pero el apoyo psicológico también fue oportuno, lo digo en mi caso, que mi mamá se enfermó en pandemia y eso me afectó mucho.



Sin embargo, solo una persona reconoció a pesar de la incertidumbre vivida durante los primeros meses, lo consideró como una oportunidad para mejorar profesionalmente.

- n. °5: Al principio con asombro y temor, después como una oportunidad de mejorar para usar los recursos tecnológicos a nuestro favor.

### **Variable: Formas de trabajar**

En esta variable se elaboraron dos preguntas referentes a la forma de trabajo durante la emergencia sanitaria y el uso de protocolos ante emergencias. Para la primera pregunta, 5 entrevistados concuerdan con que fue un trabajo de adaptación al mundo virtual mediante capacitaciones online, clases demostrativas y establecimiento de horarios delimitados para reuniones laboral, a través de un cronograma organizado según las prioridades a tratar. Sin embargo, solo uno de ellos mencionó de manera breve y general que fue el trabajo dedicado al cambio en la dinámica escolar.

#### *Trabajo en pandemia*

- n. °1: Lo primero fue capacitar nuestros docentes con herramientas a través de capacitaciones por parte de la universidad, luego hicimos un grupo de formadores entre nuestro grupo de docentes, y otro, con capacitadores de editoriales. Esto fue durante una semana... Después, tuvimos semanas intensas de clases modeladas... y luego junto con el grupo administrativo analizábamos la clase que se llevaba a cabo
- n. °2: Nos empapamos de los instructivos del ministerio de educación. Luego tuvimos reuniones a diario con todo el grupo, por ejemplo, comenzamos por áreas luego con los directivos. Hicimos simulaciones de clases mediante alternativas de plataformas digitales.
- n. °3: Adaptación al tiempo, al inicio se trabajaba todo el día, pero al pasar el tiempo nos íbamos educando. Ya nos organizábamos según la prioridad del tema a tratar.
- n. °4: Tuvimos que aprender la plataforma, nos preparamos y practicamos para poder estar delante de los educandos... después, a través de reuniones de retroalimentación con compañeros y directivos mejoramos.

- n. °5: Capacitaba a las maestras de mi área y de las otras áreas también... Luego, también las motive a que implementen alguna estrategia o herramienta que ellas consideren adecuada.

#### *Uso de protocolos ante la pandemia*

Para este aspecto todos los colaboradores afirmaron que no contaban con un protocolo para este tipo de emergencias prolongadas y con alto nivel de contagios. No obstante, afirman que cuentan con protocolos para desastres naturales.

#### **Variable: Recursos Humanos**

En cuanto a los recursos humanos, se preguntó a los entrevistados qué sucedió con el manejo del capital humano durante las primeras instancias de la época de pandemia a partir de algún modelo de gestión. Para ello, algunos afirmaron que desconocen de algún modelo para gestionar los recursos humanos o ignoran el nombre técnico de lo aplicado, sin embargo, uno de ellos afirmó que se aplicó un modelo propio, ya que, surgió en el camino. A pesar de ello, algunos concuerdan en que el centro dio respaldo incondicional a todos sus colaboradores desde el soporte emocional, seguridad del puesto laboral mediante: sueldos y adecuación del centro para aquellos profesores más afectados.

- n. °1: Dimos apoyo sobre todo desde el DECE y la parte administrativa, aunque los sueldos estaban retrasados por 3 o 4 meses, tuvimos un fondo que se obtuve en el último evento de la escuela. Las capacitaciones también ayudaron a unirnos como grupo... Las capacitaciones también ayudaron a unirnos como grupo, incluso el aumento de banda ancha ayudó para que los profesores que no tenían dinero ni acceso a internet puedan usar cubículos del centro y dar clases.
- n. °2: Mas bien, aplicamos un organigrama en el que reportábamos todo entre todos para sacar lo positivo y lo negativo de las acciones que salieron en el camino. En cuanto al DECE, ellos aportaron emocionalmente a los padres de familia, alumnos y personal del centro.
- n. °4: Bueno, el DECE realizó capacitaciones y consejerías, todas las semanas hacían llamadas personalizadas para ver como estábamos y darnos un poco de ánimo, porque a todos, esto nos preocupaba y nos confundía.

### **Variable: Toma de decisiones**

Se consideró la comunicación como parte fundamental en la toma de decisiones. Todos los entrevistados mencionaron que los principales medios de comunicación fueron WhatsApp y Zoom, no obstante, también se mencionaron otras plataformas como Microsoft Teams, PINEC, además del correo electrónico.

- n. °1: El teléfono fue nuestro medio principal, WhatsApp y Zoom, para poder tener la comunicación todo el tiempo y TEAMS solo para entablar comunicaciones con los docentes
- n. °2: Llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp y utilitarios de Windows. Usamos Zoom para comunicarlos entre directivos e igual manera para dar clases. PINEC es una plataforma educativa para reforzar clases y enviar mensajería para padres de familia.
- n. °3: Puedo afirmar que nuestro mayor medio de comunicación ha sido el celular. En cuanto a los medios principales usados en estos procesos fueron: WhatsApp, Zoom y Microsoft Teams.
- n. °4: Correo electrónico para comunicarnos con los alumnos y los padres de familia, WhatsApp que se da por divisiones de manera específica para toda la comunidad educativa, y exclusivamente con los alumnos usamos la Plataforma del PINE. Entre colaboradores usamos un correo institucional, donde tenemos las comunicaciones, también usamos Zoom para reuniones.
- n. °5: Video llamadas, llamadas de voz y mensajes de texto de WhatsApp. Reuniones vía Zoom, incluso se implementó una plataforma exclusiva para la institución a la cual se accedía a través de un correo institucional.
- n. °6: A través de Zoom, otra herramienta es el PINEC que es exclusiva para padres y estudiantes, ahí se da toda la información diaria. WhatsApp también es muy utilizada, especialmente para los grupos según las divisiones necesarias, y las llamadas de voz también han servido.

### **Resultados cuantitativos**

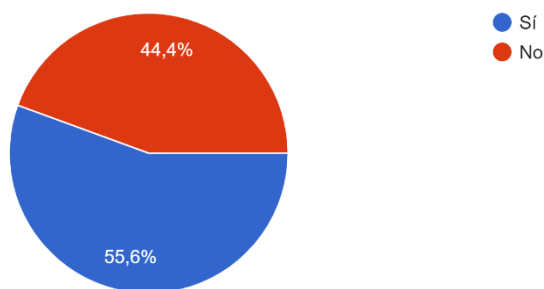
La población a la que se aplicó la encuesta consistió en 27 docentes de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica, de los cuales 6 son profesora de Inicial, 2 representan a Preparatoria, 8 son de Educación General Básica Elemental, 6 corresponden a Educación General Básica Media y 5 respectivos a EGB Superior. La

mayor parte de los encuestados cuenta con un título de tercer nivel, representado por un 77.8% con grados en educación o títulos profesionales afines. Al mismo tiempo, se observa preparación técnica o tecnológica superior del 14.8% de la población, incrementando a un 92.6% de la población con instrucción superior; mientras que un 7.4% muestra que los profesores solo cuentan con título de bachiller, dando a entender que se encuentran en un proceso de formación superior. Adicionalmente, ninguno de los encuestados cuenta con título de cuarto nivel.

En cuanto al tiempo en la institución educativa, ninguno de los colaboradores de la muestra tiene menos de 12 meses trabajando, más bien, la mayoría se encuentra entre 1 a 6 años laborando, el 33.3% del grupo labora entre 1 a 3 años dentro del centro, y en igual porcentaje se encuentran docentes con a 4 a 6 años de labor. Consecutivamente, el 29.6% tiene entre 7 a 10 años adentro y solo el 3.7% supera los 10 años de trabajo dentro de la escuela.

**Figura 1.** *Experiencia previa ante emergencias*

1. ¿Alguna vez ha experimentado una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?  
27 respuestas



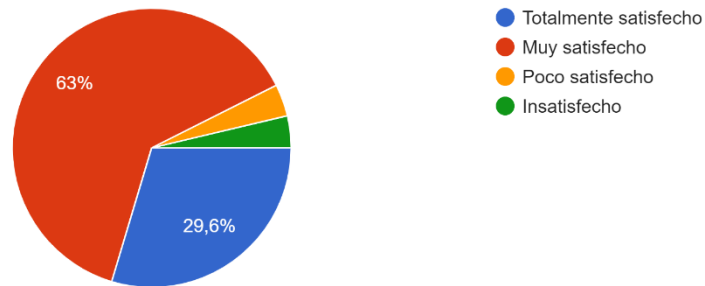
**Fuente.** Resultado de la pregunta # 1 de la encuesta a los profesores.

La respuesta de los docentes ante esta pregunta fue respondida a su totalidad, en donde 12 profesores representan el 44.4% afirmando que no han experimentado previamente una situación de emergencia, mientras que el 55.6% correspondiente a 15 docentes, aseveran haber vivido alguna emergencia como miembro de la comunidad educativa.

**Figura 2.** Percepción sobre las decisiones tomadas por las autoridades

2. ¿Cómo se siente en cuanto a las decisiones tomadas por los directivos respecto a su puesto de trabajo?

27 respuestas



**Fuente.** Resultado de la pregunta # 2 de la encuesta a los profesores.

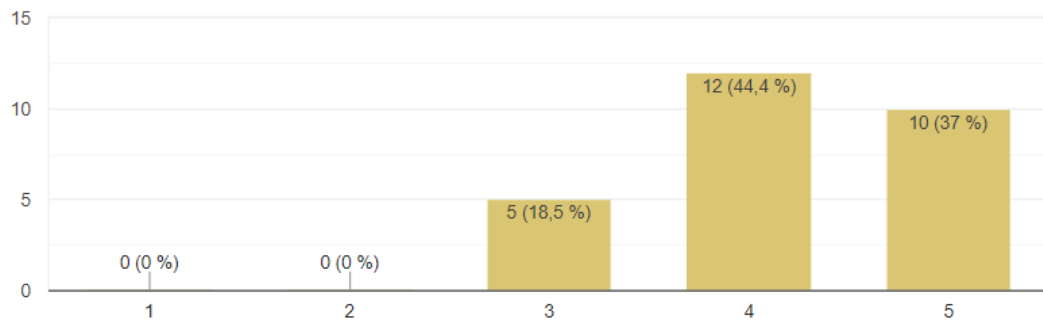
Los profesores muestran satisfacción ante las decisiones tomadas con respecto a su posición laboral; 17 profesores, correspondientes al 63% dicen estar muy satisfechos y 8 docentes están totalmente satisfechos 29.6%. Mientras tanto, el 3.7% se encuentra poco satisfecho y el 3.75 Insatisfecho con las acciones realizadas a su favor.

**Figura 3.** Sentimiento de valoración como miembro de la comunidad educativa

3. En una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja ¿Cuán valorado se siente como parte de la comunidad educativa?



27 respuestas

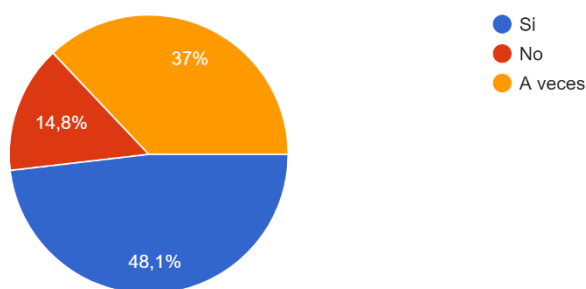


**Fuente.** Resultado de la pregunta # 3 de la encuesta a los profesores.

A pesar de encontrar dos respuestas de insatisfacción en cuanto a la toma de decisiones, 10 entrevistado se sienten muy valorados, 12 de ellos se sienten regularmente valorados y 5 de ellos medianamente valorados. Por lo tanto, la toma de decisiones ante la emergencia no fue bien vista por los docentes, sin embargo, existe un buen dinamismo como el grupo de trabajo.

**Figura 4.** Consideración de la opinión de los docentes en la toma de decisiones

4. ¿Ha sido considerada su opinión en la toma de decisiones del centro durante la época de emergencia?  
27 respuestas

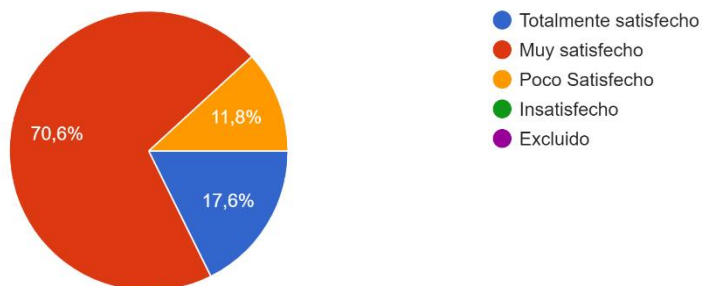


**Fuente.** Resultado de la pregunta #4 de la encuesta a los profesores.

El 49.1% de los entrevistados aseguran que su opinión ha sido escuchada en la toma de decisiones, correspondientes a 13 persona, entre tanto, 37% profesores registraron que en ciertas ocasiones los directivos tomaron en cuenta su opinión. Mientras el 14.8% asevera que su opinión no fue considerada por los altos rangos.

**Figura 5.** Percepción de inclusión en la toma de decisiones

5. Si su respuesta es sí, ¿En qué medida se ha sentido parte en la toma de decisiones del centro frente a la emergencia sanitaria?  
17 respuestas

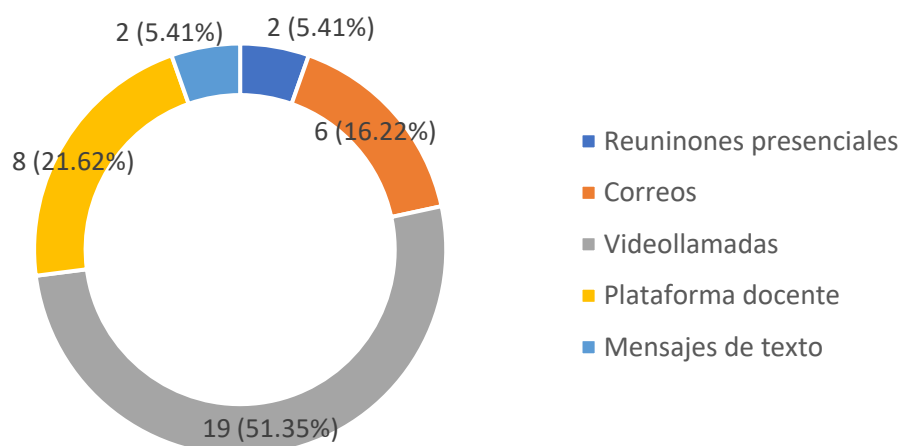


**Fuente.** Resultado de la pregunta #5 de la encuesta a los profesores.

De esos 23 que afirmaron que su decisión fue tomada en cuenta por los directivos, sin embargo, el 11.8% se mostró poco satisfecho con las acciones tomada por parte de los administrativos después de haber escuchado sus sugerencias. A pesar de ello, el 70.6% se siente muy satisfecho al haber sido escuchado y el 17.6% está totalmente satisfecho con las acciones puestas en práctica a partir de sus opiniones.

**Figura 6.** Recurso para dar a conocer la toma de decisiones

6. ¿Cuál ha sido el tipo de actividad utilizada para dar a conocer la toma de decisiones del centro?

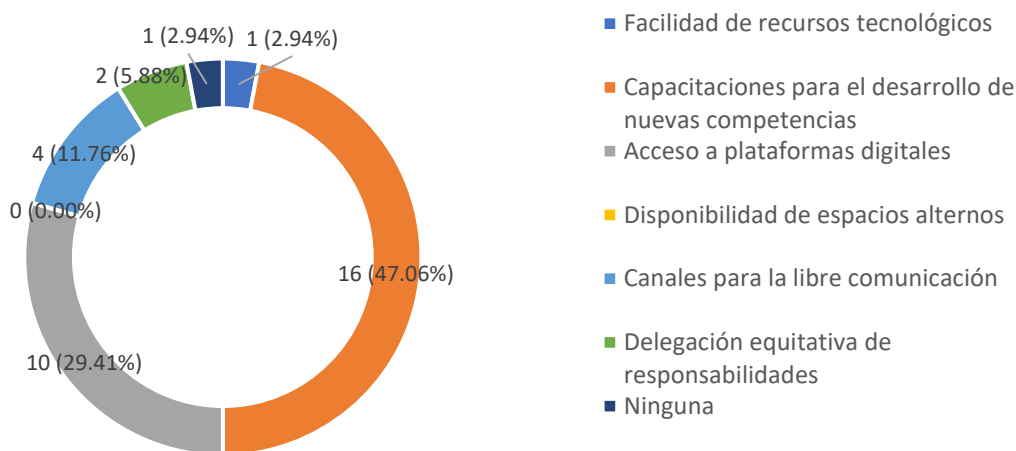


**Fuente.** Resultado de la pregunta #6 de la encuesta a los profesores.

En cuanto a la comunicación, primaron las videollamadas con un 51.35%, seguido del 21.62% para el uso de la plataforma docente. De manera consecuente, se encuentra el 16.22% correspondiente a correos electrónicos y de manera equitativa se presentan los mensajes de texto y las reuniones presenciales con un 5.41% para cada una. Cabe mencionar, que la presencialidad de reuniones se dio exclusivamente en situaciones particulares y cuando se hubo planeado medidas precautelares.

**Figura 7. Medidas tomadas por los directivos a favor de los docentes**

7. ¿Qué medidas tomadas por los directivos han favorecido a su desempeño como docentes bajo la modalidad virtual?



**Fuente.** Resultado de la pregunta #7 de la encuesta a los profesores.

Por último, los profesores registraron que la principal medida tomada para mejorar su desempeño en la nueva modalidad fueron las capacitaciones, evidenciado a través del 47.06%, seguido se encuentra el acceso a plataformas digitales con 29.41%, en tercer lugar, se encuentran los canales de libre comunicación con el 11.76%. Luego se presenta la delegación de responsabilidades de manera equitativa a todos los miembros con el 5.88% y el 2.94% al otorgamiento de recursos tecnológicos para continuar trabajando. A pesar de que varios entrevistados aseveran la ayuda recibida por parte del centro, el 2.94% considera que no tuvo ayuda por parte del centro. Adicionalmente, ninguno de los docentes marcó la opción de adecuaciones de espacios alternos para trabajar, lo cual se presenta en el gráfico a través de un 0%.

### **Triangulación de los resultados**

A través de toda la información dada por los miembros de la comunidad educativa se puede hacer un análisis con respecto a la calidad de respuesta del centro frente a emergencias. En primera instancia, todos los miembros de la comunidad educativa concuerdan con que ha sido una época difícil debido al cambio repentino en la forma de trabajar. En ese sentido, la variable de respuesta ante emergencias no solo reflejó la falta



de preparación por parte de los directivos y mandos medios, también resaltó que el órgano regulador de la educación nacional tampoco se encontraba preparado para situaciones emergentes de larga duración.; por ende, la gestión interna de cada centro se vio afectada. En consecuencia, se analizaron las variables de forma de trabajo y toma de decisiones, pues todas las acciones y procesos realizados por el centro debían responder ante el proyecto educativo institucional, que, a su vez, responde a una serie de normativas que garantizan el derecho a la educación.

Por ello, cuando aparecieron los nuevos lineamientos por parte del Ministerio de Educación, la escuela realizó modificaciones abruptas en la dinámica de la institución dejando en evidencia ciertas inconsistencias en los órganos de control; por ejemplo, el desconocimiento de modelos de gestión educativa fue el primer aspecto identificado, ya que los entrevistados mencionaron no acordarse o no conocer algún modelo específico. Adicionalmente, esto deja en evidencia que los estándares de calidad de gestión administrativa estarían corriendo el riesgo de incumplirse. No obstante, el centro salió adelante debido a que la variable de recursos humanos arrojó medianamente buenos resultados.

Como se mencionó en el capítulo previo, los modelos pretenden gestionar correctamente la organización escolar mediante una serie de procesos sistémicos en los que sus actores cumplen el rol principal. En ese sentido, se considera al capital humano como parte fundamental del desarrollo y mejora institucional, pues la escuela está dotada de poder, que necesariamente debe estar repartido entre los diferentes miembros del centro. La escuela analizada demostró que hubo delegación de responsabilidades, tanto en los mandos superiores como en los subordinados, por ejemplo, los directivos se empaparon de cada instructivo dado por las autoridades máximas para organizar la nueva forma de trabajo. Consecuentemente, delegaron responsabilidades al resto de la comunidad educativa, como al DECE que se encargó de dar apoyo emocionalmente los trabajadores, los jefes de área encargados de capacitar a su equipo y mantenerlos unidos o los docentes encargados de mantener la comunicación con los padres de familia y estudiantes.

Por lo tanto, se puede afirmar que los roles organizacionales se encuentran claramente delimitados dentro del centro, sin embargo, requieren de refuerzo ya que los resultados en cuanto al sentimiento de valoración no arrojaron resultados de alta satisfacción. Se

debe acotar que, al existir un desconocimiento en cuanto al modelo de gestión, el perfil de los miembros no llega ser congruente con las necesidades y exigencias de la comunidad educativa, de ahí que, resulte la insatisfacción de ciertos encuestados. Por esta razón, se debe establecer un modelo de gestión de centros en medio de emergencias, para, a partir de ello, establecer competencias para los docentes y directivos.

#### ***4.2. Conclusiones del análisis de resultados***

El presente trabajo de investigación propone alternativas para una mejor gestión educativa durante emergencias para la Escuela de Educación Básica Particular. Las herramientas de investigación comprobaron que el centro requiere reforzar los roles organizacionales, ya que de estos se derivan las acciones que caracterizan a la gestión escolar, cuyo objetivo central es lograr un aprendizaje de calidad.

Bajo esa mirada, se relaciona la toma de decisiones, la forma de trabajo, el ejercicio del liderazgo y el soporte. Si bien, el país busca la calidad educativa bajo ciertas políticas específicas, es deber de la escuela estar lista ante cualquier tipo de emergencia, incluso si el órgano nacional de educación no establece lineamiento ni parámetros. Una forma de prevenir emergencias es a través de la consolidación del centro mediante delegación de poderes, mecanismo de libre comunicación y soporte emocional constante.

## **5. CAPÍTULO 5**

### ***5.1. Justificación de la propuesta***

Los directivos de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica persiguen la calidad educativa a pesar de las situaciones inesperadas surgidas recientemente a causa del COVID-19. El alto nivel de respuesta que han tenido no corresponde únicamente a la adaptación de recursos tecnológicos o aplicación de metodologías activas ante la nueva modalidad, también es el resultado del compromiso profesional por parte de todos colaboradores. Es por esto que, se realiza una propuesta de alternativas para la mejora de la gestión educativa en tiempos de emergencia a través de un proyecto con fases de aplicación.

Se realiza esta propuesta porque se pretende mejorar las actuaciones del centro referente a la resolución de problemas en momentos críticos. Igualmente, se espera mejorar la calidad de respuesta del grupo estudiado ante emergencias, así como mejorar la capacidad de resolución de problemas en eventos indeseados. Además, se pretende aprovechar el potencial del recurso humano para mejorar la eficiencia del centro. Es decir que se hará para que el centro actúe frente a situaciones de emergencia, persiguiendo la optimización del personal humano y la integración del centro desde los roles formativos y sostenibles, la resolución de conflictos que surgen repentinamente en los cambios adaptados, y la minimización de riesgos.

### ***5.2. Contextualización***

Se tomó como objeto de estudio a la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica, ubicada en Sauces V. Los miembros de la comunidad educativa involucrados en el proceso de intervención son:

- Directivos: 9
- Docentes: 27

Esto debido a que, el sector educativo ecuatoriano se rige a normativas, que de cierta manera restringen o permiten una serie de maniobras que la escuela puede llevar a cabo su práctica diaria. Bajo esa mirada, la escuela se dota de poder, que necesariamente debe estar repartido entre los diferentes miembros del centro; comenzando por sus directivos, pues serán ellos los que darán dirección al centro de acuerdo con los objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional. Luego, se reparte el poder de manera jerárquica al personal subordinado, docentes, ya que estos estarán encargados del

cumplimiento de los objetivos. Por ello, resulta fundamental que estos dos grupos sean intervenidos en la propuesta, debido a que ambos trabajan para un mismo fin, la calidad educativa y su continuidad en épocas de emergencia.

### ***5.3. Objetivos***

Para la intervención de esta propuesta de alternativas, se plantean los objetivos que se detallan a continuación:

1. Establecer el nivel de conocimiento de los documentos institucionales internos (PEI) por parte de los miembros de la comunidad educativa
2. Evaluación de las percepciones de los docentes y directivos de las IE en situaciones en emergencia
3. Determinar estrategias con actividades que permitan el desarrollo integral de los docentes tanto intelectual y emocional.

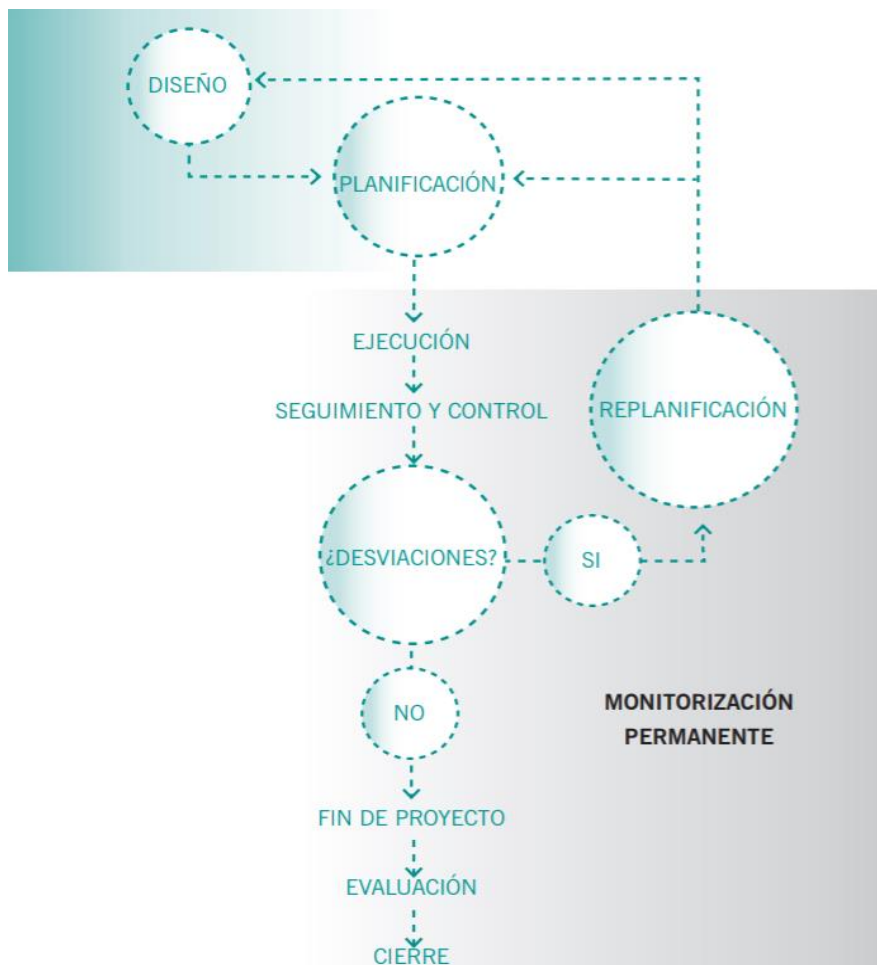
### ***5.4. Metodología de la Propuesta***

La Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica es una organización de naturaleza flexible y dinámica, como respuesta a las descripciones detalladas en los miembros de la comunidad en estudio se puede indicar que la institución tiene un modelo mixto, decir que combina el modelo de calidad total con el modelo comunicacional desde la gestión educativa. Sin embargo, al estar condicionada a los cambios sociales, requiere de refuerzo para la pronta respuesta ante eventualidades que resulten amenazantes para el centro. Por ello, se plantea una propuesta con alternativas para responder ante situaciones de emergencia, diseñando un proyecto de innovación educativa. El Instituto vasco de cualificaciones y formación profesional plantea que un proyecto es un “proceso único que conlleva un conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y evaluadas que, con recursos humanos, técnicos y financieros finitos, trata de obtener unos objetivos en un plazo determinado, con un comienzo y un fin claramente identificables” (2010, p.12). Es decir que, su objetivo es plantear una meta para conseguir un resultado esperado, mediante el uso equilibrado de los recursos dispuestos en un plazo establecido, con unos criterios de calidad.

Por otro lado, se plantea una estructura general que todo proyecto debe tener, definiéndolo como ciclos o fases de desarrollo e implementación:

1. Diseño: Etapa inicial, en la que se definen los objetivos, las técnicas a usar y el alcance de las mismas.
2. Planificación: Se analizan los riesgos o problemas para definir las actividades y tareas a realizar, siempre encaminadas a los objetivos y disponibilidad de recursos.
3. Ejecución: Es la puesta en marcha de lo planificado, aquí se gestionan los trabajos para alcanzar los objetivos del proyecto.
4. Seguimiento y control: Es el monitoreo de la ejecución del proyecto, por lo tanto, se da a la par que la fase anterior y se encarga de detectar posibles desviaciones en las actuaciones del proyecto.
5. Evaluación y cierre: Se realiza un análisis de los resultados obtenidos, para valorar los objetivos. Se elabora un informe final.

**Ilustración 3.** Diagrama del ciclo de la vida del Proyecto



Elaborado por el Instituto vasco de cualificaciones y formación profesional (2010).

Las fases del proyecto son secuenciales y de orden lógico, constituyen un ciclo de vida del proyecto. A pesar de que este cuenta con esta estructura general, el número de fases no está delimitada exclusivamente por la finalidad de cada ciclo, más bien, depende de la necesidad, el tamaño, la complejidad y el impacto que tendrá el proyecto sobre la población de estudio, no obstante, esta estructuración permite el seguimiento minucioso de las acciones establecidas. En este caso, las fases transferirán información de un ciclo a otro por lo cual se establecen 5 ciclos para este proyecto, estos, a su vez contienen los elementos de la Gestión Educativa mencionados en los capítulos anteriores.

**Ilustración 4.** Fases del Proyecto y los elementos de gestión



Elaboración propia.

La propuesta tendrá 5 fases que contienen a los 6 elementos de la gestión educativa. El primer momento será crucial para delimitar las actuaciones durante las siguientes fases. Por ende, la fase primera está pensada en una autoevaluación de carácter diagnóstica para

los directivos y docentes con la finalidad de comprender como perciben: el tipo de emergencia que viven, los roles propios y los de su entorno, y, cuantos conocimientos tienen sobre el proyecto educativo institucional, y, cómo les ha afectado emocionalmente la situación de emergencia que están viviendo.

Posteriormente, se analizarán los resultados obtenidos para trabajar la fase de planificación, que coincidentemente guarda el mismo nombre y función que en el primer elemento de gestión educativa, pues parten de los objetivos de la propuesta, estableciendo el comienzo de la actuación ante eventos inesperados. De igual manera, responde al elemento de organización debido a la disposición de los recursos para alcanzar los objetivos de la propuesta, que en este caso.

Luego, la tercera fase, se pondrá en acción una serie de actividades que potenciarán a los miembros de la institución educativa a través de la dirección y coordinación, ello se conformarán equipos de trabajo afines y se realizarán capacitaciones para el desarrollo personal. Luego se identificarán los roles institucionales y su respuesta ante los cambios para el replanteamiento de estos.

A la par, la cuarta fase se encargará del seguimiento de estas acciones para verificación de la pertinencia de la toma de decisiones a través de observaciones y reuniones, que responden al elemento de comunicación. En este momento se mantendrán los canales de comunicación abiertos para escuchar y ser escuchados, con el fin de tomar decisiones que favorezcan a toda la comunidad educativa y a la educación. Así mismo, se aplica el elemento de control para contrastar lo experimentado hasta el momento con los objetivos de la segunda etapa. Cabe mencionar que, si se llegase a identificar una desviación de los objetivos, se tendrá replantearlos, lo que conlleva la repetición de las fases anteriores.

Por último, en la fase de evaluación se valora el proyecto como un todo, se realiza la justificación de las acciones y se presenta un informe con los resultados finales. Al llegar a la culminación del proyecto se espera haber identificado las amenazas ante emergencias y trabajar en la reducción de ellas, igualmente, se busca la innovación desde distintas aristas:

- Investigación de nuevo fenómenos que afectan la calidad educativa
- Mejora de las relaciones de trabajo y el producto final: la educación de calidad
- Identificación de cualidades y fortalezas propias

## **5.5. Actividades**

### **Fase 1. Diseño.**

En esta primera fase se identificarán las necesidades o problemas surgidos ante las emergencias. Para ello se determinará en primera instancia el tipo de emergencia que se está cruzando, pues este proyecto está enfocado a emergencias graves y medianamente graves en las que entre en riesgo la vida de las personas como: actos de terrorismo, enfermedades de alto nivel de contagio y mortandad o grandes catástrofes naturales; que supongan un cambio brusco en la forma de trabajo miembros de la institución educativa. Posteriormente se realizará una encuesta perceptual y de conocimientos dirigida a los docentes, con el fin de promover y acompañar a los docentes en las fases de planificación y seguimiento, tanto individual como colectivamente. A la par, los directivos realizarán la misma encuesta perceptual, adicionando una autoevaluación a través de infografías en el dictaminarán su conocimiento sobre el PEI y los roles del centro.

### **Fase 2. Planificación**

Si al analizar los resultados, el PEI resulta inadecuado, se tomarán aquellos elementos rescatables del mismo, ya que un cambio inmediato de este instrumento demandaría de mucho esfuerzo y tiempo, lo cual se vuelve crucial en emergencias. Por ende, los líderes educativos tendrán que priorizar aquellos aspectos que sean válidos para responder pertinentemente ante la eventualidad presentada, tal como sucedió con la priorización del currículo o con el Plan Institucional de Continuidad Educativa para la permanencia escolar y uso progresivo de las instalaciones.

Así mismo, se tomarán en cuenta los resultados de los docentes con respecto a su situación emocional con el fin de plantear soporte socioemocional. En esta etapa interviene el DECE u otros profesionales del ámbito de la psicología, pues ellos ejecutaran dinámicas estructuradas para reducir los daños emocionales tras la emergencia; se busca fomentar la resiliencia. Esta etapa contempla lineamientos para poner en prácticas: cómo superar la crisis, el duelo, negativismo, entre otros; que permita al docente y directivos superar la situación a través del apoyo socioemocional. Se establecen las herramientas para el apoyo psicológico como charlas, uso de medios comunicativos, etcétera.



Consecuentemente, se plantean los objetivos a perseguir, estos deben centrarse en la funcionalidad de los roles, los canales de comunicación disponibles y la capacidad de liderazgo; además debe tomarse en cuenta la optimización de los recursos con los que se cuenta, debido a que el sostenimiento de la escuela está dado por los padres de familia y la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

### **Fase 3. Ejecución**

Una vez dado el soporte psicológico al equipo de trabajo, se establecen reuniones para dar a conocer a todos los miembros las funciones mediante la delegación de responsabilidades de acuerdo al desempeño de los trabajadores. Los directivos serán los responsables de delegar tareas al resto del personal, así como, redefinir cargos previamente establecidos. Se crean grupos encargados de la dirección del centro, así como coordinaciones entre agentes interno y externos al centro; por ejemplo, se buscan capacitadores fuera del centro para contribuir a los docentes, se pide ayuda a padres de familia para apoyar el desempeño de los docentes.

### **Fase 4. Seguimiento**

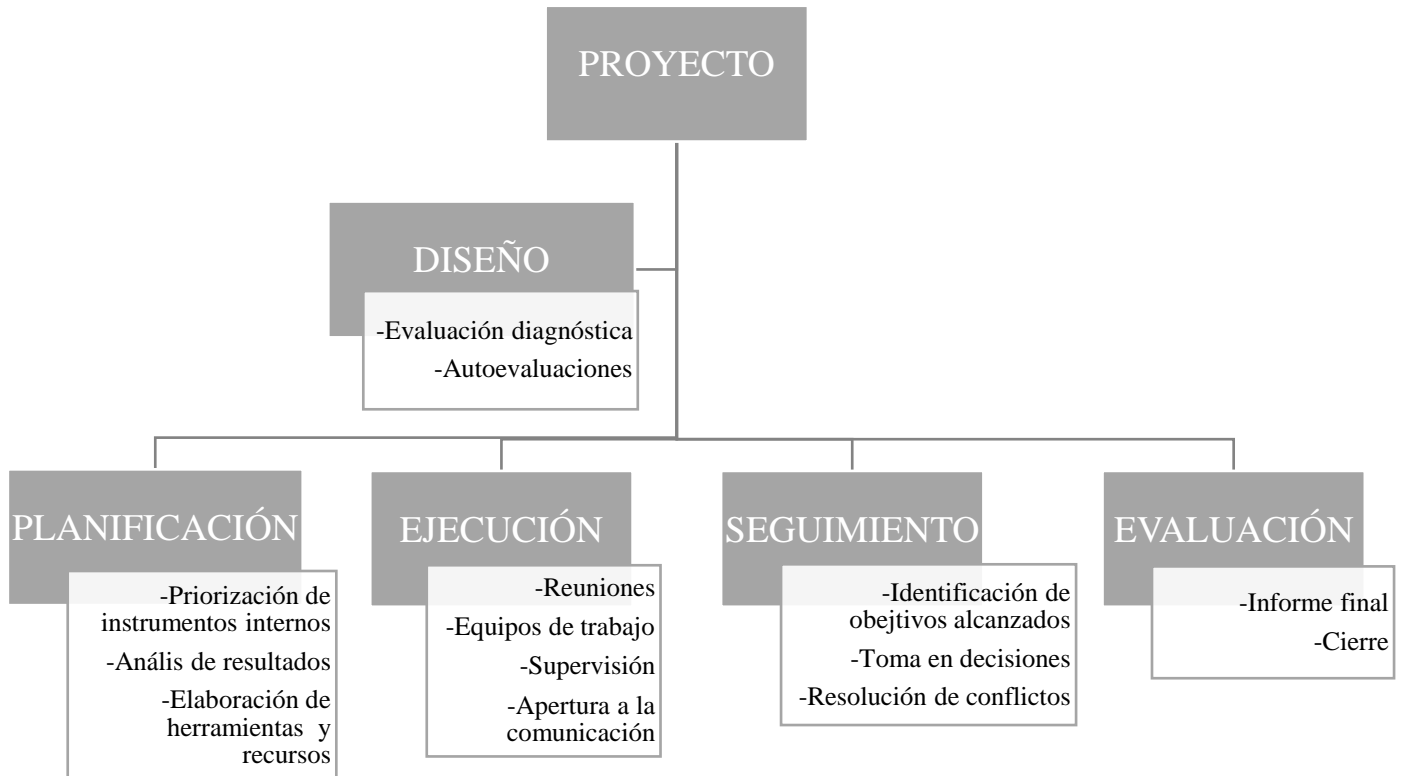
En esta etapa intervienen los elementos de comunicación y control. Una vez establecidos los roles y funciones se da seguimiento de su desempeño. Se mantienen los canales de comunicación abiertos para valorar las acciones realizadas durante la ejecución. Por otro lado, se comienza a contrastar los objetivos planteados con las respuestas dadas por el centro, se toman decisiones para resolver conflictos o se mantienen los lineamientos establecidos.

### **Fase 5. Evaluación**

Se evalúa todo el proyecto a través un informe final en el que se cierra el ciclo del proyecto. Dentro de esta fase, algunas de las acciones se relacionan con la valoración o evaluación del proyecto.

A continuación, se presenta un mapa mental en el que se describe brevemente las actuaciones que se llevarán a cabo en el centro.

**Ilustración 5.** Ejemplificación del desarrollo del proyecto por actividades



Elaboración propia

## **5.6. Materiales y recursos**

### **5.6.1. Materiales**

#### **Fase 1. Diseño.**

Para comenzar, se establece una plantilla para la identificación del tipo de emergencias que pueden surgir en el centro, para que, de manera preventiva, se reduzcan riesgos que la escuela pueda pasar.

- Plantilla de emergencias y riesgos



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR UNIVERSIDAD CATOLICA  
PLANTILLA DE EMERGENCIAS**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Nro. De Referencia	Riesgo potencial	Causas probables	Fecha de identificación	Tipo de Riesgo		Posibles medidas a implementarse
				Amenaza	Oportunidad	

Para los directivos se realizará *una autoevaluación* con recursos de fácil comprensión y gráficos para conocer de manera directa el nivel de apropiación de los contenidos y partes de un proyecto educativo institucional. Para ello, se servirá de las siguientes herramientas:

- Encuesta de percepción (Google forms)
- Infografía sobre el PEI, roles y funciones educativas.

Mientras, para los docentes, se hará una *evaluación diagnóstica* para conocer de primera mano la situación emocional como la importancia de implementar aspectos de gestión establecidos en el PEI, para ellos utilizaremos una encuesta:

- Encuesta de percepción del personal ante situaciones de emergencia y toma de decisiones estratégicas (Google forms)

Cabe mencionar que, tanto para docentes como directivos se utilizará la misma encuesta ya que, la información recolectada se usará para determinar las acciones de intervención psicológicas pertinentes para toda la comunidad educativa. A partir de ello, se afrontará emociones negativas, se minimizarán los errores y se potenciará la efectividad de los trabajadores al impactar su salud mental. Así mismo, se evalúa el conocimiento sobre los documentos que otorgan de identidad al centro debido a que estos otorgan de poder al centro, direccionándolo a un mismo objetivo, si se llega a desconocer de esta información todos los miembros de la comunidad educativa caminan en direcciones distintas y los roles se distorsionan.



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
ENCUESTAS DE PERCEPCIONES**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Datos de contacto

El objetivo de esta encuesta es determinar la situación emocional de los miembros de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en las situaciones de emergencia.

#### \*Obligatorio

1. ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE? \*

\_\_\_\_\_

2. NIVEL DE EDUCACIÓN EN LA QUE LABORA \* *(Marca solo un óvalo)*

- Inicial
- Preparatoria
- Básica General Elemental
- Básica General Media
- Básica General Superior

3. TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA \* *(Marca solo un óvalo)*

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 10 años
- Más de 10 años

4. INDIQUE SU ESTADO CIVIL

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión Libre
- Separado/a o Divorciado/a
- Viudo/a

5. INDIQUE SU SITUACIÓN DE VIVIENDA

- Vivo solo
- Vivo con familiares (pareja, hijos, padres, etc.)
- Vivo con amigos o compañeros de cuarto
- Sin hogar
- Prefiero no responder

## Preguntas

Esta sección le tomará 5 a 10 minutos

**\*Obligatorio**

6. ¿Cuál de los siguientes sentimientos negativos ha experimentado durante la emergencia?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Incertidumbre
- Preocupación
- Impotencia
- Ira
- Apatía
- Estrés
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál de los siguientes sentimientos positivos ha experimentado durante la emergencia?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Empatía
- Esperanza
- Optimismo
- Serenidad
- Inspiración
- Gratitude
- Otros: \_\_\_\_\_

8. En una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja ¿Cómo cree que ha manejado sus sentimientos en la etapa de emergencia? \* (Marca solo un óvalo.)

	1	2	3	4	5	
Mal manejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bien manejado

9. ¿Ha notado cambios en su temperamento?

Si

No

10. ¿Ha tenido conflictos con las personas que lo rodean? Familiares, compañeros de trabajo, etcétera.

Si

No

11. ¿Alguna persona cercana a usted ha sufrido directa o indirectamente por la situación de emergencia?

Si

No

12. En caso de ser afirmativo ¿Le ha afectado esta situación?

Si

No

13. ¿Estaría dispuesto a recibir apoyo psicológico como parte de la comunidad educativa durante la emergencia?

Si

No

# Gestión Educativa

Guía para los directivos de la Escuela de Educación Básica Particular "Universidad Católica"

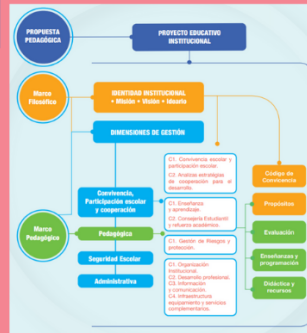


## El proyecto Educativo Institucional

- Documento público
- Constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo
- Asegurar la calidad de los aprendizajes
- Vincula propositivamente con el entorno escolar.

## ¿Cuáles son los componentes del PEI?

- **Propuesta pedagógica**
- **Identidad Institucional**
  - ✓ **Misión:** Propósito que otorga sentido y razón de ser a la institución.
  - ✓ **Visión:** Propuesta a futuro.
  - ✓ **Ideario:** Principios que orientan el actuar de la institución educativa y las acciones de sus miembros.
- **Dimensiones de Gestión Escolar**
  - ✓ Convivencia, Participación escolar
  - ✓ Cooperación
  - ✓ Gestión Pedagógica
  - ✓ Gestión Administrativa
  - ✓ Seguridad Escolar



## Identifica a tu centro

Escribe brevemente la Identidad Institucional de tu centro, usa tus palabras:

**MISIÓN**

**VISIÓN**

- ¿Será que estos se alinean a los componente de Gestión Escolar y responden a la Propuesta Pedagógica de la escuela?
- ¿Tu PEI refleja acciones estratégicas para actuar ante emergencias?

## Evalúate a través de tu centro

### Piensa en tu equipo docente

Crea una lista con alguno de ellos y trata de escribir los distintos tipos de profesores según su personalidad, sus logros, sus demandas, etcétera.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Puedes pensar en tus docentes y plantear el tipo de compromiso que tienen contigo y con la institución?

### ¿Alguno de ellos no se encuentra alineado al PEI?

¿Quiénes son y que perfil presentan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Has intentado cambiar esta situación?  
¿Qué acciones realizaste para que esto cambiara?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cambió la situación? ¿Podría cambiar en emergencia?

\_\_\_\_\_





**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR  
UNIVERSIDAD CATOLICA  
ENCUESTA DE TOMA DE DECISIONES A DOCENTES**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## Datos de contacto

El objetivo de esta encuesta es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

### \*Obligatorio

1. NIVEL DE EDUCACIÓN EN LA QUE LABORA \* (Marca solo un óvalo)

- Inicial
- Preparatoria
- Básica General Elemental
- Básica General Media
- Básica General Superior

2. TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA \* (Marca solo un óvalo)

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 10 años
- Más de 10 años

3. AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CAMPO EDUCATIVO \* (Marca solo un óvalo.)

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 10 años
- Más de 10 años

## Preguntas

Esta sección le tomará 5 a 10 minutos \*Obligatorio

4. ¿Sabe que es el Proyecto Educativo Institucional (PEI)? \* (Marca solo un óvalo)

Si

No

5. ¿Cuáles son los elementos que conforman el PEI? \* (Marca solo un óvalo)

Datos informativos, identidad institucional, Informe de Autoevaluación institucional, Planificación Estratégica Institucional y Plan de Mejora.

Misión, Visión e Ideario y Plan de Mejora

Datos informativos, Ideario, Planificación Estratégica Institucional y Plan De Mejora

Datos informativos, Misión, Visión e Ideario, Informe de Autoevaluación institucional y Plan de Mejora

6. En una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja ¿En qué medida se siente identificado con el ideario institucional? \* (Marca solo un óvalo.)

	1	2	3	4	5	
Sin identificación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente identificado

7. En el caso que su identificación haya sido ponderada baja ¿Ha intentado cambiar esta situación? (Marca solo un óvalo)

Si

No.

8. En relación con la pregunta previa ¿Qué acciones realizaste para que esto cambiara? (Marca solo un óvalo)

Busqué ayuda entre mis pares

Evalué mis objetivos y metas para replantearlos

Di a conocer mi desconformidad a mis superiores

Nada

Otros: \_\_\_\_\_

## **Fase 2. Planificación**

Se analizarán los resultados de la evaluación diagnóstica sobre el conocimiento de instrumentos internos a docentes y directivos, a partir de ello, se establecen los objetivos a seguir a partir de la misión, visión y valores institucionales.

- Rúbrica evaluativa de resultados, bajo la metodología del semáforo.

Los resultados de la evaluación emocional se analizarán y se elaboran herramientas para el soporte emocional de los docentes.

- Charlas de manejo emocional ante situaciones de emergencia. Temas:
  - El duelo
  - Superación de crisis
  - Negativismo laboral
  - Síndrome del quemado
- Reuniones de grupos pequeños para conocer de cerca los cambios, producto de las charlas en el personal; en estas reuniones se adaptarán a la modalidad que el centro considere pertinente de acuerdo a la emergencia, por ejemplo, si se determina el trabajo remoto o distanciamiento social, se utilizarán plataformas de video, como ZOOM, MEETS, TEAMS, entre otras.
- Uso de medios de comunicación para promover una mejora en la comunicación interna de la institución, difundiendo las charlas plataformas disponibles como YOUTUBE, FACEBOOK o plataformas propias del centro.



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
RÚBRICA EVALUATIVA DE RESULTADOS**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INDICADORES	EVIDENCIA COMPLETA (3 puntos)	EVIDENCIA SUFICIENTE (2 puntos)	EVIDENCIA DÉBIL (1 punto)	SIN EVIDENCIA (0 puntos)	PUNTOS
<b>ESTRUCTURA DEL PEI</b>	Todos los miembros de la comunidad educativa conocen la estructura general del Proyecto Educativo Institucional.	Algunos de los miembros de la comunidad educativa conocen la estructura general del Proyecto Educativo Institucional.	Pocos miembros de la comunidad educativa conocen la estructura general del Proyecto Educativo Institucional.	Ninguno de los miembros de la comunidad educativa conoce la estructura general del Proyecto Educativo Institucional.	
<b>IDENTIDAD INSTITUCION AL (Misión, Visión, Ideario)</b>	Los miembros de la comunidad educativa conocen todos los elementos que componen la identidad de su institución.	Los miembros de la comunidad educativa conocen ciertos elementos que componen la identidad de su institución.	Los miembros de la comunidad educativa conocen pocos los elementos de la identidad institucional.	Los miembros de la comunidad educativa desconocen los elementos de la identidad institucional.	
<b>IDENTIFICACIÓN CON EL PEI</b>	Las respuestas de todos los miembros de la comunidad educativa reflejan que se sienten identificados con las metas de la Institución Educativa.	Las respuestas de algunos los miembros de la comunidad educativa reflejan que se sienten identificados con las metas de la Institución Educativa.	Las respuestas de pocos miembros de la comunidad educativa reflejan se identifican con las metas de la Institución Educativa.	Las respuestas de los miembros de la comunidad educativa reflejan que no hay identifican con las metas de la Institución Educativa.	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Las respuestas demuestran que se evidencia el desarrollo de diversas acciones que permiten dirigir a la Institución Educativa.	Las respuestas demuestran que se evidencia el desarrollo de ciertas acciones que permiten dirigir a la Institución Educativa.	Las respuestas demuestran que se desarrollan acciones para la dirección de la Institución Educativa.	Las respuestas demuestran que no se desarrollan acciones para la dirección de la Institución Educativa.	
<b>TOTAL</b>					

De acuerdo con la suma total obtenida, seleccione del semáforo el intervalo en donde se encuentran, este color dará información del desempeño del centro en cuanto al conocimiento de documentos internos e identificación de roles.

DEFICIENTE		REGULAR		SATISFACTORIO	
0	4	5	8	9	12

### **Fase 3 y 4. Ejecución y Seguimiento**

Se pone el proyecto en función y se conforman los grupos de trabajo, se mantienen reuniones constantes para mantener el diálogo, estableciendo canales fijos de comunicación según la modalidad.

- Diario de campo para el registro de novedades de las reuniones de grupos pequeños (fase 2)
- Ficha de observación del desempeño de los docentes, adaptando las características personales de liderazgo según Lewin y el perfil de las funciones de docentes creativos según Menchén. Se debe mencionar que esta ficha de observación puede aplicarse para mandos medios.

Para el seguimiento a las tres primeras fases se utilizará un documento elaborado por los directivos, mandos medios y docentes, de los resultados claves según:

Los objetivos propuestos, el resultado a esperar y las metas alcanzadas a través de las evaluaciones semanales en la plataforma MURAL. Este se trabajará de acuerdo con los grupos de trabajo establecidos, por ejemplo, los directivos y jefes de área tendrán su propio mural semanal, mientras que los jefes de áreas con sus respectivos docentes tendrán otro mural.

Nota: Una vez comenzado el proyecto se da acompañamiento y se van tomando decisiones según la respuesta del grupo. En caso de no funcionar, se debe repetir el ciclo.



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Docente evaluado:	
Fecha de observación:	
Hora de la observación:	
Observador:	
Objetivo:	

CRITERIOS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>				
1. Refleja la misión, visión e ideario del centro a través de sus acciones.				
2. Reconfigura los canales de comunicación con sus alumnos y autoridades.				
3. Domina diversos temas y es capaz de ejercer autoridad sobre sus estudiantes y compañeros.				
4. Motiva a su grupo de estudiantes y a sus compañeros de trabajo.				
5. El vocabulario que utiliza es preciso y apropiado según el tipo de receptor.				
6. Responde preguntas sin desviarse del tema, dando respuestas cortas y evade las impertinentes.				
7. Conoce que tipos de recursos y materiales que utiliza dentro y fuera del aula de clases				
8. Asegura el entendimiento de su mensaje por parte del otro.				
<b>FUNCIONES DEL DOCENTE</b>				
<b>COACH</b>				

1. Atiende los problemas de cada alumno o grupo de alumnos.				
2. Motiva a sus alumnos mediante la libre comunicación y confianza.				
3. Forma equipos de trabajo para desarrollar actividades				
4. Otorga de responsabilidades a sus alumnos, de manera colectiva e individual.				
5. Realiza actividades individualizadas y adaptaciones para su grupo de estudiantes.				
<b>ARQUITECTO</b>				
6. Reutiliza recursos y materiales de trabajo.				
7. Distribuye responsabilidades a sus estudiantes.				
8. Organiza a sus alumnos bajo criterios de: tiempo, edad, intereses, afinidad, etc.				
9. Propicia el orden y respeto en su aula de clase.				
<b>CONSTRUCTOR DEL CONOCIMIENTO</b>				
10. Identifica a sus alumnos por sus características personales.				
11. Usa los conocimientos previos de sus alumnos para el desarrollo de sus clases.				
12. Identifica errores y corrige inmediatamente.				
13. Selecciona los contenidos según las necesidades y exigencias de su grupo.				
14. Pide la opinión de sus alumnos sobre su desempeño durante las clases.				
<b>PROMOTOR DE LA CREATIVIDAD</b>				
15. Consulta con sus alumnos antes de tomar decisiones para el grupo.				
16. Realiza actividades de investigación.				

17. Da libertad a sus alumnos para desarrollar actividades a partir de herramientas brindadas.				
18. Realiza preguntas abiertas durante la clase.				
19. Mezcla a su grupo de alumnos bajo criterios de: esfuerzo, liderazgo, conducta, entre otros.				
<b>FUNCIÓN INNOVADORA</b>				
20. Aplica nuevas herramientas y recursos tecnológicos				
21. Apoya sus clases en fuentes verificables, no solo en el texto del docente y currículo.				
22. Usa metodologías de larga duración como el ABP.				
23. Usa los errores del grupo y de él mismo para redireccionar sus actividades.				
24. Usa otros entornos para dar sus clases: videollamadas, parques, laboratorios, etc.				

Datos - Información adicional:

---



---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del Observado

\_\_\_\_\_  
Firma del Observador





## EJECUCION + SEGUIMIENTO

SEMANA DEL XX/XX/XXXX

### 1 OBJETIVOS PROPUESTOS

Visualice su progreso esta semana, escriba sus objetivos. Duplique el marco si desea que más personas o equipos participen en este mismo mural, o, si es necesario agregar mayor información.

#### OBJETIVOS COMUNICATIVOS

##### Backlog



##### Doing



##### Done



### 2 RETROSPECTIVA

Siempre es un buen momento para reflexionar y aprender de nuestros errores. Una vez a la semana, se completará una retrospectiva con su equipo para reflexionar sobre lo que salió bien, lo que podría ser mejor y lo que puede hacer para realizar cambios positivos en su proceso.

#### NOMBRE DEL EQUIPO DE TRABAJO

##### What went well



##### What didn't go well



##### Actions



## **Fase 5. Evaluación**

Una vez terminado los ciclos anteriores, se procederá a realizar el informe final de la gestión de calidad educativa que contenga las siguientes partes:

- Perspectiva realidad educativa
  - Relaciones interpersonales de la comunidad educativa
- Procesos de creación de políticas
  - Relaciones horizontales
  - Incremento productividad
- Gestión comunicacional
  - Destrezas comunicativas

### **5.6.2. Recursos**

Se utilizarán tres tipos de recursos: materiales, tecnológicos, humanos. Para los recursos materiales se hará uso de las instalaciones de acuerdo con la modalidad de trabajo establecida, sea presencial o semipresencial.

En tanto a los recursos tecnológicos, se usarán sitios webs, plataformas virtuales y medios de internet como los siguientes:

- Comunicación: WhatsApp, Zoom, Teams, Meets, Facebook, YouTube, correos electrónicos y plataforma del centro.
- Encuestas: Google Forms
- Informativos: correo electrónico, plataforma interna, WhatsApp, Facebook.

Mientras, para los recursos humanos, se dispondrá de los profesores, psicólogos, capacitadores y departamento directivo.

### **5.7. Evaluación de la propuesta**

Evaluación 180 grados, es decir:

- Evaluar la Aplicación de cada fase en: tiempos, resultados y herramientas.
- Determinando su aplicación al tipo de situación de emergencia identificado.
- Evaluación a los tres meses de su implementación, contrastando con lo detallado en el informe de la fase de evaluación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Troquel. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Ines\\_Aguerrondo2/publication/44822065\\_La\\_Escuela\\_como\\_organizacion\\_inteligente/links/53f518c90cf22be01c3f6f1f/La-Escuela-como-organizacion-inteligente.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ines_Aguerrondo2/publication/44822065_La_Escuela_como_organizacion_inteligente/links/53f518c90cf22be01c3f6f1f/La-Escuela-como-organizacion-inteligente.pdf)
- Asamblea General. (1948) Declaración Universal de los Derechos Humanos. Recuperado de: [https://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr\\_translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr_translations/spn.pdf)
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75). Recuperado de: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/download/2570/2308>
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36557602/Introduccion\\_a\\_la\\_Teoria\\_General\\_de\\_la\\_Administracion.pdf?1423369009=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion\\_a\\_la\\_Teoria\\_General\\_de\\_la\\_A.pdf&Expires=1610065323&Signature=A2~VjLFQhMcuTUqkKTSfW87kbMZOs29BAWhPCU43I8eTOEDEDhHEKfvvp4L3hd6kncqfWbelq-1WXFKe0ZUafmtld7pBi5khzphUyvtvzgJqRc3v1b43C7PPS1kGUIQ54Irvaim-jIBf6aRDYt~wspGygEHn3yfF4YwkgnQXryg-N7EtLskn4stsooz214LfiHnMMxEzi~X28ISpnMpactvqIDWv3gMPWAwN7t vKp-DHWWi2Kq8MFUoqDB78irptay6m~kN5IjCwg2xhRxsqF7-wdu21JuaRzCkuGVjCJBkq2rX-JUKPTJglLo8v8SagkPf6o-46GX4rfSlsp2HA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36557602/Introduccion_a_la_Teoria_General_de_la_Administracion.pdf?1423369009=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_a_la_Teoria_General_de_la_A.pdf&Expires=1610065323&Signature=A2~VjLFQhMcuTUqkKTSfW87kbMZOs29BAWhPCU43I8eTOEDEDhHEKfvvp4L3hd6kncqfWbelq-1WXFKe0ZUafmtld7pBi5khzphUyvtvzgJqRc3v1b43C7PPS1kGUIQ54Irvaim-jIBf6aRDYt~wspGygEHn3yfF4YwkgnQXryg-N7EtLskn4stsooz214LfiHnMMxEzi~X28ISpnMpactvqIDWv3gMPWAwN7t vKp-DHWWi2Kq8MFUoqDB78irptay6m~kN5IjCwg2xhRxsqF7-wdu21JuaRzCkuGVjCJBkq2rX-JUKPTJglLo8v8SagkPf6o-46GX4rfSlsp2HA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Club Excelencia en Gestión. (2019). Modelo EFQM. Recuperado de: [https://gallery.mailchimp.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/1ced42e7-1def-4b4d-bb01-22c2892dfcbd/EFQM\\_MODELBROCHURE\\_AWfinal\\_SP\\_Spanish\\_CEG\\_Free](https://gallery.mailchimp.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/1ced42e7-1def-4b4d-bb01-22c2892dfcbd/EFQM_MODELBROCHURE_AWfinal_SP_Spanish_CEG_Free)

\_version.pdf?utm\_source=EFQM&utm\_campaign=f0e2273c25-AUTOMATION\_Welcome\_Message\_1\_COPY\_01&utm\_medium=email&utm\_term=0\_872c576401-f0e2273c25-218349979

Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, E., Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3 (2), 5. Recuperado de: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/articulo/view/406>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. México D.F, México: McGRAW-HILL. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

El Instituto vasco de cualificaciones y formación profesional. (2010). Guía para la elaboración de proyectos. Recuperado de: [https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia\\_elaboracion\\_proyectos\\_c.pdf](https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf)

Ministerio de Educación. (2019). ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2019-00057-A. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/MINEDUC-MINEDUC-2019-00057-A.pdf>

Ministerio de Educación (2021). Currículo Priorizado para la Emergencia. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/Curriculo-Priorizado-Costa-Galapagos-para-la-Emergencia-2020-2021.pdf>

Ministerio de Educación. (2017). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2020) DIRECTIVA No. 011. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-398622\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-398622_recurso_1.pdf)

- Ministerio de Educación Nacional. (2020) Lineamientos para la prestación del servicio de educación en casa y en presencialidad bajo el esquema de alternancia y la implementación de prácticas de bioseguridad en la comunidad educativa. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-399094\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-399094_recurso_1.pdf)
- Ministerio de Educación. Perú (2020). Proyecto de Ley N. 5052/2020-CR. Recuperado de: [https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL05052-20200423.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05052-20200423.pdf)
- Reglamento General a la LOEI. (2015). Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Sánchez, A. (2013). ¿Administración o gestión educativa? Un ejercicio conceptual. XII congreso nacional de investigación educativa. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/1262.pdf>
- Unesco. (2020) La UNESCO en Perú ante la emergencia del COVID-19. Recuperado de: [https://es.unesco.org/sites/default/files/informe\\_completo\\_la\\_unesco\\_en\\_peru\\_ante\\_la\\_emergencia\\_del\\_covid-19-junio.pdf](https://es.unesco.org/sites/default/files/informe_completo_la_unesco_en_peru_ante_la_emergencia_del_covid-19-junio.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Formato de entrevista



### FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE EDUCACIÓN ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

#### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

#### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:**

**Nombres del entrevistado:**

**Nivel educativo:**

**Cargo:**

**Tiempo en el cargo:**

**Años de experiencia en el campo educativo:**

**Día y hora de la entrevista:**

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	
¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su posición como directivo en cuanto a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta	

<p>¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.</p>	
<p>¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?</p>	
<p>¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?</p>	
<p>¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?</p>	
<p>¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?</p>	



## Anexo 2: Entrevista n. °1: Yadira Blakman Briones - Transcripción



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### CARRERA DE EDUCACIÓN

### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

#### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

#### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:** Paula Bonoso Gordillo

**Nombres del entrevistado:** Yadira Blakman Briones

**Nivel educativo:** Cuarto Nivel: Maestría

**Cargo:** Directora General

**Tiempo en el cargo:** 13 años

**Años de experiencia en el campo educativo:** 34 años

**Día y hora de la entrevista:** 15/02/2021 - 10h05.

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	No de esta magnitud, nunca me había tocado vivir una situación tan difícil como ahora. Ninguno estaba listo, ni el Ministerio de educación, ni los distritos, peor las escuelas; por lo tanto, causó caos, los padres estaban angustiados y la comunidad educativa se encontraba desconcertada.
¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su	Difícil como institución, los profesores estábamos capacitados para la presencialidad, solo usábamos la virtualidad para como

<p>posición como directivo en cuanto a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta</p>	<p>una herramienta remota, por ejemplo, enviar un correo electrónico o un mensaje de WhatsApp; por ende, no estábamos preparados para una vida virtual. Lo más difícil fue cambiar el chip a muchos docentes que se resistían al cambio. Por otro lado, hubo docentes que se sintieron golpeados por la situación emocional, la mejor decisión por parte del Ministerio fue aplazar el inicio de clases, por ende, decidí empezar en el segundo periodo para darles soporte emocional a mis docentes. No tuve que despedir a nadie, ni tuve pérdida de ninguna docente, pero esta situación me llevó a replantear el sentido la vida, y, lo primero que decidí fue fortalecer el grupo, porque como equipo debíamos estar fuertes desde adentro para poder dar fortaleza a los de afuera.</p>
<p>¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.</p>	<p>Lo primero fue capacitar nuestros docentes con herramientas a través de capacitaciones por parte de la universidad, luego hicimos un grupo de formadores entre nuestro grupo de docentes, y otro, con capacitadores de editoriales. Esto fue durante una semana, haciendo que cada docente escoja con cual plataforma quería trabajar, mínimo 2. Con esto, los profesores cogieron experticia en las plataformas. Después, tuvimos semanas intensas de clases modeladas, de acuerdo con niveles educativos a través de videos grabados o clases demostrativas con retroalimentación. Por ejemplo, el grupo de básica superior se preparaba, y luego junto con el grupo administrativo analizábamos la clase que se llevaba a cabo.</p>
<p>¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?</p>	<p>Bueno, nosotros contábamos con una matriz para desastres naturales, pero no para este tipo de emergencias. Con desastres naturales si porque el Ministerio de Educación nos dio ese material donde se establecían simulacros, para ese tipo de cosas si estábamos preparados, es más tenemos letreros en toda la institución de puntos de encuentro. Esto no solo generó malestar a las Instituciones educativa, sino también a la familia. Tuvimos</p>

	<p>que actuar de manera inmediata en cuanto a fortalecer al resto de la comunidad, en este caso los padres de familia, ya que muchos decidieron sacar a sus hijos de las escuelas creyendo que tenían un cupo asegurado o irán al siguiente año correspondiente, dejando de lado que los niños ya no estarán con sus compañeros y que eso tendrán que justificar cuando sus hijos pregunten ¿por qué ellos sí y yo no? Con este soporte a los padres, muchos se hicieron para atrás en su decisión para sacar a los niños, y, para mantenerlos en esa postura, les dimos capacitaciones por las tardes para generar seguridad, explicando la nueva plataforma y forma de trabajo, incluso, se les dio apoyo con el departamento del DECE.</p>
<p>¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?</p>	<p>Sostenerlos como grupo humano, darles la seguridad, aunque yo no la tenía, pero necesitaba de mis docentes, y en momentos de inseguridad y temor, le des di soporte en cuanto a la seguridad de que ellos se iban a quedar. Dimos apoyo sobre todo desde el DECE y la parte administrativa, aunque los sueldos estaban retrasados por 3 o 4 meses, tuvimos un fondo que se obtuve en el último evento de la escuela, este dinero era de uso de los padres de familia, pero, hablando con el comité de padres, pudimos usar ese fondo como parte de nuestros recursos para sostener a nuestros profesores más necesitados. Las capacitaciones también ayudaron a unirnos como grupo, incluso el aumento de banda ancha ayudó para que los profesores que no tenían dinero ni acceso a internet puedan usar cubículos del centro y dar clases. En cuanto a las clases, todas las mañanas inspectoras y coordinadoras entran a los salones, más que para controlar, es dar soporte, porque como ellas han sido profesoras en cualquier momento surgen contratiempos y ellas han tenido que concluir la clase, salen al paso y coordinan con la clase</p>

<p>¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?</p>	<p>No sé si he aplicado algún modelo, desconozco sus términos específicos pero lo que he aplicado se basa en los representantes de los colegios particulares de guayaquil, en donde están los mayores representantes y un abogado, tenemos un chat y desde allí salieron las ideas y alternativas para responder ante esta emergencia, Cada uno desde sus fortalezas y oportunidades, se fue creando un híbrido, tomando un poco de cada cosa que podía funcionar y nos funcionaba. Al final nos dimos cuenta que todos íbamos aplicando las mismas cosas pero adaptadas a nuestras necesidades particulares, como el horario, en el que las reuniones eran en la tarde y estas eran exclusivamente virtuales, otros colegios si podían hacerlo presencial pero yo no cuento con espacios tan grandes para hacerlo, entonces nos manteníamos en la virtualidad.</p>
<p>¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?</p>	<p>El teléfono fue nuestro medio principal, WhatsApp y Zoom, para poder tener la comunicación todo el tiempo y TEAMS solo para entablar comunicaciones con los docentes. Por ejemplo, yo me reúno con los profesores una vez al mes, y con la parte administrativa me reúno todos los viernes para evaluar la semana; ha sido más difícil porque eso no pasaba en la presencialidad, pero ya nos hemos adaptado y nos reunimos de 11h00 a 14h00. Por mi lado, yo usé varios medios de comunicación para mantener activa la relación personal con mi equipo, como para cumpleaños o eventos que surgen en el contacto con el otro.</p>

### Anexo 3: Entrevista n. °2: Jenny Maria Coronel Arguello - Transcripción



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### CARRERA DE EDUCACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

#### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

#### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:** Paula Bonoso Gordillo

**Nombres del entrevistado:** Jenny Maria Coronel Arguello

**Nivel educativo:** Tercer nivel: Licenciatura

**Cargo:** Coordinadora General

**Tiempo en el cargo:** 1 año

**Años de experiencia en el campo educativo:** 21 años

**Día y hora de la entrevista:** 18/02/2021 - 21h40.

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	Emergencias como esta no.
¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su posición como directivo en cuanto a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta	Yo creo que al principio causó un poco de temor, pero supimos resolver pronto.

<p>¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.</p>	<p>Nos empapamos de los instructivos del ministerio de educación. Luego tuvimos reuniones a diario con todo el grupo, por ejemplo, comenzamos por áreas luego con los directivos. Hicimos simulaciones de clases mediante alternativas de plataformas digitales.</p>
<p>¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?</p>	<p>Los protocolos que tuvimos fueron del COE, ya que seguimos todas las instrucciones dadas a nivel local y nacional, por ejemplo, cuando ya no asistimos al centro, nos distanciamos presencialmente, pero eso no quiere decir que nos alejamos de la comunicación.</p>
<p>¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?</p>	<p>Una de las estrategias fue la comunicación continua, siempre estuvimos conectados, las llamadas y videollamadas fueron nuestro recurso inmediato. Teniendo una  Capacitaciones en clases también se tomaron en cuenta, con retroalimentación entre nosotros, esto debido a la continua capacitación que dio respuestas favorables</p>
<p>¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?</p>	<p>Modelo específico no, porque en una situación como esta no hay nada establecido ni lineamientos, pero en la marcha se fueron tomando decisiones. Mas bien, aplicamos un organigrama en el que reportábamos todo entre todos para sacar lo positivo y lo negativo de las acciones que salieron en el camino. En cuanto al DECE, ellos aportaron emocionalmente a los padres de familia, alumnos y personal del centro.</p>
<p>¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?</p>	<p>Llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp y utilitarios de Windows. Usamos Zoom para comunicarlos entre directivos e igual manera para dar clases. PINEC es una plataforma educativa para reforzar clases y enviar mensajería para padres de familia.</p>

## Anexo 4: Entrevista n. °3: Patricia Cordero Palacios – Transcripción



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE EDUCACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:** Paula Bonoso Gordillo

**Nombres del entrevistado:** Patricia Cordero Palacios

**Nivel educativo:** Cuarto nivel: Maestría

**Cargo:** Inspectora general

**Tiempo en el cargo:** 3 años

**Años de experiencia en el campo educativo:** 27 años

**Día y hora de la entrevista:** 12/02/2021 - 17h45.

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	Si, en cuanto a desastres naturales como temblores, pero de larga duración como la pandemia que se ha extendido por meses, no.
¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su posición como directivo en cuanto a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta	Fue un cambio brusco, tomó mucho tiempo, incluso dejamos de lado el espacio para nuestras familias. Trabajar virtualmente nos costó mucho, ya que por primera vez usábamos una plataforma. Retomando el tiempo para adaptarnos, puedo mencionar un ejemplo, las videollamadas acordadas para las reuniones a veces

	<p>se extendían hasta las 8pm, lo cual nos consumía todo el día y no podíamos asumir nuestros roles en el hogar; esto llevo a que los maestros se llenen de angustia y estrés, que como centro supimos identificar y respondimos mediante el apoyo del DECE.</p>
<p>¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.</p>	<p>Adaptación al tiempo, al inicio se trabajaba todo el día, pero al pasar el tiempo nos íbamos educando. Ya nos organizábamos según la prioridad del tema a tratar, actualmente nuestras reuniones duran hasta las 3pm máximo. Ya nos acogemos a un tiempo límite porque hemos aprendido en el camino.</p>
<p>¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?</p>	<p>No teníamos protocolos para emergencia extremas, más bien, teníamos un protocolo de desastres naturales en el que implementábamos de manera preventiva simulacros. Pero para este tipo de emergencias no se tenía una guía, nos cogió desapercibidos y se trabajaba al paso; más bien fue en el trayecto de adaptación que la universidad nos ayudó con capacitaciones para actuar frente a estas emergencias.</p>
<p>¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?</p>	<p>Apoyo psicológico por parte del DECE como consideración inicial. Pero puedo mencionar que una dificultad se presentó fue el retraso con el sueldo, que trajo consigo otra necesidad, el acceso a internet. En vista de que no podíamos exigir un salario por adelantado ni mayor presupuesto, optamos por acondicionar los espacios de la escuela para que los profesores que no tenían acceso a internet puedan trabajar; esto siempre siguiendo las medidas de bioseguridad, con horarios límites y cantidad limitada de docentes. ¿cómo se lo hizo? A través de cubículos para cada profesor.</p>
<p>¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?</p>	<p>No había un modelo, mas bien surgió en el camino pues se veía la necesidad de responder ante las necesidades del personal.</p>



<p>¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?</p>	<p>Nosotros contamos con una política de no dar teléfonos a ningún padre, el medio de contacto de representantes hacia el colegio era solo con las coordinadoras generales., la directora y el número de teléfono de la escuela; pero en vista de la situación, nos vimos obligados a dar nuestros números a todos los padres. De tal manera que se formaron grupos de chat según la necesidad, por ejemplo, chats de todo el grupo docente, otro en el que solo estábamos lo coordinadores, otro donde exclusivamente estaban los jefes de área, otro de las docentes con sus alumnos y así según se veía la necesidad de comunicarnos. Puedo afirmar que nuestro mayor medio de comunicación ha sido el celular. En cuanto a los medios principales usados en estos procesos fueron: WhatsApp, Zoom y Microsoft Teams.</p>
--	--

## Anexo 5: Entrevista n. °4: Mireya Adriana De La Torre Aguiño - Transcripción



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE EDUCACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:** Paula Bonoso Gordillo

**Nombres del entrevistado:** Mireya Adriana De La Torre Aguiño

**Nivel educativo:** Licenciatura

**Cargo:** Jefa de área de Estudios Sociales

**Tiempo en el cargo:** 3 años

**Años de experiencia en el campo educativo:** 20 años

**Día y hora de la entrevista:** 17/02/2021 - 14h10.

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	No, nunca de esta magnitud, más bien en los fenómenos naturales sí, aunque luego dejó de ser una emergencia, ya estábamos listos con los simulacros, lo digo porque a mí me tocó un grupo muy relajado. En cuanto a emergencias personales y que afectan al centro, el año pasado me accidenté llegando a la escuela, tuve que ausentarme a clases.

<p>¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su posición como directivo en cuanto a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta</p>	<p>Fue difícil porque tuvimos que prepararnos en las plataformas virtuales, nos capacitaron en las plataformas, pero el apoyo psicológico también fue oportuno, lo digo en mi caso, que mi mamá se enfermó en pandemia y eso me afectó mucho, incluso yo sentía que tenía síntomas, que posteriormente se hicieron reales, pero con la ayuda psicológica pude salir adelante.</p>
<p>¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.</p>	<p>Tuvimos que aprender la plataforma, nos preparamos y practicamos para poder estar delante de los educandos. Para esto, nos preparamos entre nosotras con clases demostrativas, fuimos mejorando porque teníamos nerviosismo, pero, después, a través de reuniones de retroalimentación con compañeros y directivos mejoramos, así mismo, en reuniones entre compañeros dimos a conocer nuestras experiencias.</p> <p>También tuvimos charlas motivacionales y conversaciones entre el grupo de docente para apoyarnos, porque varias compañeras tuvieron COVID o algunos tuvieron pérdidas de familiares y personas cercanas, fue terrible pero poco a poco lo fuimos superando.</p>
<p>¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?</p>	<p>Bueno, primero nos indicaron como iban a ser las clases virtuales, luego nos capacitaron y después nos preparamos con anticipación para dar clases; como le digo, tuvimos que aprender porque era algo que recién estábamos experimentado, entonces tuvimos que adaptarnos. Muchas de nosotras, jamás habíamos usado conectividad virtual, a más del correo.</p>
<p>¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?</p>	<p>Nosotros observamos que, dentro de la institución y fuera de ella (UCSG) algo pasaba, escuchamos que iba a haber disminución del recurso humano, y nos preocupaba enormemente ya que no sabíamos si en la escuela iba a ver reducción del personal tal como sucedió en la Universidad. Pero, no se dio, ningún compañero fue despedido, todos conservamos nuestro trabajo.</p>

<p>¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?</p>	<p>Bueno, el DECE realizó capacitaciones y consejerías, todas las semanas hacían llamadas personalizadas para ver como estábamos y darnos un poco de ánimo, porque a todos, esto nos preocupaba y nos confundía. No podíamos recibir a nuestros estudiantes con malas actitudes, debíamos estar listos para ellos. Mire, yo trato de darle calma a mis alumnos, les digo que en algún momento volveremos a vernos. Al inicio era duro, porque usted veía las caras somnolientas, confundidas, pero del tiempo hemos mejorado la situación, tenemos chicos muy emocionados y alegres, ya que se han adaptado. Lo digo con certeza porque hoy en la mañana, el ministerio de Educación envió una encuesta a los estudiantes, yo la realicé mis alumnos y adicionalmente hice una entrevista con uno de mis alumnos cuyo rendimiento emocional fue bajo al inicio, y haciendo un contraste se reflejó, no solo en él, sino en todo el grupo que los niños tienen gran aceptación ante la modalidad pero que igual extrañan la escuela.</p>
<p>¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?</p>	<p>Correo electrónico para comunicarnos con los alumnos y los padres de familia, WhatsApp que se da por divisiones de manera específica para toda la comunidad educativa, y exclusivamente con los alumnos usamos la Plataforma del PINE.</p> <p>Entre colaboradores usamos un correo institucional, donde tenemos las comunicaciones, también usamos ZOOM para reuniones, por ejemplo, yo tengo reunión el día jueves con mis compañeras y siempre nos mantenemos informadas.</p>

## Anexo 6: Entrevista n. °5: Giancarlos Enmanuel León Izquierdo - Transcripción



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE EDUCACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:** Paula Bonoso Gordillo

**Nombres del entrevistado:** Giancarlos Enmanuel León Izquierdo

**Nivel educativo:** Bachillerato

**Cargo:** Jefe de área de Matemática

**Tiempo en el cargo:** 3 años

**Años de experiencia en el campo educativo:** 7 años

**Día y hora de la entrevista:** 17/02/2021 - 17h10.

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	Si, ante el terremoto del 16 de abril, y diferentes temblores ocurridos durante la jornada laboral, incluso cuando había estudiantes en el plantel.
¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su posición como directivo en cuanto	Al principio con asombro y temor, después como una oportunidad de mejorar para usar los recursos tecnológicos a nuestro favor, incluso estuve a cargo de las primeras capacitaciones sobre las plataformas y herramientas virtuales

<p>a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta</p>	<p>con las que íbamos a trabajar para dar las clases y evaluar a los estudiantes.</p>
<p>¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.</p>	<p>Me inscribí en varias capacitaciones acerca de herramientas virtuales; investigaba, practicaba, intentaba encontrar juegos. Estuve buscando algunas maneras de conseguir y facilitar el aprendizaje significativo, tomando en cuenta que la plataforma o herramienta virtual no debía solo ser de fácil dominio para el estudiante sino también para el docente.</p> <p>Capacitaba a las maestras de mi área y de las otras áreas también, motivándolas a buscar, a investigar, a sobre todo a practicar lo que les había enseñado. Luego, también las motive a que implementen alguna estrategia o herramienta que ellas consideren adecuada para impartir conocimientos en sus asignaturas.</p>
<p>¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?</p>	<p>1.-Considero que, de manera positiva, intentando buscar un lado productivo a la pandemia.</p> <p>2.-Si, contábamos con protocolos ante ciertas emergencias, pero jamás nos imaginamos que sería algo de magnitud mundial. No había protocolo establecido contra algo que jamás se había vivido.</p>
<p>¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?</p>	<p>Disminuir el horario laboral de conexión con los estudiantes. Charlas motivacionales en grupos e individuales. Capacitaciones de todo tipo, entre docentes y personas externas, también, se asignaron diferentes materias y horarios a diferentes profesores con el objetivo de no despedir a nadie y de que se pudiera realizar un trabajo de calidad.</p>
<p>¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?</p>	<p>Se aplicó un modelo propio, el cual se basa en explotar las habilidades y aptitudes de todo el personal de la comunidad educativa con el fin de adaptarse a la situación y brindar una educación de calidad</p>

<p>¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?</p>	<p>Video llamadas, llamadas de voz y mensajes de texto de WhatsApp. Reuniones vía zoom, incluso se implementó una plataforma exclusiva para la institución a la cual se accedía a través de un correo institucional.</p>
--	--

## Anexo 7: Entrevista n. °6: Karina Lorena Castillo Rocafuerte - Transcripción



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE EDUCACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y COORDINADORES

### DATOS GENERALES

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre del entrevistador:** Paula Bonoso Gordillo

**Nombres del entrevistado:** Karina Lorena Castillo Rocafuerte

**Nivel educativo:** Tercer nivel, Licenciatura

**Cargo:** Jefa de área de Lengua y Literatura

**Tiempo en el cargo:** 3 años

**Años de experiencia en el campo educativo:** 14 años

**Día y hora de la entrevista:** 18/02/2021 - 16h40.

Preguntas	Respuestas
¿Ha experimentado previamente una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa?	Hace dos años experimenté una situación de emergencia porque se evidenció un temblor muy fuerte. Sí, a pesar de que fue por un desastre natural, puedo decir que es una emergencia.
¿Cómo percibió el cambio a la modalidad virtual desde su posición como directivo en cuanto a los procesos de Gestión? Justifique su respuesta	El cambio fue muy brusco, porque no estábamos acostumbrados al medio virtual. No sabíamos cómo manejar una clase en frente de una computadora. Se hicieron capacitaciones y cursos, que, gracias a la ayuda de



	los directivos y grupo docente, ha permitido salir adelante a la educación.
¿Qué cambios adaptó e implementó en su forma de trabajo ante la emergencia sanitaria? Explique desde su posición como directivo.	El cambio fue meramente en el sistema virtual, fue muy difícil porque cambio la dinámica escolar, se perdió la afectividad y cercanía. Pero me capacité y el resto de los compañeros igual.
¿Cómo respondió ante los cambios surgidos por la emergencia causada por el COVID-19? ¿Contaba con algún protocolo para la actuación frente a emergencias escolares?	No contábamos con un protocolo, por ende, de manera personal actué con mucha angustia, porque no sabíamos nada, todo era incierto. El virus hizo que entendamos a la educación desde otra perspectiva, entonces fuimos respondiendo a esto mediante un año virtual. Como le dije, los cambios fueron de adaptación al mundo virtual.
¿Qué decisiones se tomaron en torno a los recursos humanos para responder ante la educación emergente?	El pilar fundamental fue la directora, ella nos dio animo en esta emergencia sanitaria, nos dio mucha motivación, fuerza y seguridad con palabras de ánimo. Nos capacitaron y nos ayudaban para poder responder ante la emergencia. Tuvimos ayuda por parte de todos los miembros.
¿Aplicaron algún modelo para la toma de decisiones sobre el personal de trabajo (docentes, departamento DECE)?	La directora, con las coordinadoras y junto a la inspectora general, tomaron la decisión más importante, no despedir a nadie y lo consiguieron.
¿En la realidad que tuvieron que vivir, cuáles fueron los principales mecanismos de comunicación implementados?	A través de Zoom, otra herramienta es el PINEC que es exclusiva para padres y estudiantes, ahí se da toda la información diaria. WhatsApp también es muy utilizada, especialmente para los grupos según las divisiones necesarias, y las llamadas de voz también han servido.

## Anexo 8: Formato de encuesta

### Datos de contacto

El objetivo de esta encuesta es determinar la capacidad de respuesta de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante su exposición en la situación de emergencia COVID-19.

**\*Obligatorio**

2. NIVEL EDUCATIVO \* (*Marca solo un óvalo*)
  - Bachiller
  - Técnico o Tecnológico superior
  - Grado: Licenciatura u otros títulos profesionales
  - Posgrado
  
3. NIVEL DE EDUCACIÓN EN LA QUE LABORA \* (*Marca solo un óvalo*)
  - Inicial
  - Preparatoria
  - Básica General Elemental
  - Básica General Media
  - Básica General Superior
  
4. TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA \* (*Marca solo un óvalo*)
  - Menos de 1 año
  - 1 a 3 años
  - 4 a 6 años
  - 7 a 10 años
  - Más de 10 años
  
5. AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CAMPO EDUCATIVO \* (*Marca solo un óvalo.*)

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 10 años
- Más de 10 años

## Preguntas

Esta sección le tomará 5 a 10 minutos

**\*Obligatorio**

1. ¿Alguna vez ha experimentado una situación de emergencia como miembro de una comunidad educativa? *\* (Marca solo un óvalo.)*

- Sí
- No

2. ¿Cómo se siente en cuanto a las decisiones tomadas por los directivos respecto a su puesto de trabajo? *\* (Marca solo un óvalo.)*

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

3. En una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja ¿Cuán valorado se siente como parte de la comunidad educativa? *\* (Marca solo un óvalo.)*

1      2      3      4      5

No valorado

---

Muy valorado

---

4. ¿Ha sido considerada su opinión en la toma de decisiones del centro durante la época de emergencia? *\* (Marca solo un óvalo.)*

- Si
- No
- A veces

5. Si su respuesta es sí, ¿En qué medida se ha sentido parte en la toma de decisiones del centro frente a la emergencia sanitaria? Si su respuesta es no, omita esta pregunta y pase a la siguiente (*Marca solo un óvalo.*)

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho
- Excluido

6. ¿Cuál ha sido el tipo de actividad utilizada para dar a conocer la toma de decisiones del centro?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Reuniones presenciales
- Correos
- Videollamadas (Zoom, Teams, etc.)
- Mensajes de texto
- Plataforma docente
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué medidas tomadas por los directivos han favorecido a su desempeño como docentes bajo la modalidad virtual? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Facilidad de recursos tecnológicos
- Capacitaciones para el desarrollo de nuevas competencias
- Acceso a plataformas virtuales
- Disponibilidad de espacios alternos para dar clases
- Canales abiertos para la libre comunicación
- Delegación equitativa de responsabilidades
- Otros \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bonoso Gordillo, Paula Denisse** con C.C: # 0924766561 autor/a del trabajo de titulación: **alternativas para la mejora de la gestión educativa de la escuela de educación básica particular universidad católica ante situaciones de emergencia** previo a la obtención del título **Licenciada en Ciencias de la Educación** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **9** de **marzo** de **2021**.

f. \_\_\_\_\_



**Bonoso Gordillo, Paula Denisse**

**C.C: 0924766561**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Alternativas para la mejora de la gestión educativa de la Escuela de Educación Básica Particular Universidad Católica ante situaciones de emergencia.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Paula Denisse Bonoso Gordillo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Cinthy Isabel Game Varas		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación</b>		
<b>CARRERA:</b>	Educación		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciada en Ciencias de la Educación</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	9 de marzo de 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>100</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión educativa, Educación Primaria, Gestión institucional.		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Gestión educativa, administración, centro educativo, calidad educativa.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Cada centro educativo es una organización que requiere de procesos administrativos y gestiones bien fundamentadas para el correcto funcionamiento de la Institución. Sin embargo, no existe un modelo estándar que rige a las escuelas, más bien, existen diversos modelos de gestión de centros a causa de la diversidad dada por la ubicación territorial, el financiamiento, políticas públicas y más factores que intervienen en el quehacer de la escuela. Para que la organización educativa prospere, debe establecer claramente qué quiere hacer, cómo se lo hará y cuáles son los medios para conseguirlo. El objetivo de este trabajo es determinar alternativas para que las instituciones educativas pueden alcanzar sus metas en medio de situaciones de emergencia. Con este fin, se realizó una investigación no experimental, exploratoria no descriptiva de enfoque mixto, cuyos resultados se triangularon. Teniendo en cuenta estos resultados, se realizó una propuesta de alternativas para la mejora de la gestión educativa en tiempos de emergencia a través de un proyecto con fases de aplicación.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-996790473	E-mail: paulabonosog@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Lcda. Rina Vásquez Guerrero, MGS</b>		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-0985853582		
	<b>E-mail:</b> rina.vasquez01@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			