

---

## **Modelo de gestión educativo en el Ecuador, fortalezas y debilidades**

### **Educational management model in the Ecuador, strengths and weaknesses**

Freddy Antonio Romero Jácome<sup>1</sup> ([fromero@utb.edu.ec](mailto:fromero@utb.edu.ec)) <https://orcid.org/0000-0003-3254-2093>

Martha Cecilia Marín Zambrano<sup>2</sup> ([mmarin@utb.edu.ec](mailto:mmarin@utb.edu.ec)) <https://orcid.org/0000-0002-5127-0372>

Víctor Abel Romero Jácome<sup>3</sup> ([varomero@utb.edu.ec](mailto:varomero@utb.edu.ec)) <https://orcid.org/0000-0003-3886-5125>

#### **Resumen**

El presente artículo, se deriva de un estudio minucioso de los estatutos legales que norman la gestión educativa en el Ecuador. Se tuvo en cuenta la aplicación de principios éticos y de atención a la vulnerabilidad que se debe priorizar como mayor equidad y justicia social, el desarrollo de capacidades del talento humano y capacidades productivas, grandes proyectos de infraestructura para el desarrollo en cuanto a salud, educación, vialidad, generación eléctrica, y servicios con amplia cobertura a nivel nacional, entre otros. Sin embargo, el Plan evidencia los nuevos retos por superar en tres ejes principales: derechos para todos durante toda la vida, economía al servicio de la sociedad, y capacidades sociales y estatales para fortalecer el tejido social y la existencia de un Estado democrático para el bien común. Se valoraron las fortalezas y se encuentra la forma de mantener una economía inclusiva que modifique su composición relativa para el cambio de matriz productiva, que genere alto valor agregado para propiciar una sociedad con valores basados en la solidaridad y la corresponsabilidad.

**Palabras claves:** gestión educativa, fortalezas, debilidades.

#### **Abstract**

This article is derived from a thorough study of the legal statutes governing educational management in Ecuador. The application of ethical principles and attention to vulnerability that must be prioritized as greater equity and social justice, the development of human talent capacities and productive capacities, major infrastructure projects for the development in terms of health, education, roadlife, electricity generation, and services with wide coverage at the national level, among others. However, the Plan highlights the new challenges to be overcome in three main axes:

---

<sup>1</sup> Magister. Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador.

<sup>2</sup> Magister. Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador.

<sup>3</sup> Magister. Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador.

rights for all throughout life, economy at the service of society, and social and state capacities to strengthen the social fabric and the existence of a democratic state for the common good. Strengths were valued and there is a way to maintain an inclusive economy that changes its relative composition for the change of productive matrix and generates high added value, along with fostering a society with values based on solidarity and co-responsibility.

**Key words:** educational management, strengths, weaknesses.

El impulso a la productividad, la diversificación productiva y la bioeconomía se debe profundizar. Al respecto, una iniciativa de esta magnitud implica nuevos pactos en lo político, social, ambiental, fiscal y cultural, en torno a un proyecto común de largo plazo. Para ello, se requiere la promoción de un desarrollo territorial equilibrado, la soberanía alimentaria y energética, la sustentabilidad ambiental, el Buen Vivir rural integral, el intercambio justo y la estabilidad económica.

En este sentido, la Constitución de la República del Ecuador, plantea que la Visión de Largo Plazo del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 se enmarca en los compromisos internacionales de desarrollo global, particularmente en la Agenda 2030 y en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. En especial, estos últimos plantean importantes desafíos al futuro: la reducción de la pobreza, la malnutrición, el incremento en la calidad educativa y la igualdad de género.

Sobre esta base, la calidad e inclusión en la educación en dicha constitución se argumenta desde la ampliación de las oportunidades en la educación superior. De ahí que, se garantiza el derecho a la educación gratuita hasta el tercer nivel. Esta intervención, respalda el acceso equitativo a la educación superior y potencializa la formación técnica y tecnológica, articulada en las necesidades productivas territoriales. Asimismo, en la proyección del desarrollo al futuro, con el fin de brindar las mejores oportunidades a los jóvenes ecuatorianos. Las mismas, se lograrán con acciones coordinadas por la Secretaría de Educación Superior.

En consonancia con lo anterior, el ejercicio de los derechos para que estos favorezcan el sistema educativo, se debe regir por los siguientes principios:

- Los derechos se podrán ejercer, promover y exigir de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.
- Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.
- Nadie debe ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o

permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

De manera que, se considera una misión del Estado adoptar medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad. Sobre esta base, los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos deben ser de directa e inmediata aplicación por cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, de oficio o a petición de parte.

Consecuentemente, dentro de los deberes primordiales del Estado debemos destacar que:

- Hay que garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.
- Resulta insoslayable garantizar y defender la soberanía nacional.
- Hay que fortalecer la unidad nacional en la diversidad.
- Se debe garantizar la ética laica como sustento del quehacer público y el ordenamiento jurídico.
- Es preciso planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.
- Es importante promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.
- Se debe proteger el patrimonio natural y cultural del país.
- Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción.

Sobre esta base, es un deber del Estado garantizar una educación de calidad, regular acciones afirmativas que promuevan la igualdad real en favor de las denominaciones de derechos que se encuentren en situaciones desiguales. De manera que, se cumplan los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos que a su vez serán de directa e inmediata aplicación ante cualquier trabajador público, administrativo o judicial. Al respecto, para el ejercicio de los derechos y las garantías constitucionales no se exigirán condiciones o requisitos que no estén establecidos en la Constitución o la ley del estado ecuatoriano.

En este sentido, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica es una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la

Subsecretaría de Educación Básica. La misma, forma parte de la política educativa para la transformación y el funcionamiento de las escuelas con el propósito de mejorar el sistema educativo.

Asimismo, la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones. Esta, ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, o regionales.

De ahí que, la calidad ecuatoriana cuenta con grandes fortalezas como los docentes comprometidos, padres que siguen confiando en la educación, Gremios que luchan por una mejor educación. Por tanto, la educación sigue siendo la posibilidad de un mejor futuro para todos.

Además, para una mejor seguridad de calidad se aplica el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Este proceso de cambio, implica una mirada de largo plazo que tiene como eje central el conjunto de acciones llevadas a cabo por los diversos actores que forman parte de la comunidad educativa, tales como: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo.

Al respecto, el paradigma implementado constituye un modelo de gestión para la escuela. En este sentido, centra su atención en su organización, su funcionamiento y sus prácticas tendientes hacia una perspectiva generadora de resultados. Sobre esta base, resulta evidente que el rol de los actores es relevante porque centran su atención en la producción de dinámicas internas de cambio. Estos, tienen como punto de partida, tanto la revisión de las metodologías y estrategias utilizadas, como la verificación de los resultados que se obtienen.

En consonancia con lo anterior, se entiende que la gestión adquiere sentido como Gestión Estratégica cuando se conjugan las experiencias, las capacidades y las habilidades de los actores. Además, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus roles, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la misma escuela para resolver los desafíos que se le presentan.

Consecuentemente, la gestión institucional es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional. Para ello, factores como: Autonomía universitaria responsable, Gobernabilidad, Mejora regulatoria, Descentralización de los fines, Cultura de la planeación, Programación de los recursos financieros, Racionalidad del gasto y el uso y aplicación de las TIC en la gestión, son esenciales.

Sobre esta base, el análisis minucioso de las estrategias y medios de gestión que favorecen el sistema educativo, considera oportuno referir las siguientes fortalezas:

- Autonomía universitaria responsable: Capacidad jurídica para realizar sus fines con la más amplia libertad y organizar su propio gobierno.
- Mejora regulatoria: En el ejercicio de la función del gobierno universitario; capacidad de dirección y coordinación del desarrollo entre el personal y unidades organizacionales, de cuya contribución y sinergia dependerá la eficiencia institucional.
- Instrumentos jurídicos para establecer las obligaciones, procesos y trámites que tienen que cumplir los miembros de la comunidad universitaria para ejercer un derecho o beneficio.
- Descentralización de los fines: Acción de facultar a los planteles educativos para que puedan ejecutar los procesos formativos, de investigación, difusión cultural y extensión de los servicios, que favorezcan el desarrollo de su entorno.
- Cultura de la planificación y programación: De los recursos financieros, nivel de modernización del marco jurídico que regula la programación y presupuestación vinculada con el Plan Institucional de Desarrollo y los Planes Operativos Anuales.
- Racionalidad del gasto: Establecimiento de prácticas y líneas de conducta de austeridad y racionalización del gasto de operación y administrativo, así como la compactación de las estructuras ocupacionales de los planteles, centros, institutos y dependencias universitarias.
- Las TIC en la gestión: Adopción de un modelo de operación con enfoque sistémico y automatizado que contribuya a que la ejecución del gasto institucional se oriente a resultados y metas específicas.

En consonancia con lo anterior, es importante destacar que las estrategias de gobierno han estado orientadas hacia la planificación, descentralización, desconcentración, redistribución y recuperación del papel Estatal. De ahí que, se le otorga mayor importancia a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Esta, junto con la participación de instituciones públicas, privadas y de ciertos representantes de organizaciones sociales, construyeron el Plan Nacional de Desarrollo (2.007-2.010), el Plan Nacional del Buen Vivir (2.009-2.013) y el Plan Nacional del Buen Vivir (2.013-2.017). Las mismas, procuran beneficiar a la mayor cantidad de la población ecuatoriana a nivel nacional.

Consecuentemente, en esa etapa se aplican políticas de forma democrática en las que se logre impulsar la reforma de la Función Ejecutiva a través de procesos de descentralización y desconcentración. Para ello, se emitieron los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, y apoyo de los ministerios de coordinación, secretarías nacionales e institutos pertenecientes al Estado. Además, se homologan las estructuras internas de las

instituciones públicas del Ejecutivo, y adicionalmente, se pretende mantener unidades de planificación en cada ministerio sectorial.

Sobre esta base, la optimización de los procesos educativos que se han realizado desde inicios del año 2017, contemplan todos los inconvenientes que se han presentado, a fin de generar una reestructura de procesos que garantice mejorar la eficacia de los servicios brindados al sector educación. En este sentido, el manejo de recursos administrativo-financieros, se encarga de que se generen diagramas de seguimiento en todas las Coordinaciones, Distritos y Circuitos, a fin de evaluar la ejecución con respecto a la planificación inicial.

Sobre esta base, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. De manera que, los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo.

Al respecto, los mismos aplican los sistemas de gestión de la calidad desarrollados bajo la norma ISO 9001. Estos, en un principio se asociaron con la actividad industrial, pero ahora se están aplicando en empresas y organizaciones. Asimismo, los centros educativos implementan y certifican su sistema de gestión de calidad ISO, con el objetivo de asegurar la aptitud del docente, potenciar la gestión del centro y fortalecer la relación con el alumnado y las familias. Por tanto, quienes estén interesados en obtener esta certificación, tienen a su disposición organismos de certificación acreditados por el SAE que están calificados para evaluar este tipo de servicio.

Consecuentemente, la gestión educativa, está fundamentada en el liderazgo de la alta dirección que involucra a toda la organización para el cumplimiento de objetivos. En este sentido, es importante la participación del personal y el compromiso de poner sus habilidades al servicio de los objetivos propuestos. Además, los procesos de formación, la capacitación de los docentes, las estrategias y procedimientos para llevar a cabo actividades con los recursos justos y necesarios, según Rodríguez y otros (2018)

Sobre esta base, un sistema de gestión implementado de manera adecuada, tiene como resultado el aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos. Asimismo, mejora el desempeño y crecimiento del centro educativo, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente. Para ello, cada entidad en el nivel que trabaje: inicial, básico, pregrado y/o posgrado deberá aplicar las mejores prácticas para los fines educativos, porque del logro formativo de los profesores y el nivel de los estudiantes, depende el éxito académico.

Las ideas hasta aquí expuestas advierten que el estudio realizado permitió determinar que a pesar de que el estado ecuatoriano ha proyectado estrategias que favorecen la buena gestión del proceso educativo, se dan ciertas limitaciones en el proceso educativo. Estas, son una evidencia de que para el logro de la gestión educativa es esencial intencionar de forma sistemática el trabajo. Para ello, la utilización de recursos

que promuevan la autonomía tanto de estudiantes como de profesores es primordial. Al respecto, dentro de las insuficiencias se resaltan las siguientes:

- No siempre se logran cumplir los horarios.
- A una cifra apreciable de docentes les resulta difícil prestar atención a las individualidades que se presentan en el diario pedagógico.
- Le dedican poco tiempo a la autopreparación.
- No se administra adecuadamente el tiempo en las instituciones educativas para lograr calidad en los diferentes procesos.

### Conclusiones

El modelo de gestión educativa es en la actualidad una necesidad dentro de los centros universitarios. El mismo, responde a las continuas demandas y al desarrollo científico y tecnológico de la sociedad. Sobre esta base, es importante además, la elaboración de estrategias y metodologías que permitan orientar el trabajo. Por ello, se recomienda que el Ministerio de Educación actual, plantee nuevos indicadores territoriales, a fin de poder realizar un seguimiento adecuado en los niveles desconcentrados. De manera que al no existir los óptimos indicadores que permitan evaluar la gestión real de las Zonas, Distritos y Circuitos educativos no se puede conocer hasta donde hay avances.

### Referencias

- Boisier, Sergio. (2014). Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (territorial): un imperativo categórico. *Estudios Sociales: Revista de Investigación Científica* 37.
- Rodríguez Saif, M., y Tardo Fernández, Y. (2018). Indicadores de evaluación del impacto de la gestión académica de posgrado para la calidad de la formación pedagógica universitaria. *Opuntia Brava*, 10(2), pp. 130-143. <https://doi.org/https://doi.org/10.35195/ob.v10i2.93>
- SENPLADES, PNBV. (2010). *Lineamientos para la Planificación del Desarrollo y el Ordenamiento Territorial*. Lineamientos, Quito: Imprenta Mariscal.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Ecuador.
- Secretaría Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Ecuador: Nacional.