

<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.400>

## Gestión directiva de calidad y su impacto en la dimensión administrativa

*Quality management and its impact on the administrative dimension*

**Jhon Ochoa Jaramillo**

[jhon.jaramillo@educacion.gob.ec](mailto:jhon.jaramillo@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0001-0543-4866>  
Investigador Independiente  
Loja-Loja

**Ligia Elena Alulima Namicela**

[ligia.alulima@educacion.gob.ec](mailto:ligia.alulima@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0007-7508-5650>  
Investigador Independiente  
Pangui-Yantzaza

**Irwin Carlos Bustamante Choez**

[irwin.bustamante@educacion.gob.ec](mailto:irwin.bustamante@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0005-6324-4576>  
Investigador Independiente  
Maná

**Enrique Buenaventura Mera Tigua**

[merateb10@hotmail.com](mailto:merateb10@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0001-9825-9365>  
Investigador Independiente  
Pascuales

*Artículo recibido: 20 octubre 2024*

*Aceptado para publicación: 26 noviembre 2024*

*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

### RESUMEN

La investigación presentada en este artículo tiene como objetivo analizar la gestión directiva de la calidad y su impacto en la dimensión administrativa en el Colegio MADENA, ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación descriptivo no experimental y de tipo transversal, lo que permite obtener una perspectiva en un momento específico sin manipular las variables de estudio. La muestra está conformada por 29 participantes, de los cuales 3 son directivos y 26 docentes. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, la cual incluyó un cuestionario de 22 preguntas con ítems de escala tipo Likert, con opciones que van desde "nunca" hasta "siempre". El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, y los resultados se representaron en gráficos de barras, lo que facilitó la interpretación visual de la información obtenida. Los resultados muestran que la mayoría de las respuestas se ubicaron por debajo del ítem "casi siempre", lo cual sugiere deficiencias en el cumplimiento de los estándares de gestión escolar. En las conclusiones,

se evidencia que el colegio no alcanza la calidad educativa esperada en términos de eficiencia y eficacia administrativa. Adicionalmente, como se indica en los indicadores relacionados con la dimensión curricular presentan importantes debilidades, especialmente en cuanto a la implementación del currículo, el acompañamiento pedagógico y la evaluación de los aprendizajes. Este análisis evidencia la necesidad de mejorar la gestión educativa para fortalecer la calidad institucional y optimizar los procesos pedagógicos y administrativos.

*Palabras clave:* calidad educativa, dimensión administrativa, gestión directiva

### **ABSTRACT**

The purpose of the research presented in this article is to analyze quality management and its impact on the administrative dimension at MADENA School, located in the city of Quito, Ecuador. The study uses a quantitative approach with a descriptive, non-experimental, cross-sectional research design, which allows obtaining a perspective at a specific time without manipulating the study variables. The sample is made up of 29 participants, of whom 3 are managers and 26 are teachers. For data collection, the survey technique was used, which included a 22-question questionnaire with Likert-type scale items, with options ranging from “never” to “always”. Data analysis was performed using descriptive statistics, and the results were represented in bar graphs, which facilitated the visual interpretation of the information obtained. The results show that most of the responses were below the item “almost always”, which suggests deficiencies in compliance with school management standards. In the conclusions, it is evident that the school does not reach the expected educational quality in terms of efficiency and administrative effectiveness. Additionally, as indicated in the indicators related to the curricular dimension, there are significant weaknesses, especially in terms of curriculum implementation, pedagogical support and learning assessment. This analysis shows the need to improve educational management in order to strengthen institutional quality and optimize pedagogical and administrative processes.

*Keywords:* educational quality, administrative dimension, executive management

## INTRODUCCIÓN

La gestión directiva en las instituciones educativas representa un factor determinante para el éxito en los procesos pedagógicos y administrativos, influyendo directamente en la calidad educativa. El análisis se enfoca en cómo una gestión directiva, con una visión estratégica limitada y una comunicación ineficaz entre los actores de la comunidad educativa, afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este estudio aborda una problemática identificada en una institución educativa específica, donde las deficiencias en la dirección dificultan la planificación curricular y administrativa, generando un impacto negativo en los estándares de calidad. La investigación proporciona un marco que permitirá explorar posibles mejoras en la gestión directiva, con el fin de optimizar el entorno educativo.

La problemática investigada emerge de la limitada participación del cuerpo docente en la toma de decisiones, lo que evidencia fallas en la cohesión organizacional y repercute en la calidad del proceso educativo. El análisis de esta situación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión directiva, para garantizar un entorno educativo más eficaz y orientado hacia metas claras. La investigación resalta la importancia de que la dirección fomente una colaboración activa y una comunicación fluida entre los miembros de la institución.

Este estudio se sustenta en teorías del liderazgo educativo, particularmente los enfoques transformacional y participativo, que subrayan la relevancia de una gestión directiva colaborativa. Estos marcos teóricos aportan una comprensión profunda sobre cómo una gestión estratégica promueve el éxito académico. A partir de investigaciones previas, se establece que una dirección efectiva, que involucra a todos los actores, está estrechamente vinculada a una mejora en los resultados educativos.

El contexto en el que se sitúa esta investigación es una institución educativa ubicada en el centro-sur de la ciudad, con un historial reciente de desafíos importantes. A pesar de haber sufrido un incendio en 2017, la institución logra reorganizarse para ofrecer una educación de calidad a una población de 550 estudiantes y 29 docentes, dentro de un entorno de clase media baja y baja. El análisis contextual permite comprender cómo la gestión directiva enfrenta estos retos y qué acciones son necesarias para superar las dificultades presentes.

El estudio se enfoca en examinar el impacto de la gestión directiva en la dimensión administrativa, identificando áreas susceptibles de mejora y proponiendo estrategias efectivas que fortalezcan la calidad educativa en esta y otras instituciones con características similares.

Según el Mineduc (2023), el número de instituciones educativas, en los últimos años, se ha reducido. Esto implica una disminución en el número de directivos a nivel general, tomando en cuenta los requisitos que el ente rector educativo del país ha establecido. Uno de estos requerimientos es poseer al menos 12 años de ejercicio docente y títulos de cuarto nivel (LOEI, 2015).

Según Fabara (2015), el rol que cumple un directivo es de suma importancia para el desarrollo de las instituciones. El autor expresa que las políticas educativas nacionales deben procurar que cada institución cuente con un cuerpo directivo titular, que cumpla con los requisitos y la preparación para el cargo. El directivo debe ser capaz de planificar y tener conocimiento metodológico, didáctico, tecnológico y curricular.

Entonces, si los directivos están disminuyendo a nivel nacional, pero, a pesar de ello, este rol cumple un papel fundamental dentro de las instituciones educativas, se necesita una vía formativa de directivos. Esta vía para el Mineduc es la experiencia docente, que, aunque brinda conocimientos y habilidades importantes, no siempre prepara para gestionar instituciones de forma eficiente y eficaz. Es necesario que se implemente otro tipo de vías formativas.

Con el conocimiento de la importancia de los directivos y su gestión, se decidió abordar la gestión directiva debido al impacto que tiene en la dimensión administrativa del Colegio María de Nazaret (MADENA) en la ciudad de Quito; es decir, se presenta tres categorías que generan la mayor cantidad de impacto en la temática, la calidad educativa, la gestión escolar y la gestión administrativa directiva.

La cercanía a la institución, en los momentos de la investigación, deslumbró elementos que afirman la situación problemática. Entre estos elementos se encuentran, un liderazgo educativo débil; lo que indica que la gestión directiva posee una escasa visión estratégica con metas y objetivos pocos planificados para el desarrollo curricular e institucional. Otro inconveniente es la comunicación entre los directivos y los docentes; esto implica que los docentes no tienen una participación clara de las decisiones de los directivos. Los aspectos mencionados debilitan los estándares de calidad educativa de la gestión directiva. Una de las finalidades de esta investigación es dar una mirada de la gestión directiva curricular a las personas que se encuentran a cargo de dirigir la institución y; además, brindar situaciones de mejora a instituciones con características similares del sector.

Para contextualizar, la institución educativa se encuentra en el centro sur de la ciudad, en el vecindario de la Recoleta. Está junto al Ministerio de Defensa y cerca de varias instituciones educativas, tanto públicas como privadas. En la actualidad cuenta con alrededor de 29 docentes y 550 estudiantes, entre hombres y mujeres. Esta institución tiene sostenimiento fiscomisional en el régimen Sierra, y posee niveles educativos de educación general básica y bachillerato (de octavo grado hasta tercero de bachillerato). Los estudiantes que forman parte de esta institución se encuentran entre la clase media baja y baja. Un dato importante es que, en el año 2017, el colegio tuvo un golpe fuerte al pasar por un incendio que afectó varias de sus instalaciones. Desde este incidente, se han hecho grandes esfuerzos para reconstruirse, organizarse sobre la base de la calidad educativa.

La decisión de llevar a cabo la investigación en este centro educativo se originó a partir de la visualización de una problemática. Ante esta situación, se hizo patente la necesidad de abordar

de manera integral la gestión directiva y la forma en que se desarrollaban los procesos relacionados con la dimensión administrativa con algunos de sus componentes.

A medida que se adentraba en el entorno educativo, se volvía cada vez más evidente la falta de comunicación efectiva entre los docentes y los directivos. Esta brecha comunicativa estaba afectando negativamente la calidad del proceso educativo y dificultaba la implementación de mejoras necesarias. Surgía la percepción de que muchos aspectos de la gestión escolar podrían ser optimizados para el cumplimiento de objetivos institucionales.

Abordar la calidad tiene un fuerte grado de complejidad por las diferentes perspectivas que aportan a este término. La idea de este texto es expresar la calidad educativa desde la eficiencia, eficacia, productividad, humanidad y la calidez; pero, con el conocimiento de lineamientos para cumplir algunos estándares educativos. La gestión escolar supone el cumplimiento de los estándares de calidad bajo el liderazgo de los directivos quienes se ocupan de su logro en acuerdo con el resto de la comunidad educativa.

Según el autor Caycho (2024), indica en su investigación que la gestión directiva de calidad fortalece tanto el liderazgo pedagógico como las funciones administrativas, lo que en conjunto resulta en un desarrollo profesional docente más efectivo y en una mejor calidad educativa, tal como lo subraya el objetivo 4 de los ODS, que apunta a una educación inclusiva y de calidad para todos.

Asimismo, Aguirre (2019) se basa que la calidad, y educativa, tiene relación directa con la gestión directiva y un adecuado nivel de desarrollo profesional docente. Para Miranda (2016), el directivo no solo está encargado de los aspectos burocráticos, sino también que debe crear estrategias viables con relación a la planificación pedagógica y curricular coincidente en este aspecto, con las competencias directivas para el logro de la calidad que el Mineduc identifica.

Granda (2021) reconoce que, entre las debilidades en la gestión escolar directiva, están: la falta de liderazgo, la omisión de buenas prácticas de supervisión, la falta de acompañamiento docente y de planificación; lo que se expresa en desorganización en las actividades docentes dentro del aula.

Otro aspecto del problema es que el directivo menciona que no se han alcanzado los estándares de calidad debido al manejo pedagógico curricular de los docentes en clases. En otras palabras, directivos (coordinador educativo, rector y vicerrector) y docentes mencionan las limitaciones acordes a la calidad educativa y los estándares desde la gestión directiva. Todos estos aspectos demuestran que la calidad educativa no se cumpla a cabalidad, los docentes obtienen bajo desempeño y, finalmente, los estudiantes son los más afectados en su aprendizaje y el manejo de destrezas.

### 1.1. Calidad educativa

Según Camisón, et al. (2006), la calidad es sinónimo de estándares de excelencia de un producto con eficiencia y eficacia. Alcalde (2019) indica que la calidad es la aptitud de usos,

ausencia de defectos, buena relación calidad precio, satisfacción de los clientes, conformidad con las especificaciones y alto grado de excelencia.

La educación, al igual que la calidad, es un sistema complejo con varios subsistemas relacionados. La calidad, en cierto sentido, es polifacética, que depende de su contexto para poder delimitarla. De esta manera, Bodero (2014) expresa que la calidad educativa no debe entenderse como un proceso físico o comercializado, sino como un servicio a los estudiantes. El autor alude a principios clave de calidad educativa; entre estos se incluyen la flexibilidad curricular, el desempeño profesional, la evaluación del sistema, la gestión de procesos y resultados, y la convivencia escolar.

En educación, desde los aportes de Sierra (2016), la calidad es reflejo de los niveles de desarrollo alcanzados. Ontaneda (2021) apunta que la calidad debe satisfacer las necesidades de todos los individuos de la comunidad, para ello, es necesario la gestión escolar eficiente y eficaz. La calidad educativa presenta indicadores o estándares que confluyen a su perfección. En este caso, se pondrá especial atención en la efectividad y la eficiencia. La eficacia es la capacidad para cumplir los objetivos y optimizar el clima laboral, y potencializar las estrategias educativas con seguimientos de todos los integrantes (González, 2000). La eficacia está relacionada con la cantidad de matrículas, aprobaciones, tasa de éxito en los estudiantes y retiros escolares (Donoso, et al.1999). Estos dos términos integran los resultados obtenidos y apuntan a perfeccionar los procesos. Asimismo, Schmelkes (1996) indica que algunos componentes o indicadores de la calidad son la relevancia, la eficiencia, eficacia y equidad.

En este escrito se toma como uno de los pilares básicos de la calidad educativa a la eficiencia y eficacia. Se considera que cualquier tipo de gestión o programa educativo es de calidad cuando se cumplen los objetivos; a esto se le denomina eficacia. Pero esta última difícilmente puede ser separada de la eficiencia; que realiza los procesos con los recursos otorgados.

Morales, Zúñiga y García (2016) colocan a la eficiencia y la educación junto con la pertinencia y relevancia como componentes fundamentales de la calidad. Para la UNESCO (2018), la eficiencia es la relación entre los objetivos y los recursos utilizados, y la eficacia es el cumplimiento de los objetivos con respecto a la relevancia y pertenencia.

Para concluir este apartado, se hace referencia a los aportes de Casanova (2012). Al igual que otros autores, manifiesta que definir la calidad educativa es un desafío debido a su amplio campo de abordaje. Pero entre los aspectos considerados se encuentran la calidad de los aprendizajes, de la enseñanza y del proceso educativo, entre otros.

La noción actual de calidad educativa se ve constantemente desafiada por el dinamismo inherente a la educación, lo que implica que los estándares actuales pueden volverse obsoletos en el futuro. Casanova establece una conexión directa entre el currículo y la calidad educativa, argumentando que lo que se enseña debe ofrecer respuestas válidas a los problemas de la sociedad.

Sin embargo, para que esto sea posible, la gestión del currículo debe estar adecuadamente organizada y dirigida desde aspectos administrativos y pedagógicos.

Se puede mencionar que, para efecto de los estándares, la calidad educativa consiste en un entrelazamiento del cumplimiento de objetivos en el tiempo establecido y con los recursos adecuados. En pocas palabras, una confluencia entre eficiencia y eficacia. Entre esta definición de calidad educativa integran varios participantes que ayudan al cumplimiento de los objetivos con una planificación, organización, dirección y planificación, no obstante, en este apartado se hace énfasis a rol administrativo-directivo.

Aunque la eficiencia y eficacia se relaciona con la gestión escolar realizada por los directivos y con los estándares de calidad desde la dimensión administrativa curricular. Westreicher (2022) refiere a la gestión como el conjunto de actividades para cumplir objetivos. Miranda (2016) aporta a la definición anterior y, agrega que, es el directivo quien se encarga de encaminar, orientar, y controlar las actividades curriculares y extracurriculares. El directivo tiene la obligación de hacer cumplir la misión, visión y los objetivos de la institución.

La gestión escolar tiene dos funciones, el aprendizaje optimizado de los estudiantes y orientar todos los procesos pedagógicos como el liderazgo, la coordinación y la estructuración de acciones (Aguirre, 2019). En este caso es necesario indicar cada uno de los apartados de la segunda función.

La gestión estratégica se analiza y establece de forma racional para el uso de recursos, previniendo situaciones de incertidumbre y riesgo. Según Quiroa (2020), es donde se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo con respecto a la calidad educativa Astete, et al. (2022) la mencionan como una planificación estratégica, que, al tener una adecuada planificación se comprende que los logros obtenidos serán favorables. En este sentido, el término mencionado contribuye a la proactividad de la institución, manteniéndose al día a pesar de los constantes cambios.

Hernández y Fernández (2016) expresan que, la planificación estratégica está vinculada al proceso administrativo que vincula la misión, visión, objetivos, políticas, valores y a la comunidad educativa para generar un sistema de calidad. Ahora, se acentúa que la planificación es la convergencia entre el cumplimiento de objetivos (eficacia) y los recursos adecuados (eficiencia); tomando en cuenta la variabilidad de la situación en torno a los eventos. En otras palabras, la gestión escolar debe realizar una planificación con todos los factores para determinar el cumplimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En la organización, según Westreicher (2022), se pone en práctica lo planificado de forma concreta, se asignan los materiales y recursos, y roles para las actividades. Reales, Arce y Heredia (2008) mencionan que, la organización desde el contexto educativo toma en cuenta a los sujetos se la comunidad educativa visualizando el mismo objetivo. Esta estructura confluye lo político,

pedagógico y legal, implica la distribución de los recursos humano y materiales; en donde se coordina cada proceso y persona; para que cumplan con sus labores.

La organización relaciona varios elementos con normas para armonizar los ambientes, materiales y personas. Así, Fuentes-Sordo (2015) aborda la organización como una disciplina de la dirección; regidos por principios, formas de control y evaluación para la pedagogía. La autora aborda a la organización como parte de la dirección en la educación; entendiéndola como un proceso óptimo para la comprensión de las características escolares.

En pocas palabras, el éxito de la dirección está definida por el nivel de organización.

La gestión consiste en guiar a los colaboradores y a la comunidad educativa de manera adecuada; resuelve problemas relacionados con la planificación, así como conflictos internos, de comunicación y supervisión (Caycho, 2024) En este último punto se añade el control, lo que permite tener todo bajo observación y saber en qué momento realizar cambios monitoreados. El término dirección está ligado a los roles de liderazgo y administrador. Según Moreno (2018), las competencias de las personas encargadas de este rol son esenciales para la dirección de la institución y el trabajo conjunto con sus colaboradores. Moreno define la dirección como la capacidad de liderazgo, donde se debe desafiar el estado actual de las cosas, reforzar la confianza del equipo, planificar de manera exitosa y construir redes.

Campo (2006) aporta a la visión anterior, con la idea que la dirección está pensada para ayudar a mejorar la actuación profesional de las personas que participan en el proceso educativo. Así, Campo hace referencia a una frase famosa de Jack Canfield “La peor gestión es la que no se hace” y menciona “la peor dirección es la que no existe” (p. 203).

Los tres apartados mencionados están inmersos dentro de la dimensión admirativa curricular de la gestión escolar que presenta los estándares de calidad.

El significado de gestión directiva ha avanzado en los últimos años. No obstante, falta aún definir los componentes exactos de cada estándar. El Mineduc (2017) expresa que la gestión en una institución escolar son “los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Además, favorecen el desarrollo profesional de las personas que conforman la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal” (p.15). No obstante, se critica que, a pesar de las buenas intenciones por parte de Mineduc solo se hace énfasis en la documentación, pero esto no es suficiente para determinar si una institución cumple en la práctica.

Algo parecido sucede en el estándar de desempeño directivo que se puntualiza en la práctica con la finalidad de asegurar la influencia efectiva en los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, aún se cree que hace falta la evidencia práctica de lo que se encuentra en cada documento, por ejemplo, la planificación y organización del proyecto educativo institucional en el cual se pide una matriz de seguimiento de la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Como comentario especial se agrega que, si los directivos deben presentar matrices de cumplimiento o registros de asistencia sobre los procedimientos administrativos queda en cuestión de la ética profesional directiva y docente que sean documentos totalmente verídicos. Entonces, esto hace pensar cómo se puede evaluar la ética institucional del directivo o de los docentes.

El Caycho (2024) dispone varios estándares de calidad con el fin que la institución escolar gestione el aprendizaje de los estudiantes. Entre estos estándares se encuentran los de desempeño profesional docente, gestión escolar desempeño profesional directivo. Este último tiene las dimensiones como la administrativa; pedagógica; convivencias participación escolar y cooperación; y seguridad escolar, al igual que todos los demás. Para efectos esta investigación se da realce a la dimensión administrativa; que tiene como componentes como la estructura organizativa, el desarrollo profesional, la comunicación efectiva y, finalmente, la infraestructura, el equipamiento y los servicios complementarios.

A diferencia de los estándares de calidad del Mineduc (2012), en donde se presenta las dimensiones de planificación, administrativa, convivencia, relación con la comunidad y la pedagógica curricular, en el 2017 se otorga, dimensiones y componentes idénticos entre ellos en todos los estándares. Esta situación puede ser contraproducente. A pesar que todas las dimensiones están entrelazadas, también son autónomas. Sería necesario identificar los componentes de cada dimensión y desarrollar una nueva modalidad de estándar.

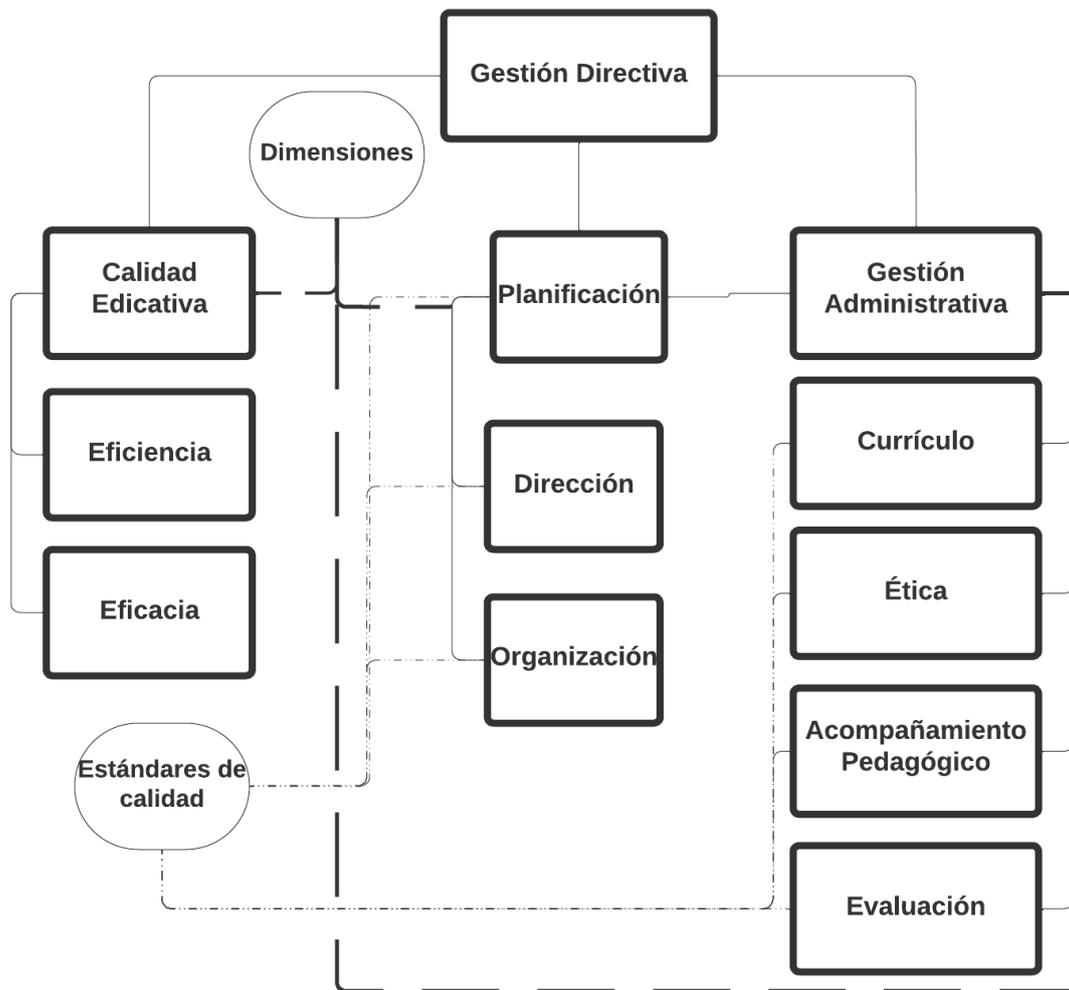
El Caycho (2024) dispone varios estándares de calidad con el fin que la institución escolar gestione el aprendizaje de los estudiantes. De ello, el eje central de este escrito es la gestión del directivo. En este apartado se hace una relación entre la gestión directiva con la administrativa. En estas palabras se debe vincular la gestión directiva (planificación, organización, dirección) con la administrativa (organización, desarrollo profesional docente y comunicación interna).

Por otro lado, es necesario que los directivos estén pendientes de los contenidos curriculares, la ética, la evaluación y el cumplimiento de adaptaciones, la supervisión y acompañamiento pedagógico, aunque los componentes de la gestión directiva, no los mencionan directamente.

Entonces, se comprende como gestión de directiva a las prácticas que se realizan con el fin de asegurar el cumplimiento de los parámetros nacionales de manera ética con acompañamiento al docente y con la verificación de cumplimiento. La ética es fundamental para unir a la comunidad educativa, garantizando que todas las actividades se realicen de manera profesional y honesta (Carballo, 2023). El acompañamiento pedagógico, por su parte, se define como el proceso de orientar y asesorar las prácticas docentes para mejorar la calidad de la enseñanza (García, 2022). Por último, la evaluación desempeña un papel crucial al comprobar la funcionalidad, eficacia y eficiencia de las prácticas educativas (Brio, 2021).

La forma de abordar la gestión directiva de calidad y su impacto en la dimensión admirativa surge de los estándares de calidad de Ecuador. Sin embargo, no se los aborda como estándares, sino como dimensiones; esto se hace con la finalidad de evitar confusiones al presentar los instrumentos de recolección de datos, en los cuales es preferible denominarlos como dimensiones. De la misma manera, el Mineduc nombra a los componentes que engloban los estándares como dimensiones. No obstante, se realizan diferenciaciones con el Mineduc; así, la calidad educativa se aborda desde la eficiencia y eficacia; la gestión escolar desde la planificación, organización y dirección; y la dimensión administrativa (gestión curricular) desde el manejo curricular, la ética, el acompañamiento pedagógico y la evaluación. En la siguiente *figura (1)* se explica la forma de presentar las dimensiones.

**Figura 1**  
Representación del abordaje de la gestión directiva



Fuente: elaboración propia

Las líneas de relación sin cortes representan las conexiones entre las temáticas. Las líneas entrecortadas largas son las dimensiones y las cortas son los estándares. No obstante, en este trabajo, se toma los estándares como parte de las dimensiones.

La gestión directiva en el ámbito educativo, según el Mineduc (2017), abarca cuatro dimensiones esenciales: organización, desarrollo profesional, información y comunicación, y seguridad escolar. No obstante, para vincularla efectivamente con la calidad educativa desde una perspectiva de eficiencia y eficacia, es fundamental que la gestión se enfoque específicamente en la planificación, dirección y organización relacionadas con el rol administrativo. Además, esta gestión debe dar mayor importancia a la evaluación continua, el acompañamiento pedagógico, la relevancia del currículo y la promoción de valores éticos. Dicho lo anterior, se propone que la gestión directiva contenga, por un lado, la planificación, organización y dirección y, por otro lado, la ética, acompañamiento, evaluación profesional y el dominio currículo de documentación solicitada por entes gubernamentales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En este apartado, se describe la metodología empleada en la investigación, la cual sigue un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo de tipo transversal. El objetivo principal es obtener una comprensión clara de los aspectos relacionados con la gestión directiva y su impacto en la calidad educativa. Se emplea la técnica de la encuesta como herramienta principal para la recolección de datos, utilizando un cuestionario estructurado con 24 preguntas de escala Likert. Las opciones de respuesta incluyeron: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, lo que permitió medir la percepción de los participantes sobre diversos aspectos del liderazgo directivo y la comunicación en la institución.

La población de estudio está constituida por 29 personas, distribuidas entre 26 docentes y 3 directivos de una institución educativa ubicada en la ciudad de Quito. Dado el tamaño relativamente pequeño de la institución, se decidió trabajar con la totalidad de la población, por lo que no se aplicó un proceso de muestreo, ya que la muestra coincide con la población total. Tanto los docentes como los directivos respondieron el mismo cuestionario, ya que los directivos también imparten clases, aunque con una menor carga horaria.

Para garantizar la validez del instrumento, se sometió a la evaluación de tres expertos en gerencia educativa y metodología. Además, se llevó a cabo una prueba piloto con 10 docentes, cuyo propósito fue evaluar la confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach (fórmula 1), el cual permite determinar la consistencia interna de las preguntas formuladas. Los resultados obtenidos fueron analizados a través de la estadística descriptiva, empleando cuadros y gráficos porcentuales para facilitar la interpretación de los datos.

### Fórmula para encontrar Alpha de Cronbach:

$$a = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right) \quad (1)$$

$k$  = Número de ítems o preguntas utilizados en el instrumento

$\sum Si^2$  = Sumatoria de la varianza de los ítems.

$St^2$  = Varianza total del instrumento.

El resultado de Alpha de Cronbach es de 0,92; lo que brinda alta confiabilidad (Ruíz, 2002).

La realización de este estudio es crucial para poder comprender los procesos llevados a cabo por las autoridades de la institución educativa MADENA, con el fin de enmendarlos. En primer lugar, es imprescindible evaluar si se están cumpliendo los procesos de planificación, organización y dirección. Esto repercute directamente en la eficiencia y eficacia de la calidad educativa.

Además, se pretende que la investigación sirva como referente sobre calidad educativa a la institución en donde se realizó este estudio, pero también para los establecimientos educativos que se encuentran en sectores aledaños con el mismo contexto y con características similares. Es por eso que, el alcance es un análisis de varios aspectos en torno a la calidad educativa de la institución MADENA. Estudio presenta la descripción de la problemática, no obstante, se deja de lado las correlaciones o causalidad entre las variables. La primera institución que debe beneficiarse de esta investigación es el MADENA, luego, con optimismo, también las instituciones cercanas.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados presentados a continuación forman parte de tres dimensiones específicas. La calidad educativa con sus indicadores de eficiencia y eficacia; la gestión escolar con la planificación, organización y dirección y; finalmente la gestión de currículo, la ética, acompañamiento y evaluación. Cada uno de estos apartados expresan cómo la gestión directiva de calidad tiene un impacto en la dimensión administrativa.

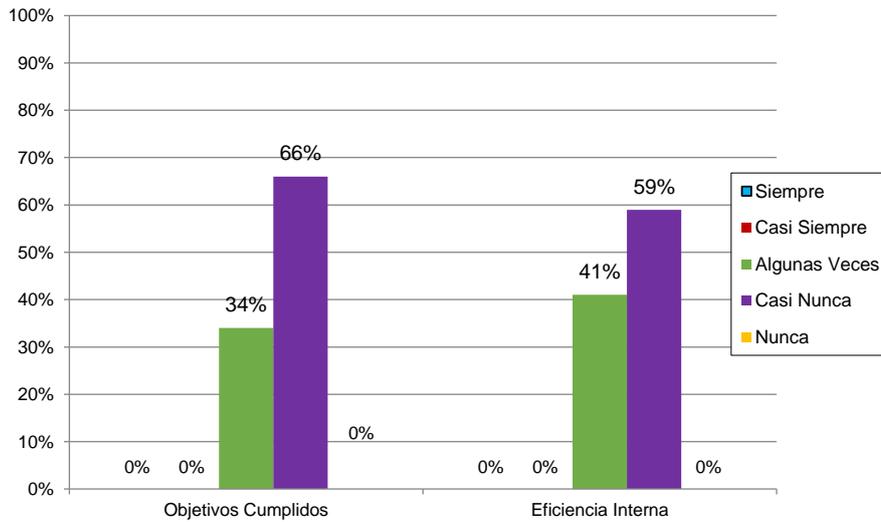
Cabe mencionar que las respuestas brindadas por los directivos se encuentran en conjunto con la de los docentes, pues se aplicó el mismo instrumento. Se decidió presentar de esta forma los resultados puesto que, los directivos también cumplen el rol docente y, estos fueron los que brindaron respuestas más positivas sobre la encuesta frente a los docentes. No hubo necesidad de separar las respuestas puesto que, a pesar de brindar datos más alentadores, los directivos reconocieron que existen deficiencias que deben ser mejoradas. De los tres directivos, uno de ellos es el que hace el rol de coordinador general y los demás son secundarios; no obstante, los tres cumplen roles de docente.

### **Sobre eficiencia y eficacia**

Para medir la eficacia y eficiencia de la gestión directiva, se realizaron dos preguntas a los maestros, una relacionada con la eficacia en el logro de las metas y otra, respecto a eficiencia en disminuir la tasa de pérdida y repetición escolar.

**Figura 2**

*Eficacia y eficiencia de la gestión directiva, desde la óptica de los docentes*



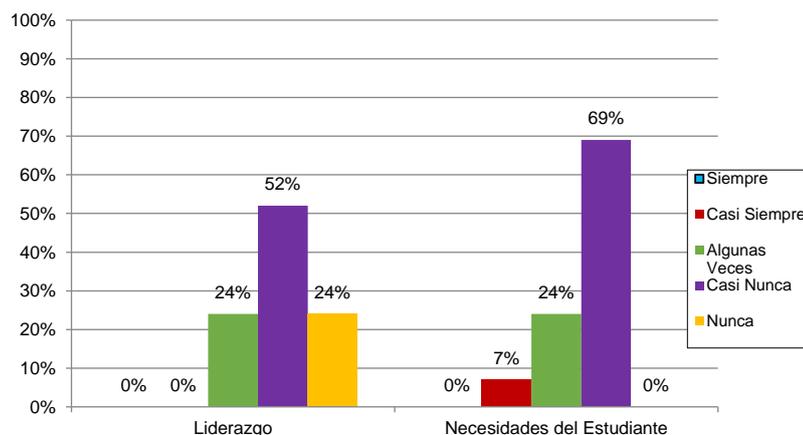
Fuente: elaboración propia

En figura 2, en la izquierda se indica la capacidad que tiene el directivo para alcanzar la calidad educativa desde el cumplimiento de objetivos; es decir según los docentes, el directivo no ha cumplido sus objetivos sobre la gestión administrativa. Se demuestra que 66% indica que casi nunca se alcanza lo establecido; el 34% dice que algunas veces. En la derecha se encuentra la eficiencia de disminuir la tasa de pérdida y repetición escolar, el 59% menciona que casi nunca se logra y el 41% que a veces. Es necesario indicar que la eficiencia es el cumplimiento de objetivo con la utilización de recursos de manera óptima. Según lo expresado por los dos reactivos se toma en cuenta que la mayoría de personas ubican poca contribución en las eficiencias por parte del directivo.

Con la figura dos se denota una percepción preocupante sobre la gestión administrativa del directivo en la escuela, debido a que se señala una falta de confianza en la capacidad del directivo para cumplir con sus responsabilidades. La necesidad de un uso eficiente de los recursos es necesario, esto debe ser planteado en los documentos que solicita el Mineduc como el proyecto educativo institucional y en el de procedimientos académicos administrativos.

**Figura 3**

*Eficiencia de la calidad educativa*



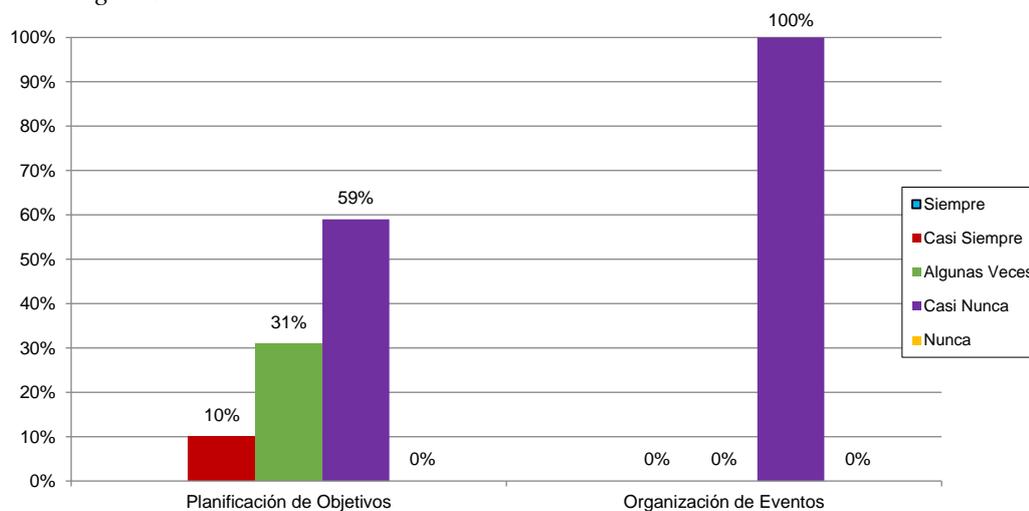
Fuente: elaboración propia

La figura 3 presenta la eficiencia. En la parte del liderazgo directivo se muestra un 52% de respuestas de casi nunca, y 24% para nunca, al igual que algunas veces. Para la eficiencia de adaptaciones curriculares, de las cuales existen un 69% en casi nunca, un 24% en a veces y un 7% para casi siempre. Los encuestados no hacen visible la eficiencia en términos de calidad sobre el liderazgo directivo y las adaptaciones curriculares.

Los resultados demuestran una grave deficiencia de adaptaciones curriculares. Se sugiere mejorar esto desde el plan de acompañamiento pedagógico y la práctica docente, en función de las necesidades de la institución. Es decir, la gestión directiva debe estar inmersa en estas temáticas, no solo para la presentación del documento sino para su cumplimiento. Las dos temáticas que se presentan están conectadas, y es el directivo quien debe tener el liderazgo para generar planes de capacitaciones y acompañamientos pedagógicos.

**Figura 4**

*Planificación de gestión escolar*



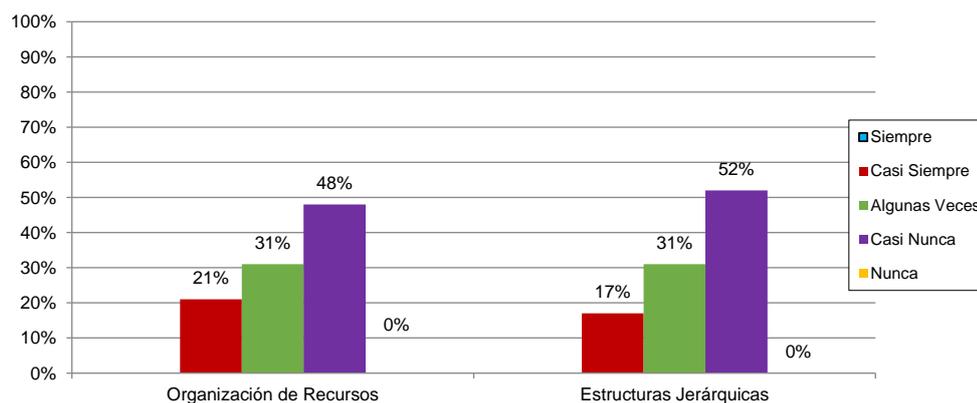
Fuente: elaboración propia

El la dimensión escolar, en la figura 4, sobre la planificación con respecto a la institución, en donde se presenta un 59% que casi nunca se planifica, el 31% expresa que algunas veces y 10% casi siempre. Más fuerte está la planificación con respecto a los objetivos con predicciones de eventos, el 100% menciona que casi nunca se realiza. Es meritorio mencionar que el 10% que opina que si se planifica forma parte de los directivos, además, es preocupante que ellos también piensen que no se planifique para los imprevistos. Asimismo, se dilucida una vía desfavorable para los objetivos a corto, mediano y largo plazo, pues planificar imprevistos brinda fortaleza a lo planificado.

Desde la planificación y organización se toma en consideración los estándares que hacen referencia que el directivo debe administrar el funcionamiento de la institución en relación con su oferta (estándar D1.C1.DI1.), también supervisar los procedimientos académicos y administrativos (estándar D1.C1.DI3) y gestiona la ejecución de las actividades del personal (estándar D1.C2.DI4.).

**Figura 5**

*Organización de gestión escolar*



Fuente: elaboración propia

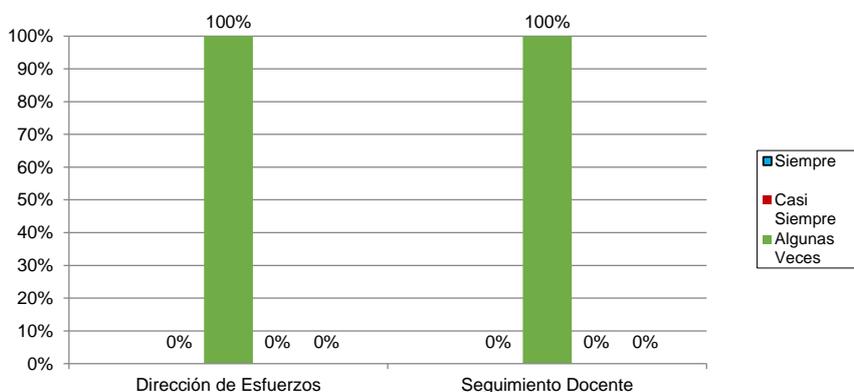
La figura 5 indica la organización del recurso por parte del director en planes diseñados se presenta con el 48% casi nunca, el 31% a veces y el 21% casi siempre. Por otro lado, la organización jerárquica y su asignación de roles se encuentra con el 52% casi nunca, el 31% a veces y 17% casi siempre. La organización de los recursos y las estructuras jerárquicas son un poco más regularizadas, no obstante, la mayoría de respuestas se ubica en casi nunca. El funcionamiento de una institución depende con gran peso de las personas que lo organizan y su gestión de recursos. No cumplir al 100% estos indicadores colocan en riesgo la calidad educativa institucional.

La falta de planificación adecuada no solo evidencia una carencia de organización y previsión, sino también una desconexión preocupante entre los directivos y el resto del personal. Es crucial especificar los roles tanto de los directivos como de los docentes, y plasmarlos en el "manual de procedimientos académicos y administrativos". Clarificar estos roles promoverá una mejor organización y comunicación, fundamentales para mejorar el cumplimiento de objetivos

institucionales. Además el directivo debe estar en la capacidad de verificar el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje (estándar D1.C4.DI10.).

**Figura 6**

*Dirección de gestión escolar*



Fuente: elaboración propia

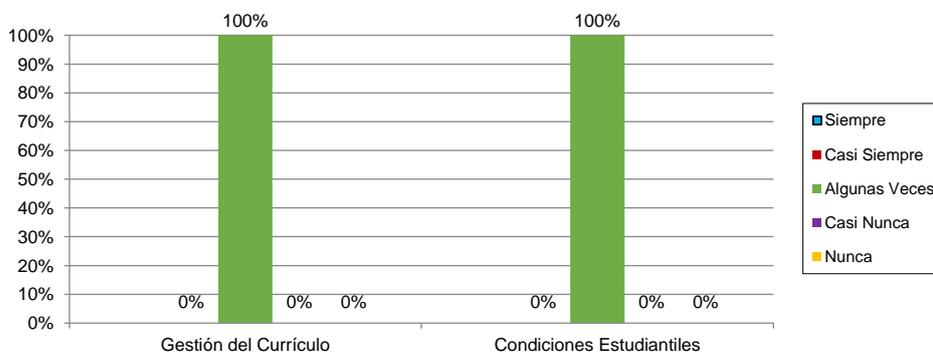
En la figura 6, para el indicador de dirección y las labores del directivo, el 100% de personas menciona que a veces se direcciona los esfuerzos de los colaboradores con comunicación adecuada y de la misma manera la coordinación de las actividades de los docentes. Las apreciaciones subjetivas de este apartado aluden que, aunque la comunicación de esfuerzos y la coordinación de actividades no es escasa, tampoco está entre las mejores. Es necesario orientar este tipo de gestión de forma positiva.

Ningún directivo puede obviar el cumplimiento de monitorear las actividades de apoyo y seguimiento pedagógico de la práctica docente (estándar D1.C2.DI5.). Por lo general, los directivos se dedican criticar y no brindan el apoyo necesario a los docentes. Aquí es donde el directivo debe, primero identificar el tipo de apoyo y seguimiento brindado a los docentes y luego exigir cambios.

**Planificación curricular**

**Figura 7**

*Currículo*



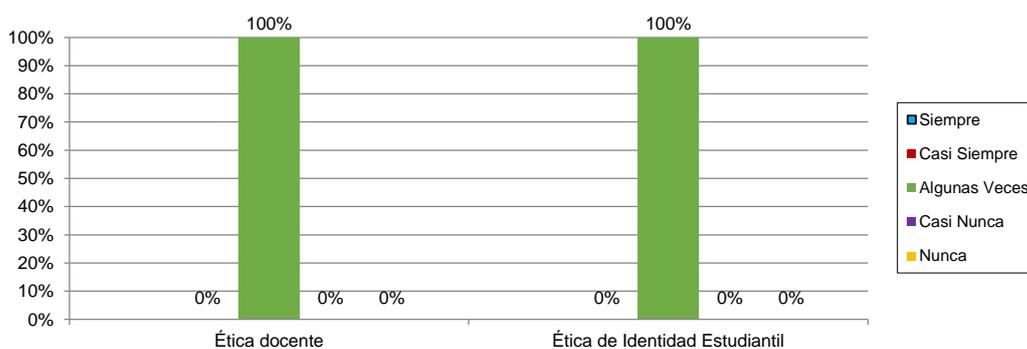
Fuente: elaboración propia

El 100% de los participantes, en la figura 6 de forma unánime, ubican en algunas veces al cumplimiento de la gestión de currículo planteado por el ente rector nacional y la atención de las condiciones de los estudiantes en relación a su aprendizaje. La tendencia de la gestión curricular acorde a las orientaciones del ministerio de educación no es cumplida a cabalidad, tampoco la atención de la integración estudiantil. Este factor, aunque no está en niveles críticos, el cumplimiento de los lineamientos es indispensable para ubicarse sobre la calidad educativa. Brindar comodidad e integración al estudiante es esencial.

En este apartado se hace notorio mencionar que, el papel aguanta todo. Por un lado, está la presentación de la documentación sobre el proyecto educativo institucional, el plan curricular instituciones, y otro su aplicación. Los estándares son denominados de “gestión directiva” mas no de gestión documental. Se hace una critica a la forma de verificación de cumplimiento de los estándares administrativos y directivos.

**Figura 8**

*Ética*

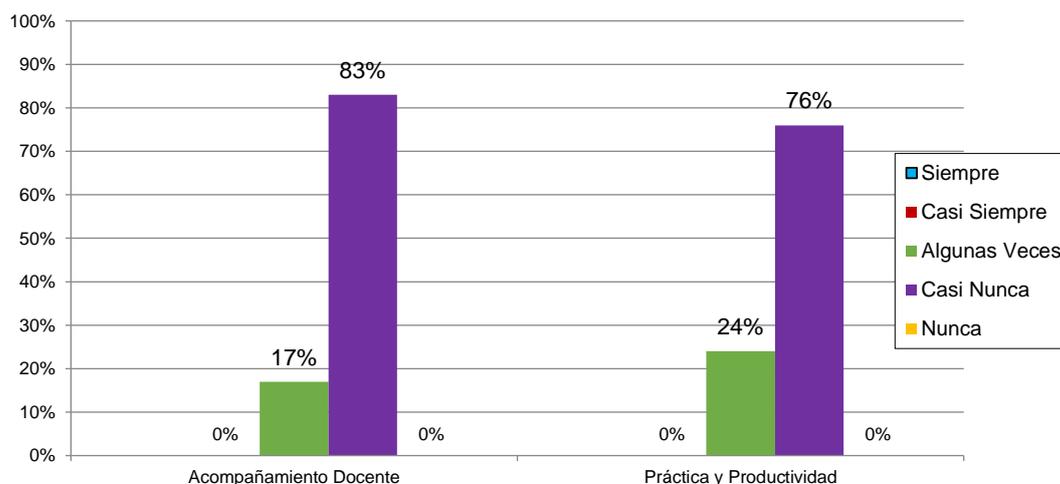


Fuente: elaboración propia

Al igual que la figura 7, la 8 evidencia al 100% de los participantes ubicados en ella respuesta a veces con respecto al indicador compromiso ético. Las preguntas realizadas en este caso son sobre el cumplimiento ético de los docentes para aplicar actividades favorables sobre el contexto social y el compromiso y respeto de la identidad de cada uno de los estudiantes. La tendencia se mantiene, según Azevedo (2013) el docente debe ser un actor protagónico en la comodidad e identidad del estudiante. En este sentido, el colegio debe pulir estas actividades con relación a al estándar de acompañamiento y apoyo pedagógicos a los docentes.

En otras palabras, la gestión directiva debe llevar los procesos administrativos en conjunto con los pedagógicos; de esta manera brindar un acompañamiento a los docentes sobre el compromiso y el respeto a la identidad de los estudiantes. Adicionalmente, se llama la atención para que se creen modifique o cree un estándar referente a la ética del directivo, pues al docente se lo solicita, pero al directivo no de forma directa. El estándar de desempeño profesional docente (DO) alude a la ética profesional en los procesos de enseñanza aprendizaje.

**Figura 9**  
*Acompañamiento pedagógico*

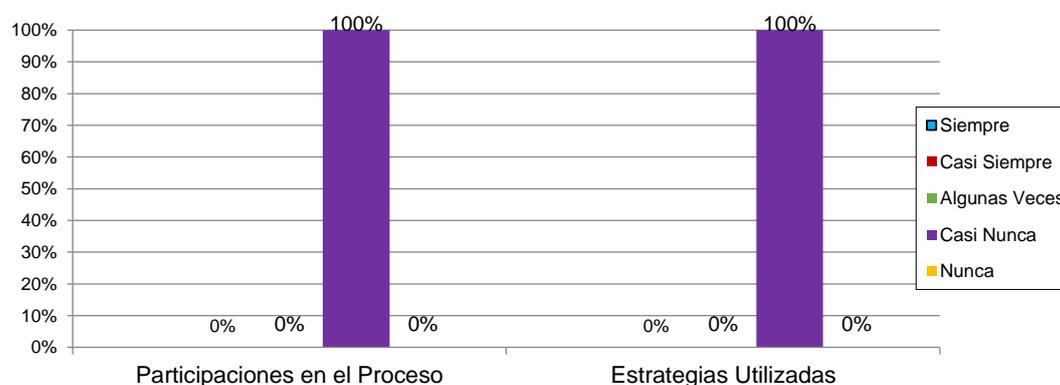


Fuente: elaboración propia

El acompañamiento pedagógico sobre asesorar la labor docente en pro de la praxis pedagógica tiene un 83% de respuestas de casi nunca y un 17% de algunas veces; esto se ve reflejado en la figura 9. Por su lado, el 76% da después que casi nunca tienen acompañamiento sobre la productividad áulica, y el 24% menciona que algunas veces. El acompañamiento del directivo frente a los docentes es escaso, esto probablemente establece un incumplimiento del proceso de enseñanza. El apoyo y orientación docente entre colegas y directivos hace más fuerte la labor educativa, pues brinda experiencias para superar dificultades (Hurtado y Paredes, 1999).

Así como en varios apartados de los resultados, el dilema recae factores de planificación y organización de las actividades escolares y el acompañamiento docente. De forma directa, no se debe esperar que le docente cumpla con todas las ideas que tiene el directivo sino se da el acompañamiento adecuado. La productividad del docente será mucho mayor cuando exista comunicación y apoyo del directivo. La capacitación de los docentes es preponderante, así se lo expresa en el estándar D1.C2.DI4.

**Figura 10**  
*Evaluación de desempeño*



Fuente: elaboración propia

En la figura 10, sobre el indicador evaluación de desempeño de los individuos participantes en el proceso de enseñanza aprendizaje y la evaluación de las estrategias metodológicas para la práctica profesional, las respuestas fueron exactamente iguales. El 100% mencionó que casi nunca existe una evaluación del desempeño de forma directa y con especificaciones.

Cabe mencionar que no es lo mismo una revisión áulica que una evaluación de desempeño. No obstante, la casi nula evaluación hace poco competitiva la labor docente. Chiavenato (2009) indica que las instituciones funcionan cuando todos cumplen con sus actividades y una forma de comprobarlo es la evaluación de desempeño.

La institución educativa MADENA enfrenta un desafío significativo en cuanto a los cambios necesarios en su gestión directiva y escolar para mejorar la calidad educativa. Ignorar o evadir estos cambios sería omitir aspectos cruciales que podrían acarrear consecuencias adversas para la institución en el futuro. Asimismo, se destaca que la institución, hace un tiempo atrás, comenzó un proceso de cambio en diferentes aspectos de la gestión, que pueden ser investigados y debatidos por los directivos, docentes, estudiantes que forman parte del colegio.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos permiten establecer que la gestión directiva en la institución educativa presenta importantes debilidades, especialmente en cuanto al acompañamiento y apoyo a los docentes. Estos hallazgos subrayan la importancia de un liderazgo efectivo que no solo se limite a la planificación de actividades, sino que garantice su adecuada implementación, organización y seguimiento. Tal como se ha evidenciado, la falta de un enfoque claro en los "procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico" tiene repercusiones directas en la calidad educativa y en el cumplimiento de los estándares institucionales. En este sentido, se coincide con Chiavenato (2009), quien enfatiza que la eficacia institucional se alcanza cuando las personas se empoderan de sus funciones, un aspecto que no se evidencia en los resultados de esta investigación.

Una reflexión crítica radica en la comparación entre los estándares de gestión escolar y los de gestión directiva. Mientras que en el primero se prioriza la presentación de documentos, en el segundo se resalta la práctica. Sin embargo, se observa que la ética profesional del directivo juega un papel determinante en el cumplimiento real de estos estándares, dado que la simple entrega de documentos, como matrices de cumplimiento, puede no reflejar el estado real de la institución. Este análisis señala la necesidad de generar estándares que alineen la ética, la documentación y la práctica efectiva, aspecto que Aguirre (2019) también destaca al proponer un enfoque estructurado en los procesos de gestión: planificar, organizar, dirigir y ejecutar.

Otro aspecto fundamental que emerge de la discusión es la escasa gestión de oportunidades de capacitación para el personal docente, un factor esencial para el desarrollo

profesional y la mejora continua. Si bien se exige a los docentes que se mantengan actualizados, la responsabilidad del directivo en promover y organizar actividades de formación no se está cumpliendo de manera adecuada. Además, se observa una carencia en el monitoreo y evaluación pedagógica, lo que compromete aún más la eficacia de la gestión directiva.

En este contexto, el rol del directivo en la identificación y aprovechamiento del talento humano dentro de la institución resulta crítico. La delegación efectiva de responsabilidades, acompañada de un seguimiento constante, permite optimizar los recursos humanos y fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. El reconocimiento de las capacidades del personal, tal como se plantea en esta investigación, es indispensable para mejorar la gestión educativa y garantizar la calidad en los resultados.

Lo cual, cabe destacar que los propios directivos, al responder el cuestionario, reconocieron la necesidad de mejorar en áreas clave como la planificación, organización y gestión. Este reconocimiento refuerza la idea de que una autocrítica constructiva es el primer paso hacia el fortalecimiento de la gestión directiva y, en consecuencia, hacia una mejora integral de la calidad educativa en la institución.

Además de los aspectos mencionados, este estudio aporta una novedad científica al vincular de manera directa la gestión directiva con el apoyo pedagógico y su impacto en la calidad educativa. Lo controversial de los resultados radica en la discrepancia entre las expectativas institucionales y la realidad observada en las prácticas directivas, lo cual plantea una cuestión clave: ¿cómo puede lograrse una gestión eficiente si los propios directivos no reciben la formación adecuada o no cumplen con los estándares establecidos? Esta investigación abre una nueva perspectiva teórica al proponer que, más allá de la planificación y documentación, la gestión directiva debe centrarse en la práctica ética y en la interacción efectiva con la comunidad educativa.

En términos de aplicaciones prácticas, los hallazgos sugieren que la implementación de procesos de monitoreo constante y acompañamiento pedagógico no solo es deseable, sino imprescindible para mejorar los resultados académicos y el bienestar institucional. Este enfoque puede ser adoptado por otras instituciones que enfrenten desafíos similares, lo que demuestra la pertinencia de este trabajo en el campo de la gestión educativa. En relación con la línea de investigación, este estudio se alinea con los debates contemporáneos sobre liderazgo educativo, eficiencia institucional y mejora continua, proporcionando una base sólida para futuros estudios sobre cómo optimizar la gestión directiva en contextos de recursos limitados o con carencias estructurales.

## CONCLUSIONES

El estudio descriptivo del análisis de la calidad educativa en la gestión escolar con la encuesta aplicada a los docentes y directivos del colegio MADENA permite llegar a las siguientes

conclusiones en relación con la discusión lo cual expone detalladamente las limitaciones observadas en la gestión directiva, como la falta de acompañamiento a los docentes, la planificación deficiente y la baja efectividad en la implementación de los planes escolares. Se identificaron, asimismo, problemas en el manejo del tiempo y los recursos, los cuales impiden el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales, afectando negativamente la calidad educativa.

La discusión también subraya la falta de conexión entre la teoría y la práctica en la gestión directiva, señalando que, si bien existen documentos y planes, estos no se aplican de manera eficiente. Esto pone en evidencia una brecha crítica entre lo que se presenta formalmente y lo que se implementa en la realidad cotidiana de la institución. Los resultados sugieren que los directivos no solo deben ser responsables de cumplir con la planificación formal, sino también de asegurar que esta se traduzca en mejoras tangibles en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el acompañamiento pedagógico que ofrecen a los docentes.

Otro aspecto clave tratado en la discusión es la necesidad de una mayor regularización en las evaluaciones de desempeño docente, que hasta el momento no han sido suficientes para detectar ni corregir las deficiencias en las metodologías pedagógicas. La falta de seguimiento adecuado a los docentes ha limitado su capacidad para mejorar sus estrategias y adaptarlas a las necesidades de los estudiantes, lo cual también afecta la calidad educativa general de la institución.

La discusión, por lo tanto, ya ha abordado las perspectivas teóricas necesarias, mencionando autores como Aguirre y Chiavenato, que aportan una base sólida para entender cómo mejorar la gestión educativa. Además, se propone la reestructuración de los estándares de calidad educativa para que se adapten mejor a las particularidades de cada institución, en lugar de aplicar los mismos componentes de manera uniforme en todas las áreas.

En síntesis, la discusión responde plenamente a las preguntas de investigación y a los objetivos planteados, ofreciendo interpretaciones claras y detalladas. Por tanto, la inclusión de un apartado específico de conclusiones no resulta esencial, ya que la reflexión crítica sobre los resultados se ha integrado efectivamente en el cuerpo de la discusión.

## REFERENCIAS

- Aguirre, N. (2019). Gestión directiva y desarrollo profesional docente en una institución educativa de Ica. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38278/aguirre\\_cn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38278/aguirre_cn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alcalde P. (2015). Calidad: fundamentos, herramientas y gestión de la Calidad para pymes. Paraninfo, SA. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sjqlDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=calidad+&ots=GTU5In-8Bp&sig=356eL4>
- Astete, E., Silvera, H., Chambilla, H., y Coayla L. (2022) La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4) 3584-3597. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2862](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2862)
- Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa [The impact of educational quality]. Apunt. cienc. soc., 4(01).
- Brio, E. (2021). Gestión administrativa y calidad del servicio educativo en las instituciones educativas de las redes educativas institucionales- SJL, Lima 2021. Obtenido de Repositorio Universidad Cesar Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/75342>
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(4), 6-20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55124841002>
- Carballo, M. (2023). Gestión Directiva en las Dimensiones Pedagógica, Administrativa y Comunitaria. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8868](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8868)
- Chiavenato, I. (2009) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mac Graw Hill.
- Caycho, Y. (2024). Gestión directiva y desarrollo profesional docente de primaria de instituciones educativas públicas, distrito Ancón, Lima 2024. Obtenido de Repositorio de la Universidad César Vallejo : <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/148851>
- De Azevedo, P. (2013). La Formación del Profesorado como Práctica Reflexiva. En Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (Eds.) Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson. <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- De Azevedo, P. (2013). La Formación del Profesorado como Práctica Reflexiva. En Donoso, S., Aguirre, M., Espinoza, C., Manríquez, P. y Silva, M. (1999). Análisis de la Eficiencia de la Educación Básica Mediante el Método de Fronteras Estocásticas de Producción: El Caso

- De La Comuna De Talca. Estudios pedagógicos (Valdivia), (25), 21-49.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07051999000100002>
- Fabara, E. (2015). La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador. Revista Académica, 10(3), 45-56. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11036>
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar: Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. VARONA, Revista Científico- Metodológica, 61, 1-12. ISSN: 1992-8238. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360643422005>
- García, A. (2022). Gestión directiva y clima organizacional en docentes de una Institución Educativa Particular de Tumbes, 2021. Obtenido de Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78334>
- Granda, C. (2021). Gestión Docente con el uso de herramientas Web 2.0. [Tesis de maestría, Universidad Yacambú]. Biblioteca Virtual UNY. <https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/>
- Hernández, G., y Fernández, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. Revista Nacional De Administración, 9(1), 69–86.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>
- Hurtado, L. y Paredes, C. (1999). La importancia del Acompañamiento Docente. Movimiento Pedagógico, 20 (Año VII). Ediciones Fe y Alegría.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015). Reglamento General a la ley Orgánica de Educación Intercultural: Artículo 281.
- Ministerio de Educación de Ecuador (2012). Estándares de Desempeño Profesional Docente.
- Ministerio de Educación de Ecuador (2017). Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente.
- Ministerio de Educación de Ecuador (2023). Estadística Educativa: reporte anual de información educativa del Ministerio de Educación, Ecuador. Quito.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 562-589.
- Moreno, T. (2018). La dirección escolar: Tres claves para maximizar su impacto. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 23(77), 643-650. ISSN: 14056666.
- Ontaneda, V. (2021). Calidad en la gestión escolar y el desempeño docente en la escuela de educación básica fiscal “Rafael Cruz Cevallos”. [Tesis de maestría, Universidad Yacambú]. Biblioteca Virtual UNY. <https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa. Santiago de Chile: Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf>

Quiroa, M. (01 de enero de 2021). Funciones de un Gerente. Economiapedia

<https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-compras.html>

Reales, L., Arce, J. y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14, (26), 319-346.

<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>

Ruiz, C. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa. Fedupel.

Schmelkes, S. (1996). La gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación básica. Documento inédito del Primer Curso Nacional para Directores de Educación Primaria, SEP, México.

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(81), 111-128.

<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Westreicher, G. (01 de diciembre de 2022). Gestión. Economiapedia.

<https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html>