

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2109>

## **Análisis de funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa**

Analysis of functions and responsibilities of an educational manager in unfinished schooling centers

**Hugo López Reinoso**

helr19890808@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0552-3938>

Unidad Educativa Fiscal "Dr. Teodoro Maldonado Carbo"

Guayaquil – Ecuador

**Merly Mariño Rosero**

bucaymerly@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5803-8357>

Escuela de Educación Básica "José María Velasco Ibarra"

Guayaquil – Ecuador

**Andrés Villegas Palma**

sanderandres@live.com

<https://orcid.org/0009-0002-4531-521X>

Unidad Educativa Fiscal "Patria Ecuatoriana"

Guayaquil – Ecuador

**Maria Palma Palma**

palmamaria@live.com

<https://orcid.org/0009-0000-5931-5400>

Unidad Educativa Fiscal "Prof. Washington Yáñez Alomoto"

Guayaquil – Ecuador

Artículo recibido: 08 de mayo de 2024. Aceptado para publicación: 24 de mayo de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

La identificación de las funciones y responsabilidades, desafíos y habilidades en la gestión motivadora desarrollando destrezas, aptitudes y competencias para ejecutarlos en este caso en el ámbito educativo actúan de modo integrador en la dirección de centros de escolaridad inconclusa, esta demanda aumenta ante las necesidades educativas en jóvenes y adultos que no han culminado los estudios y han sido rezagados de la educación ordinaria. El propósito del presente artículo es exponer los antecedentes, la evolución desde una visión transformadora orientada a repercutir conocimiento para futuros líderes motivados a alcanzar metas frente a retos formativos del siglo XXI, cumpliendo los lineamientos y reglamentos asignados en la educación nacional. El análisis parte con un enfoque cualitativo hacia la hermenéutica crítica-reflexiva que permite comprender los fundamentos teóricos, legales y vivenciales de gestores educativos como agentes innovadores del cambio en las respectivas instituciones cuya presencia de un líder es pertinente; para ello, se realizó la consulta de centros educativos para personas con escolaridad inconclusa PCEI donde los resultados encontrados hacen contraste con la revisión de la literatura evidenciando perspectivas para desarrollar estrategias de recursos y optimización. Por consiguiente, se evidencia que el liderazgo, la innovación y la empatía son aspectos que reforman el modelo de gestión administrativa exitosa de un dirigente, comenzando con el fortalecimiento de las relaciones organizativas, el empoderamiento de recursos tecnológicos e innovadores y la aplicación de una filosofía inclusiva permitirá evolucionar los paradigmas de los

directores actuales y construir nuevos conceptos humanísticos en la trascendencia de una gestión educativa.

*Palabras clave:* funciones, responsabilidades, gestor educativo, centro de escolaridad inconclusa

## Abstract

The identification of the functions and responsibilities, challenges and skills in motivating management, developing skills, aptitudes and competences to execute them in this case in the educational field act in an integrative way in the management of unfinished schools, this demand increases in view of the educational needs in young people and adults who have not completed their studies and have been left behind from ordinary education. The purpose of this article is to expose the antecedents, the evolution from a transformative vision oriented to pass on knowledge to future leaders motivated to achieve goals in the face of training challenges of the XXI century, complying with the guidelines and regulations assigned in national education. The analysis starts with a qualitative approach towards critical-reflexive hermeneutics that allows understanding the theoretical, legal and experiential foundations of educational managers as innovative agents of change in the respective institutions whose presence of a leader is relevant; For this, a consultation of educational centers for people with unfinished schooling PCEI was carried out where the results found contrast with the literature review showing perspectives to develop resource strategies and optimization. Consequently, it is evident that leadership, innovation and empathy are aspects that reform the successful administrative management model of a leader, starting with the strengthening of organizational relationships, the empowerment of technological and innovative resources and the application of a philosophy inclusive will allow the paradigms of current directors to evolve and build new humanistic concepts in the importance of educational management

*Keywords:* functions, responsibilities, educational manager, unfinished school center

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Cómo citar: López Reinoso, H., Mariño Rosero, M., Villegas Palma, A., & Palma Palma, M. (2024). Análisis de funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (3), 1206 – 1226. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2109>

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión educativa en los centros para personas con escolaridad inconclusa necesita de un profundo análisis sobre las funciones y responsabilidades de quienes van a ejercer como líderes educativos, ya que responden a necesidades extraordinarias que la institución y la comunidad demanda en todo aspecto. El rezago escolar es una problemática vigente en los sectores populares y es deber de las autoridades implementar diferentes programas educativos que permita incluir a la población que no pudo culminar la educación y puedan ejercer el derecho a un aprendizaje pedagógico que permita mejorar la vida en todos los sentidos, la formación extraordinaria garantiza una verdadera inclusión social que permita ejercer los derechos de todo ciudadano.

Por consiguiente, el estado necesita de adaptaciones curriculares para una instrucción excepcional a estudiantes en situación de rezago escolar y vulnerables, pero es necesario una educación Básica flexible que brinde oportunidades a todas las personas y solo se consigue con habilidades reformadoras que trascienda en la gestión educativa con políticas, objetivos y procedimientos de eficacia, líderes responsables preparados para el futuro, pero dentro de las tendencias competitivas de adaptación al cambio y a la aplicación de recursos de acuerdo a las exigüidades de la comunidad ofreciendo soluciones a los problemas como debe ser el rol del director escolar en una institución.

Es complejo definir un contenido teórico del rol transformador, considerando enfoques transversales de una institución educativa entre ellas la aplicación de tecnologías innovadoras, gestión administrativa y humana, atención a la diversidad entre otras carestías dentro del proceso formativo, sobre todo la planificación y organización institucional, considerando competencias, funciones, compromisos del líder que debe ser capacitado e idóneo para que asuma una función compleja como un desafío propio que le permite identificar la atención a la diversidad y el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes positivas, innovándose de forma pedagógica, andragógica, tecnológica y socialmente responsable para mejorar la eficiencia de gestión dentro del entorno en el que se va a desenvolver.

Por ello, el presente artículo busca revisar los factores que intervienen en las funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa, justificándose legalmente en los Art. 26, 27 y 28 que reza la Constitución de la República del Ecuador 2008. Por consiguiente, es importante hermanar las características que requieren los dirigentes ya que permitirá garantizar el acceso universal y equitativo a una educación inclusiva brindando nuevas oportunidades que ofrece el sistema educativo.

El presente artículo académico tendrá un diseño metodológico bibliográfico con un enfoque cualitativo, desde la hermenéutica crítica-reflexiva, el tipo de investigación será descriptiva permitiendo identificar las características del gerente; a su vez, será explicativa ya que se identificarán y analizarán las causas y los resultados en el desempeño de las funciones y responsabilidades propias.

La presente investigación es conveniente porque permite identificar la atención a la diversidad, y el desarrollo de las actitudes positivas, a través de la aplicación de estrategias metodológicas dirigidas a los gestores, que los orientará en la dirección y otras necesidades que se hacen presente diariamente, por lo que se planteará nuevas corrientes administrativas pedagógicas, tecnológicas e innovadoras para modificar el sistema de gestión.

Con este diseño metodológico se espera tener resultados confiables, válidos y autónomos que hayan marcado un antecedente en la educación hacia el cambio para formular nuevos constructos, que beneficien a la comunidad de personas con escolaridad inconclusa, desde las funciones y responsabilidades oportunas del regente pedagógico.

## **METODOLOGÍA**

Para efecto, el presente artículo académico tendrá un diseño metodológico bibliográfico con un enfoque cualitativo, desde la hermenéutica crítica-reflexiva se comprenderá las bases teóricas y de la experiencia del representante magistral, tomado como referencia en la gestión relevante de instituciones educativas con estudios aplazados se procede a recopilar, analizar y evaluar la información que se obtiene en la investigación. De esta manera se vincula el funcionamiento del apoderado formativo mediante lo intelectual y lo social.

¿Cuáles son los factores que influyen en las funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa?

En efecto esta indagación se justifica legalmente mediante la interpretación de los requerimientos actuales para liderar los centros de escolaridad inconclusa basándose en la (Constitución de la República del Ecuador, 2018) Art. 26, 27 y 28 indica que toda persona tiene derecho a una educación gratuita y de calidad durante todo el transcurso de su vida, y el estado garantizará la permanencia dentro del sistema educativo, de esta manera el (Ministerio de Educación, 2017) mediante "ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00037-A" resuelve según el "ARTÍCULO ÚNICO.- LEVANTAR la suspensión de creación y autorización de funcionamiento de nuevas instituciones educativas para personas con escolaridad inconclusa, y la ampliación de la oferta educativa en los planteles existentes, antes denominados educación popular y compensatoria"; beneficiando así a todas las personas que no han culminado los estudios de bachillerato, para esto el estado busca ubicar a los escolares en espacios prestados, y los directivos tiene que desarrollar pericias para mantener, cuidar y dar solución a diferentes problemas que se les presente durante la trayectoria directiva.

La presente investigación es conveniente porque permite identificar la atención a la diversidad, y el desarrollo de las actitudes positivas, a través de la aplicación de estrategias metodológicas dirigidas a los gestores, que los orientará en la dirección y otras necesidades que se hacen presente diariamente, por lo que se planteará nuevas corrientes administrativas pedagógicas, tecnológicas e innovadoras para modificar el sistema de gestión.

A su vez, la necesidad de identificar cuáles son las características que requieren estos dirigentes, para tomar el mando en las unidades escolares, haciendo referencia a lo estipulados por la (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011) donde se define los requisitos que deben reunir los concursantes para ejercer funciones en estas plazas de trabajo, considerando a la comunidad estudiantil, como célula trascendental para el futuro de la sociedad, que debe ser atendida con nuevas oportunidades que ofrece el sistema educativo en los actuales tiempos, para garantizar el acceso universal y equitativo a una educación de calidad y calidez.

Así también, es relevante la formulación de un modelo de gestión que compacte la visión y el liderazgo, el mismo que contribuirá en la formación y adquisición de nuevas metodologías para mejorar la orientación y administración de estos dirigentes, que cada vez se vuelve más competitiva y necesarias para lograr una autonomía integral, que trascienda a favor de la familia y la sociedad en general.

Por consiguiente, este trabajo aportará especialmente a las acciones administrativas, enfocándose en los directivos, docentes y estudiantes de los centros de escolaridad inconclusa, para mejorar la calidad de la formación de los individuos ya que, con la aplicación del diseño y un modelo de destrezas, los regentes contarán con un instrumento que les permitirá dirigir y administrar el hecho educativo.

## **DESARROLLO**

Las funciones y responsabilidades de los directivos se amplían con mayor frecuencia, ante las necesidades educativas, en los últimos años esta función rectora toma el nombre de gestor educativo.

Es complejo definir un contenido disciplinario teórico de este rol transformador, debido a la cotidianidad de la práctica vivencial en el entorno, especialmente si se considera perspectivas transversales dentro de una institución educativa como: aplicación de conjunto de técnicas reformadoras, gestión administrativa y humana, atención a la diversidad y otras necesidades que se hacen presente diariamente que “depende, fundamentalmente, de los recursos con que cuenta, pero sobre todo de la planeación y organización de los procesos formativos y la realización por parte del equipo de trabajo” (Herrera & Tobón, 2017).

Sin embargo, la palabra gestión nace como disciplina en los años sesenta en Estados Unidos, setenta en Reino Unido y en los ochenta llega a América Latina como término empresarial, según (Oplatka, 2019) “La búsqueda de eficiencia en la educación estadounidense llevó a muchos educadores a participar en programas de formación para la gestión, lo que condujo unos años más tarde a la institucionalización de programas y departamentos académicos en gestión educativa”(pág. 198).

No obstante, en Latinoamérica, la administración y la planificación según (Hernández, Toro, & Alarcón, 2016) “Son asuntos de recurrente discusión en el campo de las ciencias de la Educación, dicho panorama se reduce al revisar qué tanto se ha discutido sobre estos conceptos en el marco de la enseñanza”. En la actualidad ambos procesos se articulan en la gestión magistral, respondiendo a la administración pública y las políticas educativas.

Así mismo, en Ecuador, un nuevo modelo de Gestión educativa nace en enero 2010 con el fin de reestructurar el Ministerio de Educación, para garantizar el acceso universal y equitativo a una educación de calidad y calidez, de esta manera se persigue distribuir funciones, competencias, responsabilidades del líder y personal capacitado e idóneo dentro de las instituciones educativas.

Entonces, el gestor educativo como líder “asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes” (García, Carreón, Sánchez, & Sandoval, 2017).

En efecto, en Hispanoamérica se implementaron programas educativos para personas con escolaridad inconclusa, para el año 1968 en México según (Mantilla, 2018) “se creó, siguiendo los mismos objetivos educativos de la educación secundaria general y tecnológica, la telesecundaria” (pág. 167); dirigido a estudiantes de zonas rurales con una duración de cincuenta minutos, en Colombia por el año 70 se integra el modelo Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT), dirigido a ciudadanos colombianos de educación rural.

Según (Guazha & Guerrero, 2019) “En 1982 se crea un movimiento denominado Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL), al que pertenecen 21 países de América Latina y Caribe. El movimiento está enfocado en realizar acciones educativas en varios campos del desarrollo social; posee un vínculo con organismos multilaterales en particular con la UNESCO.”

Del mismo modo, en Argentina se crean Escuela de Reintegro (ER) para jóvenes y adultos que no se encontraban escolarizados; igualmente, para (Noriega & Gariazzo, 2016) “El Programa de Aulas Comunitarias (PAC) es un programa de re-ingreso a la educación media que se ha implementado en diversos departamentos de Uruguay desde el 2007”.

También, En Ecuador durante las últimas décadas estuvieron vigentes campañas, programas y proyectos de alfabetización liderados por organismos gubernamentales y ONG’s, tal es el caso con la campaña UNP-LAE vigente desde 1944 a 1961, Plan Nacional de Alfabetización “Jaime Roldós Aguilera” (1980-1984) entre otros. Sin embargo, con la creación del programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos EBJA, en el 2010 patrocinado por el Ministerio de Educación tuvo utilidad hasta el 2017 y luego con la campaña de alfabetización Todos ABC “Monseñor Leónidas Proaño” quien se

encuentra vigente en la actualidad tomando como referente al (Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015) art. 231, considerando así a la situación en donde: “Las personas de 15 años en adelante que no han terminado la Educación General Básica y el Bachillerato o han permanecido fuera de la educación escolarizada ordinaria por más de 3 años, necesitan retomar sus estudios”.

Mientras tanto, la educación ecuatoriana apunta con nuevos desafíos a los directores de instituciones educativas, que ofertan este servicio y que demandan a ser líderes innovadores, humanistas, flexibles y oportunos ante las adversidades que aparecen en cotidianidad educativo.

Por otra parte, las funciones y responsabilidades de los regentes en centros educativos donde las necesidades son evidentes y en crecimiento deben ser de doble arista profesional, una siendo buenos maestros y otra, excelentes administradores que permitan agenciar la relación con el entorno laboral, liderazgo, desarrollo de formadores, conformación de equipos altamente capacitados para hacer frente a las carestías, fortaleciendo las relaciones administrativas y pedagógicas que permita distribuir cargos, mediante una óptima comunicación interna “porque produce una imagen positiva que engullece a los trabajadores de una organización” (Papic, 2016, pág. 60).

Pero, estas funciones son solo un ejemplo de todo un proceso que el docente administrador puede realizar, para reformar la calidad educativa de la institución que administra en todos sus aspectos. Por ello, es pertinente reconocer que el apoderado educativo debe ser capaz de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las soluciones a las necesidades que la institución demanda, presto a ser innovador, transformador y visionario.

Hablar de gestión, es voltear la mirada hacia un pasado, para comprender como se ha ido perfeccionando según pasa el tiempo, tomando en cuenta “al ser humano entendido como un sujeto bio-psico-social, un ser que piensa, que siente, que actúa y que construye su propia historia” así como lo refiere (Aguilar, 2019), por esta razón a continuación se analizará, mediante investigaciones realizadas en diferentes textos, los conceptos de temas formulados para el desarrollo de esta propuesta, identificando entre ellas todas y cada una de las funciones y responsabilidades que cumplen los gestores educativos de los centros de escolaridad inconclusa, que se detallarán e interpretarán a continuación:

### **Funciones del gestor educativo**

Mediante el paso del tiempo, la transformación de la sociedad y las exigencias en el ámbito educativo, conlleva a identificar como es la formación integral de los tutores formativos, para realizar una gestión visionaria en cada uno de los puestos a los que han sido designados; según (Rodríguez, 2017) menciona “director administrador de recursos al director escolar que acompaña a un grupo de personas” (págs. 22-23); considerando que una institución educativa no es una industria, por lo que los administradores pedagógicos deberían poseer una mentalidad no solo de dirección sino de trabajo en equipo ya que los colegios son empresas donde se forma y moldea una infinidad de mentes, quienes serán los encargados de trascender conocimientos, por lo que es función de las autoridades, liderar de manera cautelosa, tolerante, responsable e innovadora, todas y cada una de las funciones que ejerzan dentro de estas comunidades (Vidal, Durán, & Pujal, 2008).

Sin duda, para poder comprender cuáles son las funciones de los dirigentes educativos, primero se debe diferenciar entre un director y un líder, como lo manifiesta (Navarrete, Vera, & Idrovo, 2019) que cita acerca de qué: “datos proporcionados por El Universo (2017) 2.491 entre rectores y directores encargados de planteles fiscales, a nivel nacional, no cumplen con todos los requisitos establecidos para esos cargos por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)...” bajo estos datos se puede identificar esta problemática existente en el Ecuador, por lo que sería muy significativo comprender la

necesidad de establecer requerimientos y actitudes que deberían reunir los gestores proactivos, para desenvolverse en los cargos a los que han sido asignados, dado que existen dirigentes autoritarios y líderes de escritorio, quienes no aportan en el avance del equipo al que presiden, por lo que es de vital importancia identificar dentro de los currículos quienes califican para ejercer estas vacantes, mediante el concurso de méritos y oposición que se encuentran señalados según él (Ministerio de Educación, s/f), por el cual los aspirantes a gestores deben inscribirse al proceso de “Quiero Ser Directivo” además de contar con los siguientes requisitos:

- Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente;
- 2. Tener título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos; y,
- Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente; se exonera de este requisito a quien tenga un título de cuarto nivel en dirección de establecimientos educativos o similares (pág. 1).

Luego de haber cumplido con estos procesos que les avala, y certifica contar con las cualidades para desempeñar a carta cabal con cada una de las obligaciones, necesidades y exigencias que se encuentra entorno a esta dignidad, los gestores son quienes tomarán decisiones, administrarán y velarán por el buen funcionamiento de estos centros de formación.

Por lo que en las labores de un gestor educativo, se puede identificar y resaltar aquellas estrategias positivas, tal como lo sustenta (Correa, Álvarez, & Correa, s/f) quienes describe las actitudes de los líderes como “los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano...” determinando así las actitudes de los líderes, y cómo se deben formar para cumplir a cabalidad con el rol al que han sido asignados, así también como argumenta (Philip, 2001, págs. 10-18) refiriendo que debe existir un equilibrio entre el poder y la participación para certificar un desempeño responsable y direccionado hacia el empoderamiento de los actos a los que se han comprometido a ejecutar durante el periodo administrativo.

En resumen, según (Sierra, 2016) identifica entre las funciones del gestor educativo “la capacidad de liderar democráticamente con una visión de innovación, mantener una comunicación asertiva, desarrollar estrategias de organización y distribución de los recursos, vigilar, evaluar, monitorear todos los procesos educativos, y buscar formas de mejorar la infraestructura y equipamiento del establecimiento para un óptimo proceso educativo”.

### **Responsabilidades del gestor educativo**

(Ruiz, 2014) considera que el compromiso del directivo se basa en un liderazgo compartido, esta figura no lo exime de funciones, al contrario le contribuye a realizar las gestiones de manera comprometida, incentivando a los compañeros a ser colaborativos y cumplir con toda las actividades que se les asigne, interiorizando la figura de líder auténtico, el mismo que está encargado de apoyar, evaluar, fomentar calidad, fijar metas, diseñar planes, establecer una dirección estratégica y una rendición de cuentas transparente de forma periódica, así como lo refiere (Bokova, 2017) quien describe que “La rendición de cuentas puede ser una virtud que entraña la calidad de ser responsable y confiable”, además (Charan, 2018) define ciertas características en “El líder de alto potencial: Cómo crecer rápidamente, asumir nuevas responsabilidades y obtener resultados”, quien lo describe como un ser capaz de adaptarse a los cambios, con una mentalidad moldeable, absorbente, altruista, que se enfrenta a situaciones desafiantes y las supera con entereza.

También se puede citar otras responsabilidades que se encuentran inmersas en la autonomía del departamento de dirección, como son la auto educación y formación continua que deben tener las personas que estén cumpliendo con este encargo, además de proyectar confianza, solidaridad y compromiso de manera que inspire a la comunidad educativa, como lo cita (Vázquez, 2019) en el texto titulado “EL DIRECTOR ESCOLAR DEL SIGLO XXI” concibe al director como: “el capitán que debe encaminar a su institución a tener cambios trascendentes en su cultura en cuanto se detecten actitudes limitantes para lograr el éxito, él debe contagiar con optimismo a su equipo de trabajo, para que sea competitivo...”; formando un enlace de cooperación entre todos los miembros de la comunidad.

### **Habilidades que debe poseer el gestor educativo**

A propósito de las habilidades de un gestor educativo se enfatiza la forma de proyectarse ante el equipo que dirige, siendo un ejemplo de superación, administrando de manera adecuada los recursos materiales y humanos, proyectándose hacia una innovación que fortalezca la diversidad de pensamientos entre el equipo de trabajo; según (Salvador, Fuente, & Álvarez, 2009) narra que este debe poseer habilidades sociales, entre ellas el manejo de una buena comunicación, la solución de conflictos, saber escuchar, saber gestionar, de este modo generar un clima de trabajo agradable y colaborativo.

Dentro de lo que describe (Ritacco & Amores, 2018) refiriéndose a “las habilidades no formales”, expresa que se debe ganar con el ejemplo, demostrando que se posee cierta formación, que servirá de inspiración y superación, además de ganarse el respeto, estima y apoyo, exteriorizando ser una persona preparada para estar al frente y liderar el equipo”; para (Bolívar, 2010) “la innovación” debe estar asociada con el desempeño directivo, para proyectarse a un futuro transformador y de cambios, mediante una mente abierta en constante progreso, desarrollando estrategias para la solución de los problemas que se presentan en la actualidad.

### **Desafíos en la gestión educativa**

Por su parte como lo describe (Ramírez, García, & Cruel, 2017) cada ser humano tiene distintas formas de pensar o actuar y es un reto saber conducir, direccionar y distribuir los recursos, de forma que incite al buen cumplimiento de los roles asignados; así también como detallan (Romero, Marín, & Romero, 2019) uno de los desafíos de la gestión educativa son los avances tecnológicos, los mismos que son motivos para que el ser humano nunca deje de innovarse y más aún cuando tiene un factor humano que liderar y direccionar.

Otra causa que incide en las pugnas que encuentran los agentes educativos en la ardua labor, es el elemento económico, así como lo indica (Santos, Barreto, Bailón, & Bravo, 2020) “muchos centros educativos carecen de recursos y es un reto abordar estos temas y buscar darles una solución”; comprendiendo así que los desafíos, a los cuáles se enfrentan las autoridades son muy eminentes, dado que los rubros otorgados para estas instituciones son insuficientes, para poder realizar una gestión adecuada, por lo que se convierte en un reto transformar e innovar, así también como lo sostiene (Drucker, 1999) describiendo “Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI” que son problemática que ha venido trascendiendo en el tiempo y que aún se mantiene hasta la actualidad, determinando así, que es responsabilidad de estos funcionarios encaminar la organización, planificación, evaluación, ejecución y monitoreo de estos departamentos, sobrellevando con entereza cualquier obstáculo que se le presente durante su dirección.

### **Gestión educativa exitosa**

Para (Torres & Rodríguez, 2018) la base sobre la que se desarrolla el modelo de gestión de conocimiento para la documentación y difusión de prácticas exitosas, radica en hacer explícitas las características e insolvencias de la organización que generan dichas prácticas, de esta manera se

puede teorizar que para que exista una gerencia educativa fructosa se debe tener un gran conocimiento para poder abarcar las diferentes líneas que conlleva esta actividad administrativa, tomando en cuenta todas y cada una de las carestías de la comunidad educativa, para desarrollar estrategias que impulsen al cambio y mejora de la institución que dirige ( págs. 2-14).

Así también como lo argumenta (Brito, Chagoyán, & Herrera, 2016) que “el director promueve la participación colectiva para cumplir con la misión y avanzar hacia el logro de la visión institucional, en un marco de respeto y solidaridad; contribuyendo a la generación de una cultura de constante aprendizaje y desarrollo de las personas y de la organización educativa” (pág. 56).

De esta manera, el perfil de un director exitoso se moldea al de una persona con virtudes y bases sólidas de liderazgo, que sabe enriquecerse de las oportunidades y resolver problemas o adversidades rompiendo los esquemas y barreras físicas de un espacio limitado, sino que traspase fronteras considerándose un ejemplo de transformación social.

### **Un gestor educativo innovador**

Como lo señala (Collazos & Ospina, 2017) “en el contexto educativo, la palabra innovación se ha convertido en una gran tendencia a la que apuntan los centros educativos y los diferentes profesionales dedicados a la educación. Sin embargo, este término sigue siendo un concepto ambiguo”; por lo que se debería interiorizar y comprender que la ciencia avanza, la mente humana se transforma y es fundamental que las personas encargadas de dirigir estas unidades para jóvenes que desean terminar los estudios se mantengan en constante formación, para desarrollar una correcta dirección, que contribuya a las exigencias de este grupo de estudiantes.

Por tal razón (Muriel, 2017) identifica al actor directivo como un apoderado de desarrollo que comprende directrices nacionales e internacionales, las mismas que le permitan articular los procesos, desplegar estrategias en base a investigaciones, comparando e identificando métodos desarrollados por otras entidades que hayan tenido éxito y puedan ser mejorados para aplicarlos en el centro educativo que dirige; así también como cita (Vázquez, 2019) el líder innovador debe ser el motivador principal para interiorizar la importancia de innovar y adquirir nuevos conocimientos, e ir a la par con los cambios actuales.

Cabe resaltar que (Granados, Vargas, & Vargas, 2020) explica cómo influye “La formación de profesionales competentes e innovadores mediante el uso de metodologías activas”; tomando en cuenta este referente se puede concebir que para que exista una gestión actualizada, es importante que se erradique modelos antiguos, para dar paso a métodos actualizados, que auxilien los procesos, optimizando el tiempo de ejecución; por otra parte (Audrey, 2018) hace mención de cómo las prácticas innovadoras favorecen al buen desempeño gerencial, por lo que “rechaza la noción de que una innovación puede ser simplemente una reorganización de las partes constituyentes viejas...”, dando a entender que para realizar estas tareas el interventor debe crear no solo una organización sino también una actualización de saberes.

### **Escolaridad Inconclusa**

La escolaridad inconclusa es una problemática vigente en los países latinoamericanos y es deber de los gobernantes implementar diferentes programas educativos que permita incluir a la población que estuvo exiliada del aprendizaje por mucho tiempo, de tal modo como ciudadanos ejercen el derecho a una educación digna. “Alfabetizar y favorecer continuar los estudios a quienes quedaron rezagados les abre la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida y contribuir de mejor manera a la sociedad” (EL UNIVERSO, 2018).

De hecho, la escolaridad inconclusa en la educación, se basa en el método de andragogía, siendo este un conjunto de técnicas de aprendizaje que sirven para orientar los aprendizajes de los adultos, se fundamenta en el aprendizaje basado en problemas, puesto que son el punto de partida para la adquisición e integración de los nuevos conocimientos que se aplican a cualquier edad, así mismo no se contraponen a la pedagogía, sino que ambas se complementan. (Guazha & Guerrero, 2019, págs. 40-41)

(Erazo, 2019) indica que “La educación para jóvenes y adultos es clave para el desarrollo de la sociedad”. Por lo tanto, el manejo adecuado de programas educativos y el uso de recursos metodológicos a través de un proceso de enseñanza andragógico permitirá suplir el nivel de analfabetismo en el Ecuador.

### **Currículo para educación extraordinaria para personas con escolaridad inconclusa**

Para el (Ministerio de Educación, s.f.)

Este currículo se diseñó a partir de: a) los conocimientos básicos imprescindibles de los subniveles elemental y media del currículo de educación ordinaria de 2016, y b) el enfoque socioeducativo de derechos propuesto en la CONFINTEA V y VI, cuyos protagonistas son los sujetos y sus contextos y se basa en el hecho de que la educación y el aprendizaje se dan a lo largo de toda la vida como un derecho humano fundamental de las personas. (pág. 2)

Puesto que, la finalidad de la construcción de este currículo caracterizado en efecto por ser flexible, dinámico y funcional es coadyuvar al desarrollo basado en los principios de respeto a la dignidad del ser humano y de justicia social, que permita resolver problemáticas actuales mediante la solución para alcanzar el Buen Vivir.

Por consiguiente, la cartera de estado de Educación construye las adaptaciones curriculares para el desarrollo de una educación extraordinaria para personas en situación de escolaridad inconclusa.

Este trabajo curricular para personas jóvenes y adultas está fundamentado en el marco jurídico del Estado Ecuatoriano, que hace posible emprender la EPJA, desde la Constitución y los ordenamientos derivados de ella, hasta los acuerdos ministeriales. En relación con las políticas públicas, se parte del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y los diálogos del Plan Decenal de Educación 2016 - 2026, junto con los compromisos internacionales que favorecen esta educación, suscritos por la República de Ecuador. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017)

En consecuencia, Ecuador presenta una estructura de niveles educativos con certificaciones para cada uno de ellos. Según (Mite, Solórzano, & Segovia, 2019) “La extraordinaria se confiere a las personas con escolaridad inconclusa con jornadas presenciales y semipresenciales a quienes también se les otorgará las mismas certificaciones que a los que cursan estos con normalidad” (pág. 403).

Por esa razón, la educación extraordinaria garantiza una verdadera inclusión social que permita ejercer los derechos de todo ciudadano en el marco de la vida social, superando las situaciones de vulnerabilidad y exclusión.

### **Ofertas educativas extraordinarias para personas con escolaridad inconclusa**

Según el Acuerdo Ministerial 00034-A emitido por el Ministro de Educación Subrogante:

(Peñafigli, 2014) Art. 9.-Para la designación de cargos directivos para las instituciones educativas para personas con escolaridad inconclusa (PCEI), se considerarán las características propias de las ofertas educativas y sus modalidades de estudio, atendiendo a lo establecido en el artículo 43 del Reglamento

General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural que regula lo propio para los cargos directivos de las instituciones educativas públicas. (pág. 5)

De ahí, la educación en el Ecuador tiene como finalidad insertar en el proceso de aprendizaje a personas de 15 años en situación de rezago escolar permitiendo desarrollar competencias para la vida y el trabajo mediante aprendizajes significativos, por este motivo se detalla las ofertas educativas que brinda el Ministerio de Educación para personas con escolaridad inconclusa.

### **La alfabetización**

Según (Rodríguez, 2019) “Es una práctica social mediante la cual aprendemos a codificar y decodificar el lenguaje escrito” (pág. 19). Es decir, mediante la apropiación y uso del lenguaje escrito modificará procesos cognitivos del ser humano, permitiendo desarrollar una conciencia crítica que invite a la reflexión, análisis y búsqueda de la equidad y justicia social.

A su vez, se describe a la aplicación de las competencias, las cualidades y la confianza necesarias para utilizar la información de la mejor manera posible e interpretarla de forma juiciosa. Incluye el pensamiento crítico y la conciencia crítica, así como la comprensión de los aspectos tanto éticos como políticos relacionados con el uso de la información (Sales, 2020, pág. 2).

A saber, de la opinión del director distrital de Educación Yacuambi-Zamora, Mario Paz entrevistado por El Diario (LA HORA, 2018)

Actualmente, en el Ecuador esta oferta se brinda desde la modalidad semipresencial y virtual donde el estudiante destina 15 minutos diarios para escuchar los recursos educativos desde el lugar donde se encuentre y durante 6 horas recibe tutorías pedagógicas de un docente tutor asignado. (pág. 1)

En la campaña ABC, se plantea una propuesta en la que un estudiante que se inscribe para la oferta de alfabetización tiene la posibilidad de culminar los estudios hasta el Bachillerato en alrededor de cinco años. Por consiguiente, la primera fase de estudio para personas con escolaridad inconclusa direcciona a la segunda fase que es la Educación Básica Flexible.

### **La Educación Básica Flexible**

Para el (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2005)

El currículo flexible es aquel que mantiene los mismos objetivos generales para todos los estudiantes, pero da diferentes oportunidades de acceder a ellos: es decir, organiza su enseñanza desde la diversidad social, cultural, de estilos de aprendizaje de sus alumnos, tratando de dar a todos la oportunidad de aprender. (Acuña Castillo, 2019, pág. 9)

Así, Mineduc (2014) citado por (Sánchez, 2016) “Es una estrategia de inclusión educativa que restituye los derechos y contribuye a superar la exclusión social de las personas de 15 años a 21 años que no han logrado concluir la Educación General Básica en los tiempos previstos”.

No obstante, (Miranda, Cedeño, & Vera, 2018) “La educación básica debe proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos. Con tal fin habría que aumentar los servicios educativos de calidad y tomar medidas coherentes para reducir las desigualdades” (pág. 207).

A partir de ahí, la educación básica flexible nace ante la gran demanda de aspirantes que no han terminado el proceso educativo a nivel nacional con modalidad presencial. Es importante este programa porque es un sumario que brinda la oportunidad a muchas personas que no han completado su formación educativa. La modalidad que oferta este nivel es de forma presencial de lunes a viernes dos horas diarias.

### **Básica Superior Intensiva**

Para (Sánchez, 2016) la Básica Superior Intensiva:

Es una respuesta educativa que busca afianzar y fortalecer conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, actitudes y valores; asimismo, motiva a la continuidad de estudios en el nivel de Bachillerato, generando proyectos de vida que permitan insertarse en el mundo laboral con mejores posibilidades. (pág. 9)

Por consiguiente, esta oferta es dirigida a jóvenes de 15 años en adelante que no han concluido el nivel de estudio superior y han estado excluido del sistema educativo por 3 años o más, el tiempo destinado para este proceso es de 11 meses para continuar con los estudios de bachillerato.

### **Bachillerato Intensivo**

Según (Ramírez Gavidia, 2020)

El Ministerio de Educación en Ecuador (2015), creó la modalidad del Bachillerato Intensivo con el objetivo de lograr la inclusión de los jóvenes al sistema educativo y en la culminación de sus estudios secundarios, este va dirigido a jóvenes con escolaridad pendiente (pág. 380).

Como lo manifiesta (Paucar, 2018) "hay 5 millones de ecuatorianos, de diversas edades, que aún no terminan el bachillerato". Por ello, el bachillerato intensivo apunta a esta población mayor de 18 años sin límite de edad que se encuentran en edad productiva y tienen limitaciones para insertarse laboralmente debido a la falta de un título de bachiller, con un rezago escolar de 3 años. Este programa tiene un tiempo destinado a 15 meses.

### **Estrategias innovadoras para trascender la gestión Educativa en los centros de escolaridad inconclusa**

Para (García, Juárez, & Salgado, 2018) "Gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente" (págs. 209-210).

Y es que la gestión educativa en los centros para personas con escolaridad inconclusa que demanda mayor nivel de exigencia por parte del líder educativo, responde ante las necesidades que se hacen presente en la cotidianidad de la institución y su comunidad. Para el cumplimiento de todo esto el gerente educativo debe desarrollar estrategias innovadoras, como aquellos cambios significativos que tienen impacto en los procesos de formación o en la comunidad, que se dan desde la gestión del conocimiento y el continuo mejoramiento de las diferentes áreas de la gestión educativa (Ospina, Burgos, & Madera, 2017). En consecuencia, parte desde la concepción de ser transformador y sobre todo resiliente de una población que tiene rezago escolar, que por mucho tiempo fue excluida de la formación.

Dentro de las competencias estratégicas que debe desarrollar el procurador educativo innovador es la capacidad de adaptación al cambio, donde según (Onofre, 2019) "Busca transformar a los trabajadores con un bien trascendental para la sociedad, además de motivar al personal de trabajo también busca concientizar que el bien ofrecido sea en beneficio de la sociedad" (pág. 17); considerándose la competencia fundamental para enrumbar el nuevo modelo de dirección que demanda la institución con escolaridad inconclusa, el entender y comprender que la comunidad a la que se sirve es una población de jóvenes y adultos.

Por lo tanto, la eficiencia en el uso y aplicación eficiente de los recursos y los nuevos que pueden descubrir, el desarrollo de un liderazgo altamente eficiente y eficaz capaz de multiplicar el liderazgo

dentro de la organización con el personal de trabajo, mediante la preparación de maestros, de esta manera exhorta a la mejora de la enseñanza entre los docentes; por eso, es importante la visión clara del líder para transmitir y encaminar a la organización.

Por consiguiente, una educación afectiva y emocional que inspire respeto dentro del contexto educativo, esto permite la eficiente solución de conflictos que puedan aparecer en cualquier momento, de esta manera el gestor es apto para ofrecer herramientas que faciliten la resolución mediante decisiones oportunas y justas con la finalidad de mediar.

(Arancibia, Castillo, & Saldaña, 2018) indica que: “La innovación siempre será inherente al desarrollo de prácticas educativas, al punto que sólo es posible innovar desde las prácticas y los sentidos que les confieren sus propios actores” (pág. 48).

Todo esto conlleva a que el gestor educativo debe ser una persona capaz de salir de la zona de confort y pensar en el bienestar y mejora continua de la educación con la comunidad a la que está dirigiendo. Solo así se puede alcanzar la calidad dentro de una institución sobre todo cuando se trata de una institución para personas con escolaridad inconclusa y que el gestor va observando los cambios transformadores que hace de una manera medible.

### **Evolución del rol del director escolar a gestor educativo en una institución**

La importancia del modelo educativo como base de progreso para el contexto socioeconómico de los países en el mundo ha sido una preocupación latente en la década de los años 60 y 70. Para (Collado, 2012) “Los modelos educativos han sufrido un cambio importante y continuo que ha sido condicionado por multitud de variables (políticas, culturales, históricas, ambientales, económicas...)”.

Si bien es cierto en los años 50 el sistema educativo se caracterizaba por la homogeneidad, definiendo un método de enseñanza, “con el objetivo de propiciar el acto de enseñar a todos lo mismo, de la misma manera y al mismo tiempo, y así, quizás sin querer, homogeneizar a los sujetos en el acto de aprender” (Schenone, 2018).

Entre la década de los 60 y 70, nace un nuevo sistema educativo cuyo modelo es libertario, donde se imparte la heterogeneidad respecto a los contextos culturales de los países con las regiones permitiendo tolerancia a la diversidad cultural. Sin embargo, a inicio de los años 90 la educación sufre algunos cambios dentro de ellos la revolución tecnológica obligando al director a trascender o adaptarse a los cambios continuos.

(Rico, 2016) “La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan” (pág. 61).

Con este argumento arriba citado, el facilitador de educación administrativa nace desde la perspectiva de cumplir toda responsabilidad, para solucionar la diversidad de retos diarios que enfrenta en la dirección de una institución, donde desarrolla el liderazgo, la inclusión y la equidad, siendo capaz de atender las necesidades de una población estudiantil diversa, teniendo la capacidad de ver la realidad y perspectivas a futuro, de analizar puntos fuertes y débiles, ser el puente conector entre la institución y la comunidad, ser una guía en la educación, inclusivo y formador de líderes conformando así un modelo de gestión participativa.

Como evidencia de los cambios que se han presentado por parte del director, se toma como referencia algunos estudios; como el caso de la Aplicación del Modelo de Excelencia (EFQM) en la Unidad Educativa para Personas Con Escolaridad Inconclusa “Japón” ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Dónde, (Ibarra & Salazar, 2019) manifiestan que: “se otorgaría el plus que la

educación tungurahuese necesita para consolidarse como una educación competente que tenga como fin la excelencia de bachilleres que sean miembros productivos para la sociedad” (pág. 8).

Otro caso referencial es el cambio transformacional que ha tenido la Unidad Educativa Fiscal PCEI Dr. Alberto Cabezas y Cabezas del distrito 09D08 ubicado en la Cooperativa Sergio Toral en la ciudad de Guayaquil, quién comenzó hace 30 años como un centro de capacitación para apoyar a mujeres adultas y madres de familia carentes de educación por medio de cursos que nivelen los estudios faltantes, en vista que la demanda de la población era creciente se convierte en el Instituto Artesanal Leonístico titulando a las estudiantes como maestras artesanas. Sin embargo, el nivel de estudio aún no se completaba para las maestras artesanas y la visión de la docente voluntaria quién ahora es la rectora Mgs. Margarita Freire Veloz, estableció un vínculo con la educación ordinaria para que logren alcanzar el título de bachiller, un trabajo arduo que demandó muchos años pero que ahora se recogen los frutos. Es así que la institución pasa a ser acreditada como Unidad Educativa Fiscal PCEI Dr. Alberto Cabezas y Cabezas entregando a la sociedad bachilleres técnicos con accesibilidad a estudios de tercer nivel en tecnológicos y universidades. No obstante, la labor de la gestora fue expandiéndose debido a su gran visión frente a las necesidades que el sector exigía y es por ello, que se faculta los permisos para ofertar básica flexible y bachillerato intensivo permitiéndoles atender a la población que tiene trabajo, pero necesita el documento para mantenerlo o que a su vez no consigue trabajo por la falta del título de bachiller.

Para (M. Freire, 08 de julio de 2020) “Un gestor educativo debe rodearse de personas que compartan sus metas e ideales, debe conocer las fortalezas de su equipo de trabajo y potenciarlas, así como también debe atacar sus debilidades para transformarlas en nuevas fortalezas”. A la vez indicó que “uno debe hacer lo que ama, si ese no es el caso entonces debe amar lo que hace porque solo así eres feliz y haces felices a las personas con las que trabajas. De esa manera ya no es un simple trabajo, es una filosofía de vida.

Por otra parte, se considera pertinente algunos aspectos innovadores que permitan al docente administrativo, elevar el nivel de calidad dentro de los centros para personas con escolaridad inconclusa, como el acceso a los recursos necesarios para los estudiantes, construcción de una estructura administrativa específica, aplicación de nuevos métodos de aprendizaje, como el “blended learning” quien García (2014) citado por (Moran Peña & Moran Peña, 2019) “Es un catalizador que integra las TIC a la comunidad educativa de forma gradual sin afectar al desarrollo institucional” (pág. 18).

De esta manera se observa que el modelo de gestión administrativo permitirá reformar el plan institucional de la unidad educativa, optimizando eficientemente la atención a la comunidad y cumpliendo con las necesidades que esta demanda.

## **DISCUSIÓN**

Dentro de los resultados obtenidos a través de la investigación teórica entre diferentes conceptos, requisitos y artículos legales que conforman la filantropía de un gestor educativo, se puede demostrar que las funciones y responsabilidades que comprende actualmente la organización gerencial educativa se encuentran fusionadas entre la innovación, el liderazgo y el empoderamiento que son características fundamentales, necesarias e indispensables para el correcto funcionamiento de los centros educativos para personas con escolaridad inconclusa, de esta manera se coincide con la teoría de (Huallpa, 2019) quien determina que la dimensión administrativa “tiene mucha relevancia dado que implica el manejo de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos y todos aquellos que permiten acciones concretas para lograr objetivos institucionales mediante la toma de decisiones” (pág. 14).

Cabe resaltar la importancia de este nuevo paradigma, que ha sido motivo de estudio y exploración, donde se ha podido identificar tanto actitudes como habilidades y destrezas para la formación de un regente motivado a transformarse, para mejorar la calidad de la educación desde una administración responsable, empática, direccionada a la búsqueda del éxito y la distinción institucional (Sifuentes, 2019).

### **CONCLUSIONES**

El Ecuador ha implementado estrategias para mermar el rezago escolar en jóvenes y adultos. Sin embargo, algunos mecanismos no cumplen el ejercicio de derecho a la educación como enfatiza las normativas vigentes, esto se debe a la falta de involucramiento de la ejecución organizacional, administrativa y humanista de los gerentes educativos.

Como conclusión se determina que las funciones y responsabilidades del gestor educativo se alinean en la concreción literaria de las normativas vigentes del Ministerio del Ecuador, como la ejecución en el campo pragmático del director. Por consiguiente, se destacan nuevos constructos con base a la fusión sinérgica que un administrador debe poseer para organizar y encaminar una comunidad educativa sobre todo en centros con escolaridad inconclusa donde la educación es extraordinaria y flexible ante las demandas presentadas por la sociedad.

Dentro de estos constructos el gerente educativo apegado a los lineamientos que reza la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, debe desarrollar un plan estratégico que se adecue a las necesidades que la comunidad requiere solucionar; es decir, el diseño de un marco lógico donde permita crear, planificar y definir programas analizando e identificando los involucrados estratégicos para la conformación del equipo de trabajo, benefactores y beneficiarios, aliados estratégicos Stakeholders que faculte por medio de recursos humanos y físicos la ejecución de los proyectos dentro del plan institucional.

Por otra parte, se evidencia que el liderazgo y empoderamiento son características esenciales de un visionario gerencial que destaca hacia el cambio positivo desde la perspectiva sociocultural, por el cual esté presto a salir del escritorio y ser un gerente de campo, capaz de reorganizar los paradigmas de los coidearios para generar un impacto global hacia los desafíos que la sociedad del conocimiento insta en el sistema educativo y de implementar nuevas modalidades de aprendizaje en el personal docente, cambiando el rol de conductor por facilitador, incrementando programas de desarrollo que desde el centro educativo impacte hacia la comunidad estratégicamente, impulsando la acción colectiva entre la educación y el cambio social.

A su vez, debe desarrollar habilidades en la gestión del conocimiento, que la tecnología y la inteligencia artificial ofrece para optimizar la conectividad y relación social, que permita gestionar la información, construir el conocimiento y compartirlo con el legado que forma en la organización. De esta manera, el nuevo gestor se perfila a ser flexible, competitivo, productivo, estratégico, hábil en el aprendizaje y la innovación, humanista y transformador, diverso e inclusivo, permitiendo agilizar los procesos que en la administración requiere y orientar a nuevas generaciones hacia una revolución en la educación desde una gestión innovadora.

Por consiguiente, con base en el sustento literario y los constructos mencionados aportan valiosamente conocimientos innovadores e integrales que repercuten en la comunidad y sea un referente en futuros regentes administrativos que buscan evolucionar y ser integralmente responsables con el objetivo de garantizar una educación de calidad, equitativa e inclusiva para una sociedad de desarrollo sostenible ante los retos formativos del siglo XXI.

## REFERENCIAS

Acuña Castillo, J. (2019). El currículo flexible en la educación artística bogotana: ¿una experiencia de equidad o inequidad? *Papel Político*, 24(1), 1-48. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo24-1.cfea>

Aguilar, F. d. (2019). Fundamento, evolución, nodos críticos y desafíos de la educación ecuatoriana actual. *scielo*, 2-5.

Arancibia, H., Castillo, P., & Saldaña, J. (2018). *Innovación Educativa: perspectivas y desafíos*. Valparaíso: Universidad de Valparaíso.

Audrey, N. (2018). *Managing Educational Innovations*. USA: George Allen &Unwin (Publishers) Ltd.

Bokova, I. (2017). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. Obtenido de <https://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/rendir-cuentas-en-el-ambito-de-la-educacion/>

Bolívar , A. (Diciembre de 2010). [psicoperspectivas.cl/](http://psicoperspectivas.cl/). Obtenido de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Brito, M., Chagoyán, P., & Herrera, E. (2016). Liderazgo directivo exitoso en la escuela secundaria. Proceso entre la formación profesional y la intuición. *Boletín Redipe*, 5(2), 55-61. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6064477>

Charan, R. (2018). *El líder de alto potencial: Cómo crecer rápidamente, asumir nuevas responsabilidades y obtener resultados*. Barcelona - España: Reveté, S.A.

Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características*. Propuestas de mejora del centro. Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera. Obtenido de <https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/El%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>

Collazos, N. J., & Ospina, D. A. (2017). El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales. *Revista Plumilla Educativa*, 17-21.

Constitución de la Republica del Ecuador. (1 de Agosto de 2018). Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Correa, S., Álvarez, A., & Correa, A. (s/f). [docplayer.es](http://docplayer.es). Obtenido de <https://docplayer.es/12356970-La-funcion-directiva-y-el-gestor-educativo.html>

Drucker, P. F. (1999 ). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogota : Norma S.A.

EL UNIVERSO. (9 de septiembre de 2018). *Escolaridad Inconclusa*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/2018/09/09/nota/6944510/escolaridad-inconclusa>

Erazo, A. (2019). *Análisis comparativo de las políticas públicas educativas para educación en adultos y jóvenes con escolaridad inconclusa en los gobiernos de Jaime Roldós Aguilera y Rafael Correa*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://200.12.169.19:8080/bitstream/25000/18298/1/T-UCE-0010-FIL-361.pdf>

García, C., Carreón, J., Sánchez, A., & Sandoval, F. R. (2017). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *EHQUIDAD. Revista Internacional De Políticas De Bienestar Y Trabajo Social*(5), 109-130. doi:<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2016.0004>

García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es).

Granados, J. F., Vargas, C. V., & Vargas, R. A. (2020). La formación de profesionales competentes e innovadores mediante el uso de metodologías activas. *Scielo*, 344-347.

Guazha, G., & Guerrero, M. d. (2019). "El ejercicio del derecho a la educación desde la educación semipresencial". Cuenca: repositorio Universidad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32001/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>

Hernández, B., Toro, I., & Alarcón, E. (2016). La Educación y la Didáctica en el contexto del saber administrativo. *ESPACIOS*, 37(17), E-4. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n17/163717e4.html>

Herrera, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. *Estudio documental mediante la cartografía conceptual. Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=659/65952814009>

Huallpa, M. (1 de Marzo de 2019). Estrategias de gestión y su eficacia en las instituciones educativas. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3889>

Ibarra, F., & Salazar, B. (2019). Modelo de Exclencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2819>

LA HORA. (19 de SEP de 2018). Personas con escolaridad inconclusa podrán culminar sus estudios. Obtenido de <https://lahora.com.ec/zamora/noticia/1102187003/personas-con-escolaridad-inconclusa-podran-culminar-sus-estudios>

Ley Orgánica de Educación Intercultural. (31 de marzo de 2011). Capítulo Quinto de la Estructura Nación del Sistema de Educación. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Mantilla, D. K. (2018). El impacto de la educación telesecundaria en México y su relación con la educación intercultural: el caso de la telesecundaria Tetsijsilin en la Sierra Norte de Puebla. *Tlamehua*, 12(44), 164-180. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-69162018000100164&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162018000100164&lng=es&tlng=es).

Ministerio de Educación. (4 de mayo de 2017). ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00037-A. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). [educacion.gob.ec](https://educacion.gob.ec). Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Adaptaciones-Curriculares\\_EGBS\\_BGU.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Adaptaciones-Curriculares_EGBS_BGU.pdf)

Ministerio de Educación. (s.f.). Currículo para Educación Extraordinaria para Personas con Escolaridad Inconclusa. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/curriculo-educacion-extraordinaria/>

Ministerio de Educación. (s/f). Ruta profesional. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/ruta-profesional/>

- Miranda, E., Cedeño, G., & Vera, A. (2018). La educación para personas con necesidades en situaciones excepcionales y escolaridad inconclusa. *Mapa*, 7(1), 206-209. Obtenido de <http://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/42/31>
- Mite, V., Solórzano, R., & Segovia, J. (2019). Ecuador, leyes de educación y currículo nacional. Comparación. *Mapa*, 4(2), 401-405. Obtenido de <http://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/105/83>
- Moran Peña, F., & Moran Peña, F. (2019). Unidades educativas para personas con escolaridad inconclusa en el Sistema Nacional Educativo Ecuatoriano. *Revista Científica Ciencia y tecnología*, 17(14), 15-25. Obtenido de <http://181.39.139.66/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/377/394>
- Muriel, J. M. (2017). *Creando al directivo ideal: El directivo ideal no nace, se hace*. Madrid: ESIC .
- Navarrete, G., Vera, M. E., & Idrovo, K. J. (2019). Un nuevo mundo educativo: funciones y estructura. Una propuesta a la educación ecuatoriana. *Revista multidisciplinaria de investigaciones Espirales*, 55-58.
- Noriega, A., & Gariazzo, M. (2016). La Inclusión Educativa y el Programa de Aulas Comunitaria. I.P.A, 1-52. Obtenido de [http://ipa.cfe.edu.uy/images/materiales/inves\\_educ/laura\\_abero/2016/La\\_inclusion\\_educativa\\_y\\_el\\_programa\\_de\\_Aulas\\_Comunitarias\\_\\_2\\_.pdf](http://ipa.cfe.edu.uy/images/materiales/inves_educ/laura_abero/2016/La_inclusion_educativa_y_el_programa_de_Aulas_Comunitarias__2_.pdf)
- Onofre, A. (2019). Liderazgo del Director y Desempeño Docente de la Institución Educativa 1005-Jorge Chavez Dartnell, Breña, 2019. Lima: repositorio une. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4231/TM%20CE-Du%204901%2001%20-%20Onofre%20Antara%20Ana%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210. doi:<http://dx.doi.org/10.14244/198271993072>
- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*(46), 187-200.
- Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Málaga: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga. Obtenido de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD\\_PAPIC\\_DOMINGUEZ\\_Gabriela\\_Katia.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1)
- Paucar, E. (14 de marzo de 2018). EL COMERCIO. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/programa-bachillerato-intensivo-graduados-guayaquil.html>
- Peñafiel, F. (2014). ACUERDO Nro. MINEDUC-ME-2014-00034-A. Quito. Obtenido de <http://www.evaluacion.gob.ec/evaluaciones/wp-content/uploads/2017/07/Anexo-a.-Acuerdo-Mineduc-ME-2014-00034-A.pdf>
- Philip, B. T. (2001). *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*. United States: OUP Oxford.
- Ramírez Gavidia, G. L. (2020). Estudio comparativo del nivel académico de los estudiantes de bachillerato intensivo y bachillerato general unificado. *Revista Conrado*, 16(73), 377-384. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1317/1307>

Ramírez, C. R., García, E. E., & Cruel, J. P. (6 de Marzo de 2017). dialnet.unirioja.es. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6134923>

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural . (5 de Enero de 2015). Quito, Ecuador : Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa.

Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia, 55-70. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Ritacco, M., & Amores, F. J. (2018). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). Scielo, 5-13.

Rodriguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. Revista Gestión de la Educación Escuela de Administracion Educativa, 22-36.

Rodríguez, W. (2019). La alfabetización desde una perspectiva crítica: Los aportes de Vygotski, Freire y Martín Baró. Actualidades Investigativas en Educación, 19(1), 786-812. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35569>

Romero, F. A., Marín, M. C., & Romero, V. A. (25 de Septiembre de 2019). opuntiabrava.ult.edu.cu. Obtenido de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/882/915>

Ruiz, L. S. (9 de 10 de 2014). SlideShares. Recuperado el 25 de 06 de 2019, de [https://es.slideshare.net/lilibethsaucedaruiiz/a-que-retos-se-enfrenta-el-docente-de-hoy-cristian?next\\_slideshow=1](https://es.slideshare.net/lilibethsaucedaruiiz/a-que-retos-se-enfrenta-el-docente-de-hoy-cristian?next_slideshow=1)

Sales, D. (2020). Definición de alfabetización informacional de CILIP, 2018. Anales De Documentación, 23(1), 1-5. Obtenido de <https://doi.org/10.6018/analesdoc.373811>

Salvador, M., Fuente, M., & Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. Redalyc.org, 276 - 280.

Sánchez, N. (2016). Análisis del programa de educación básica flexible y su aporte a la educación de San Lorenzo. Esmeraldas: Repositorio PUCSE. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/913/1/SANCHEZ%20CASTILLO%20NANCY%20JAQUELINE.pdf>

Santos, C. E., Barreto, A. V., Bailón, F. M., & Bravo, M. M. (2020). Desafío de los nuevos escenarios en un ambiente educativo en el Modelo Proactivo. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 224 -234.

Schenone, M. (18 de Junio de 2018). Pansophia Project. Obtenido de <http://pansophia.org/equidad-igualdad-homogeneidad-autonomia-educativa/>

Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Scielo, 128.

Sifuentes, G. B. (2019). Gestión educativa y clima organizacional en la Institución Educativa Pública "Andrés de los Reyes", Hualar 2018". Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27050>

Torres, C. C., & Rodríguez, C. L. (2018). Prácticas directivas exitosas como generadoras de conocimiento para apoyar la toma de decisiones de los administradores del sistema educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 12-14.

Vázquez, N. (Agosto de 2019). eumed.net. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/08/director-escolar-sigloxxi.html>

Vidal, M., Durán, F., & Pujal, N. (2008). *Gestión educativa*. Scielo, 22. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412008000200012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412008000200012&script=sci_arttext&tlng=pt)

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 