



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Dirección de Instituciones Educativas

Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela
Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci”

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Especialista en
Gestión de la Calidad en Educación
Mención Dirección de Instituciones
Educativas

Autor:

Kevin Gustavo Peralta Saltos

CI:0850810623

Tutor:

Mgs. Ángel Cajamarca Illescas

CI: 0102284304

Azogues, Ecuador

25-julio-2024

Resumen:

La presente investigación busca identificar las causas subyacentes y proponer una mejora en el liderazgo educativo, involucrando al director y al equipo docente con el fin de mejorar la calidad educativa y los procesos pedagógicos. Por otra parte, su objetivo principal es proponer procedimientos académicos y administrativos para el fortalecimiento del liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” del Cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas. La metodología de esta investigación se basa en el paradigma socio-crítico y utiliza un enfoque cualitativo para analizar las necesidades de liderazgo y gestión escolar. Se trata de una investigación básica que emplea el método de estudio de caso en modalidad situacional, centrado en un único caso, para abordar los desafíos que se presentan en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución. Tras el análisis de los instrumentos aplicados en el proceso de la investigación, se identificaron necesidades relacionadas con la convivencia del personal docente, la ejecución de procedimientos académicos y administrativos, la formación del profesorado y la supervisión de las planificaciones microcurriculares. Entre sus hallazgos resaltan la necesidad de que el liderazgo y la dirección de la institución refuercen habilidades colaborativas, capacidades y actitudes para elevar la calidad educativa.

Palabras clave: Liderazgo Educativo, Gestión Escolar, Calidad Educativa

Abstract:

The present field study seeks to identify the underlying causes and propose a change in educational leadership, involving the director and the teaching team in order to improve educational quality and pedagogical processes. On the other hand, its main objective is to propose academic and administrative procedures to strengthen managerial leadership in the “Monseñor Enrique Bartolucci” Fiscomisional School of the Rioverde Canton of the province of Esmeraldas. The methodology of this research is based on the socio-critical paradigm and uses a qualitative approach to analyze the needs of school leadership and management. This is a basic research that uses the case study method in situational mode, focused on a single case, to address the challenges that arise in the administrative and pedagogical processes of the institution. After the analysis of the instruments applied in the research process, needs were identified related to the coexistence of the teaching staff, the execution of academic and administrative procedures, the training of teachers, and the supervision of microcurricular planning. These findings highlight the need for the institution's leadership and management to reinforce collaborative skills, capabilities and attitudes to raise educational quality.

Keywords: Educational Leadership, School Management, Educational Quality

INDICE DEL TRABAJO

Introducción	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1. Problema de investigación	4
1.1 Planteamiento del problema o problematización	4
1.2. Pregunta de investigación	5
1.3. Objetivo general	5
1.4. Objetivos específicos	6
1.5. Justificación	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2. Antecedentes.....	9
2.1. Estudios Internacionales	9
2.2. Estudios Nacionales	12
2.3. Estudios Locales	15
3. Marco Legal.....	17
3.1. Dirección de Instituciones educativas en Ecuador	17
3.2. Estándares de calidad Educativa en Ecuador	19
4. Marco Teórico.....	21
4.1. Fundamentos	21
4.1.1. Propuesta de Gestión Escolar	21
4.1.2. Gestión Escolar	23
4.1.3. Gestión directiva estratégica	23
4.1.4. Gestión estratégica para la innovación educativa	27
4.1.2. Liderazgo Educativo	31
4.1.2.1. Definición	31

4.1.2.2. Tipos de Liderazgo	31
4.1.2.2.1. Liderazgo Instruccional	31
4.1.2.2.2. Liderazgo Transformacional.....	31
4.1.2.2.3. Liderazgo Transaccional.....	32
4.1.2.2.4. Liderazgo Distribuido	32
4.1.2.2.5. Liderazgo Compartido	33
4.1.2.3. Características del Líder Educativo	33
4.1.2.4. Rol del líder educativo para la innovación	35
4.1.2.5. Liderazgo y la cultura escolar	37
4.1.2.6. Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente.....	40
4.1.3. Calidad en la educación	41
4.1.3.2. Relación entre innovación y calidad educativa.....	42
4.1.3.3. Mantener y Fortalecer la Calidad de las Instituciones Educativas	44
4.1.3.4. Calidad del profesorado y formación docente	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	49
3. Metodología de la investigación	49
3.1. Paradigma.....	50
3.2. Enfoque.....	50
3.3. Tipo de investigación.....	51
3.4. Método de investigación	51
3.5. Diseño (fases o pasos)	52
3.6. Unidades de información.....	54
3.7. Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información	54
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	55
3.8.1. Técnica de la entrevista	55

3.8.2. Guía de entrevista.....	56
3.8.3. Técnica de la encuesta	56
3.8.4. Cuestionario	57
3.8.5. Técnica de Triangulación	57
3.9. Operacionalización de las categorías de estudio	58
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS INICIALES	60
4. Análisis e interpretación de la información.....	60
4.1. Resultados de la aplicación de la entrevista al directivo.....	60
4.2. Resultados de la aplicación de la encuesta a los docentes	64
4.3. Discusión de los resultados	67
4.4. Triangulación e interpretación de resultados	69
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	72
5. Diseño de la propuesta de intervención educativa:	72
5.5. Validación de la propuesta	91
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
6.1 Conclusiones	94
6.2. Recomendaciones.....	96
7. Referencias (APA 7ma edición)	98
8. Anexos	105

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Diseño Fases Estudio de Caso	53
TABLA 2.	Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información	54
TABLA 3.	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	55
TABLA 4.	<i>Matriz de Operacionalizacion de Categorías</i>	59
TABLA 5.	<i>Triangulación e interpretación de resultados</i>	69
TABLA 6.	<i>Estándares que no se están cumpliendo</i>	75

Introducción

En el marco de esta investigación institucional, se destaca un desafío significativo: la comunicación ineficaz entre docentes y autoridades, lo cual genera tensiones laborales y afecta tanto la gestión educativa como las metodologías pedagógicas. La raíz del problema reside en la falta de una cultura colaborativa permanente, que restringe el intercambio de ideas y la cooperación entre el equipo docente y la dirección de la institución. Esta situación obstaculiza la implementación de un liderazgo efectivo y dificulta el avance hacia objetivos educativos óptimos.

Por ello, el presente trabajo investigativo busca mejorar los procesos operativos fundamentales de la gestión educativa, asegurando que se conviertan en metas alcanzables que contribuyan al bienestar integral del plantel educativo. Esto no solo fortalecerá la eficiencia de la gestión institucional sino que también fomentará un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Este enfoque integral hacia la mejora continua desde la gestión educativa garantiza un impacto positivo y sostenible en la calidad del proceso educativo y en el desarrollo integral de la comunidad educativa.

En cuanto a la problemática, esta se presenta en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” y surge como una necesidad estratégica para fortalecer el sistema educativo, centrándose en el rol del directivo. A través de la implementación de políticas pedagógicas y el desarrollo de funciones administrativas efectivas, busca mejorar la calidad educativa interna y promover un entorno educativo amplio, accesible y equitativo. Esta visión no solo fortalece la autoridad y la credibilidad de la institución educativa, sino que también contribuye significativamente a la mejora continua del proceso educativo, asegurando un impacto positivo y sostenible tanto en la comunidad educativa como en el contexto social más amplio.



La fundamentación teórica de esta investigación se centra en la relación entre la propuesta de gestión escolar y el liderazgo educativo, en consonancia con el objetivo de fortalecer las habilidades del director en el desempeño de sus funciones, tal como se establece en el Art. 252 del Capítulo IV del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI). Se analiza el perfil del director, detallando las características necesarias para su rol directivo, y se identifican las estrategias y habilidades de gestión que le permiten establecer procesos administrativos y pedagógicos de calidad, fomentando la innovación en el ámbito educativo.

La metodología de este trabajo investigativo se sustenta en el paradigma socio-crítico y emplea un enfoque cualitativo para comprender las necesidades de liderazgo y la gestión escolar en la institución. La investigación es de tipo básica y utiliza el método de estudio de caso, caracterizado por ser un caso único en modalidad situacional a fin de abordar los desafíos del liderazgo educativo y las debilidades en la gestión educativa de la escuela. Para la recopilación de datos se emplea las técnicas de entrevista y encuesta, con el fin de obtener una visión clara y completa de la información desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados en la problemática de la institución. Posteriormente, se aplicará la técnica de triangulación de datos para el análisis de la información recolectada.

Los resultados obtenidos en este estudio evidenciaron la necesidad de mejorar la gestión y el liderazgo educativo para elevar la calidad en la educación. Entre los principales problemas identificados y que requieren atención inmediata están la falta de un plan educativo institucional y la insuficiente formación continua del personal docente. Además, se enfatiza la importancia de promover una convivencia armónica aplicando una comunicación efectiva y una colaboración estrecha entre la dirección y el cuerpo docente en el desarrollo de los diferentes procesos



académicos y administrativos de la institución con el propósito de superar los desafíos actuales y mejorar el desempeño escolar.

Por otra parte, este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema con su respectiva contextualización, la pregunta de investigación, los objetivos del estudio y la justificación; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico con la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con la gestión escolar y el liderazgo educativo, al mismo tiempo que se detalla los fundamentos teóricos científicos y legales que explican como el director de las instituciones educativas puede optimizar los procesos de gestión a través de una eficiente administración. En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico con el tipo de investigación, enfoque, método, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Al mismo tiempo, en el cuarto capítulo se expone el análisis y discusión de los resultados que se obtuvieron con la aplicación de las respectivas técnicas e instrumentos de investigación. A continuación, en el quinto capítulo se da a conocer la propuesta del documento de procedimientos académicos y administrativos con su respectiva validación por expertos. Finalmente, en el sexto capítulo, se mencionan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema o problematización

La Escuela Fiscomisional de Educación Básica “Monseñor Enrique Bartolucci”, está ubicada en el cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas. Se encuentra conformada por 13 maestros y 221 estudiantes que constituyen la comunidad educativa de este plantel. En este contexto institucional se presenta la carencia de una comunicación oportuna y asertiva, evidenciada por improcedentes relaciones interpersonales entre los docentes y autoridades, generando un inadecuado clima laboral. Esto se refleja en un bajo desempeño profesional del personal docente sumado a los desacuerdos permanentes entre los integrantes de la comunidad educativa.

Una de las causas que generan esta problemática e impacto negativo en la gestión escolar y la práctica pedagógica es la falta de cultura del trabajo diario, impidiendo que los docentes de las diferentes asignaturas puedan laborar de manera cooperativa, en consonancia con la misión y visión de la escuela y en función de la educación transformacional. La cultura de trabajo se refleja en cómo las personas interactúan, se tratan y trabajan organizadamente para lograr un objetivo común.

Esta ausencia de cultura de trabajo colaborativo afecta el ambiente laboral y provoca un nivel mínimo de comunicación, ausencia de actividades cooperativas, disminución del nivel académico de los estudiantes e incumplimiento de los plazos para la entrega de las planificaciones curriculares.

Todos estos inconvenientes que se dan en diferentes tiempos o momentos constituyen desventajas que impiden el desarrollo de un liderazgo institucional efectivo y la consecución de procesos sistemáticos de gestión directiva. Lo contrario implica tomar en cuenta el trabajo en equipo dentro de la institución para impulsar un pertinente modelo de educación, trabajando constantemente junto con el personal docente de cada uno de los niveles de la educación básica, además de las autoridades, los padres de familia y los alumnos, lo cual permitiría lograr los objetivos en beneficio de la comunidad escolar.

Debido a la problemática de gestión escolar y a los procesos de enseñanza académica que requieren mejora, esta investigación realizará los estudios correspondientes a través de métodos y técnicas que determinen el origen del problema y una propuesta que modifique el estilo del liderazgo educativo del director y de su equipo de trabajo. Este avance podría aportar a la consecución de docentes comprometidos con la calidad educativa y la mejora permanente de los procesos pedagógicos de la institución.

1.2. Pregunta de investigación

Todas las consideraciones anteriores dan lugar a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo potenciar el liderazgo del directivo de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” en función de una gestión educativa de calidad?

1.3. Objetivo general

Proponer procedimientos académicos y administrativos para el fortalecimiento del liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” del Cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas.



1.4. Objetivos específicos

- Identificar necesidades relacionadas con el liderazgo educativo para el impulso de los objetivos administrativos.
- Revisar fundamentos teóricos inherentes a la gestión educativa y al liderazgo directivo.
- Diseñar un documento de procedimientos académicos y administrativos para la mejora del liderazgo directivo de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci”.
- Validar la propuesta de gestión educativa mediante criterios de expertos.

1.5. Justificación

En relación a la gestión escolar que se ejecuta en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci”, se puede apreciar la falta de comunicación y participación por parte de la comunidad educativa en general. En cambio, la presente investigación busca aportar para que cada uno de los procesos operativos referidos a la planificación, organización, dirección, control y evaluación educativa se constituyan en objetivos alcanzables. También para que sus colaboradores se sientan motivados a trabajar a fin de alcanzar todas las metas fijadas en función del bienestar del plantel.

Hay que tener en cuenta que la circunstancia principal para resolver esta problemática está en lograr un cambio que desarrolle una comunicación eficaz y asertiva. En referencia al trabajo que realiza el personal docente en la institución, este debe asumir el compromiso, la responsabilidad y enfocarse hacia el bienestar educativo.

Es pertinente destacar que el liderazgo es una función administrativa gerencial, permanentemente operacional, que desempeña una persona en una organización o institución. El



ejercicio de este cargo implica la práctica de una serie de cualidades, capacidades, habilidades y exigencias personales; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que contribuyan para el manejo exitoso del cargo a desempeñar. Sabiendo administrar sus recursos materiales, tecnológicos y pedagógicos también tendremos una respuesta positiva del personal que integra la institución.

Adicionalmente, debido a los inefectivos procesos de gestión escolar se han generado diferentes desventajas que están afectando la calidad de la educación en esta institución. Por ello se presenta la necesidad de diseñar un documento de procedimientos académicos y administrativos que permita optimizar la gestión educativa de la institución, con la participación y compromiso de la autoridad de la institución en relación con su gestión y de los docentes según sus metodologías, estrategias o mecanismos que utilizan para trabajar en las jornadas de clases.

El propósito de la mención *Dirección de instituciones educativas* busca concentrar la presente investigación en un campo relacionado con el progreso del sistema educativo para un desarrollo nacional que promueva la recuperación y fortalecimiento de la autoridad de las instituciones educativas. La necesidad de un liderazgo efectivo en la implementación de políticas pedagógicas constituye un mecanismo eficaz para la gestión de programas educativos. En este sentido mi interés se centra en contribuir estratégicamente al avance del sistema educativo, abordando los desafíos con un enfoque especializado y proactivo a favor de un entorno educativo dinámico.

La realización de esta investigación cuenta con un respaldo significativo gracias al permiso y apoyo de las autoridades educativas como también de los representantes del vicariato apostólico de la ciudad de Esmeraldas. Esta colaboración institucional no solo acepta este proyecto, sino que



Universidad Nacional de Educación

UNAE

también garantiza un acceso fluido a recursos y datos necesarios para llevar a cabo un trabajo sólido y respaldado por las instancias institucionales pertinentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica que contrasta y relaciona los aportes de diversos autores, entre ellos Ander, Barba, Barber, Bassi, Díaz, Gallardo, Leiva, Torres, entre otros. La investigación se ha fundamentado en una variedad de fuentes académicas, como libros, revistas electrónicas, artículos científicos, tesis y monografías. Este apartado desarrolla el marco conceptual y las principales concepciones teóricas relacionadas con el liderazgo educativo y la gestión escolar, con el objetivo de conocer los avances y tendencias en estos campos en los últimos años.

2. Antecedentes

A continuación, se presentan los diferentes estudios que precedieron a esta investigación y contribuyen con ideas significativas para la revisión de las diferentes categorías y subcategorías de esta investigación. Se consideran estudios internacionales, nacionales y locales.

2.1. Estudios Internacionales

En Perú se encontró la investigación de Yangali y Torres (2020) titulada *El liderazgo directivo*, cuyo objetivo principal es determinar si hay alguna conexión entre cómo se percibe el liderazgo de los directivos en las escuelas del Callao y el rendimiento académico de los estudiantes. Utilizando un enfoque de estudio cuantitativo, con un diseño prospectivo y transversal, explora la relación entre estas dos variables sin intervenir experimentalmente. Para hacer esto, seleccionaron una muestra de 20 docentes con edades entre 20 y 60 años, así como 20 estudiantes de sexto grado de primaria, representativos de una población más grande. Recopilaron información a través de una encuesta que preguntaba sobre estilos de liderazgo registrando las calificaciones de cada



estándar. Luego analizaron los datos encontrando una correlación baja entre la percepción del liderazgo y el rendimiento estudiantil con un nivel del 95%. Al final, llegaron a la conclusión que no hay un impacto directo o significativo entre cómo vemos el liderazgo de los directivos y cómo los estudiantes aprenden en las escuelas del Callao.

Este trabajo de investigación aporta la idea de desarrollar en la entrevista preguntas acerca de los tipos de liderazgo bajo puntajes, permitiendo que se puede identificar el liderazgo directivo en las instituciones educativas.

Por otra parte, en Chile se halla un artículo relacionado con el clima organizacional apreciado en el contexto pedagógico y la gestión administrativa cuyo título es *Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile*. Según Sagredo y Castelló (2019) “el propósito fundamental de este artículo fue explorar la posible correlación entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de los docentes en instituciones educativas destinadas a personas adultas en la región del Biobío, Chile” (p.2).

Para llevar a cabo este estudio, Sagredo y Castelló (2019) “emplearon una metodología selectiva o correlacional, caracterizada por un diseño de tipo no experimental, transversal” (p.2). La elección de esta metodología se basó en el deseo de detectar conexiones entre diferentes variables. La hipótesis formulada se centró en la idea de que existe una asociación o co-variación entre las categorías de interés, con la meta de investigar los posibles lazos entre ellas.

La población estuvo constituida por docentes que trabajan en instituciones educativas dirigidas a adultos en la Región del Biobío, Chile. Para recabar la información, se utilizó una encuesta diseñada en una escala Likert, la cual es idónea para evaluar percepciones y actitudes.

Los resultados obtenidos por Sagredo y Castelló (2019) “revelaron una correlación positiva y significativa entre la percepción de los docentes respecto de la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso en el nivel educativo estudiado” (p.2). Además, se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación y el compromiso de los docentes. Estos descubrimientos proporcionan una visión importante sobre cómo la gestión directiva, la motivación y el compromiso del personal docente están interconectados en entornos educativos orientados a adultos.

El estudio realizado por Sagredo y Castelló (2019) proporciona una base investigativa valiosa que permite comprender mejor la relación entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso con el entorno educativo. Estos hallazgos son pertinentes para el desarrollo de la presente investigación cualitativa. En este sentido, al entender cómo estas variables están interconectadas, tengo la oportunidad de desarrollar estrategias efectivas en la propuesta educativa que promuevan un liderazgo sólido y mejoren el clima organizacional en el ámbito escolar.

A su vez, de Colombia se considera el trabajo de tesis doctoral titulado *Estrategia de gestión escolar para la educación inclusiva desde el reconocimiento*, desarrollado por Guzmán (2021). Tiene como objetivo “diseñar una estrategia de gestión escolar inclusiva que permita el reconocimiento de los estudiantes con discapacidad en el contexto familiar, escolar y social” (p.89). Utilizando el enfoque cualitativo, Guzmán (2021) desarrolla su investigación con el método hermenéutico, analizando documentos y comprendiendo percepciones de actores en el ámbito educativo en aspectos relacionados con proyectos educativos y políticas públicas. A través de un diseño metodológico de acción participativa, buscó comprender y abordar problemas en



instituciones educativas mediante estrategias y prácticas pedagógicas inclusivas, posicionándose como investigador y agente de cambio social (p.9).

La investigación de Guzmán (2021), sobre estrategias de gestión escolar inclusiva, proporciona un aporte valioso para este estudio, en tanto destaca la idea de resaltar el liderazgo de la directora de la escuela para mejorar su gestión directiva. Aplicando un enfoque cualitativo, similar al de Guzmán, nos encamina al análisis de documentos y percepciones relevantes, consiguiendo explorar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo y efectivo impactan y mejoran la gestión educativa en un contexto escolar.

2.2. Estudios Nacionales

En este apartado se inicia considerando el artículo de Barba (2021) vinculado con la variable gestión educativa y liderazgo directivo, siendo su propósito informar sobre las acciones llevadas a cabo hasta el momento en la construcción de un proyecto de investigación cuyo objetivo general era "Evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar del directivo, para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito"(p.2). Este estudio se llevó a cabo desde el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional. La exploración se basó en una investigación de campo y se estimó que la muestra para esta investigación estaría conformada por las 217 instituciones educativas fiscales, correspondiente al número de directivos y una muestra de 374 docentes.

La autora de este artículo expone que en el Ecuador se lleva a cabo una cantidad limitada de investigaciones que abordan la relación entre la gestión escolar y el liderazgo de los directivos dentro de las instituciones educativas. Esta limitación persiste a pesar de la existencia de



Estándares de Calidad Educativa que reconocen y resaltan esta conexión interdependiente. El trabajo aportó a la investigación con ideas significativas respecto de cómo identificar y analizar el impacto del liderazgo en las instituciones educativas a través de la exploración de campo.

Por otro lado tenemos el trabajo de pregrado de Sánchez (2020), titulado *Gestión educativa y la deserción escolar de la escuela “José Joaquín de Olmedo”*, donde se investiga sobre la ayuda a los directivos, representantes y estudiantes del plantel para crear las condiciones necesarias que permitan prevenir la deserción escolar. Básicamente se recomienda la práctica de acciones educativas que posibiliten la reinserción del estudiante en el salón de clases para determinar de manera formal la relación. (p.10)

El estudio se centró en un enfoque cuantitativo, permitiendo probar la hipótesis a través de la recolección y análisis estadístico de datos numéricos. Este método ayudó a establecer modelos de comportamiento y verificar teorías. El autor optó por un diseño correlacional no experimental con el objetivo de examinar la relación entre distintas categorías dentro de un contexto específico, lo cual implicó medir cuidadosamente cada categoría antes de analizar sus interconexiones y corroborar las hipótesis planteadas. La investigación incluyó un censo de 40 participantes y empleó principalmente la encuesta como herramienta para recabar información esencial en el contexto educativo estudiado. Al respecto Sánchez (2020), concluyó y recomendó que la institución implemente nuevas estrategias y acciones pedagógicas con características innovadoras para el perfeccionamiento de los aprendizajes en el centro educativo, partiendo del uso de un nuevo proceso constructivista en los salones de clases hasta la aplicación de nuevos parámetros educativos (p.10).

El estudio de Sánchez (2020) proporciona un marco relevante para mi investigación cualitativa centrada en potenciar el liderazgo directivo. Aunque mi enfoque se orienta hacia un estudio de caso con un paradigma socio-crítico, los hallazgos de Sánchez acerca de la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras pueden ser fundamentales para desarrollar una propuesta que busque un impacto positivo en el liderazgo y la gestión dentro del contexto educativo específico que se estudia. Esto sugiere que, a pesar de las diferencias metodológicas, las recomendaciones de Sánchez pueden informar y enriquecer la concepción y el diseño de la propuesta educativa.

Asimismo, el artículo de la revista científica Ciencia y Educación, *Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador*, desarrollado por Rodríguez et al. (2022) examina “el liderazgo, las habilidades administrativas y enfatizando el significado del liderazgo, las habilidades de liderazgo, el concepto de eficiencia y administración para mejorar el liderazgo y la gestión en las instituciones educativas ecuatorianas” (p.1). Utilizó un enfoque cualitativo mediante la revisión de diferente literatura. Los resultados del estudio muestran que los docentes y directores son quienes deben tener habilidades de liderazgo y administración para resolver los diferentes desafíos administrativos que se plantean en las escuelas. Para mejorar la calidad académica de la escuela es necesario considerar que el desempeño de los estudiantes en la clase está altamente influenciado por las habilidades administrativas y de liderazgo de los maestros y directores de escuela (Rodríguez et al., 2022, p.1).

En este sentido, el estudio de Rodríguez et al. (2022) ofrece una perspectiva valiosa para el trabajo de investigación destacando la importancia del liderazgo y las habilidades



administrativas para abordar los desafíos en las escuelas, lo que puede defender la propuesta de potenciar el liderazgo, respondiendo así a las expectativas de la comunidad educativa.

2.3. Estudios Locales

En el plano local tenemos el trabajo de Cuenca (2023) titulado *Importancia del Liderazgo Pedagógico en los docentes de la Escuela de Educación Básica Francisco Moscoso*. El objetivo de este estudio consistió en describir el liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica "Francisco Moscoso" de la comunidad de Tutupali Chico. Desde el punto de vista metodológico, se basó en el paradigma hermenéutico crítico, adoptando un enfoque cualitativo y respondiendo a la investigación-acción. Se llevaron a cabo observaciones en el aula y entrevistas para realizar un diagnóstico contextual que sirvió como base para diseñar un proceso de intervención mediante talleres. Los resultados revelaron diversos tipos de liderazgo, destacando entre ellos el liderazgo pedagógico, autocrático y transaccional (p.4).

Como conclusión, se determinó que los docentes necesitaban fortalecer su liderazgo a través de la formación continua. Por esta razón, se elaboró una guía docente para un liderazgo que contribuyera a mejorar la calidad educativa. Este trabajo aportó a la investigación con un modelo de guía para el liderazgo educativo.

También es necesario considerar a Luna y Machuca (2021) con su investigación titulada *El liderazgo administrativo y pedagógico como elemento clave en la organización y desempeño de la Unidad Educativa Particular "La Providencia" del cantón Azogues*. Este estudio es de tipo descriptivo con alcance comparativo. Para el proceso de recolección de información se utilizó encuestas dirigidas a un selecto grupo del personal administrativo y pedagógico (p.5).



Los resultados indicaron que el liderazgo educativo estaba presente en la Unidad Educativa Particular "La Providencia". La directora promovía el trabajo cooperativo y participativo entre todos los miembros de la comunidad educativa como se notaba en su alta autoexigencia. En líneas generales, de acuerdo a los datos porcentuales recolectados, la mayoría de los encuestados reportaron que cuentan con un liderazgo administrativo y pedagógico, a pesar de la falta de apoyo por parte de autoridades superiores y del enfoque deficiente en estilos y cualidades líderes fundamentales (Luna & Machuca, 2021).

A pesar de que la mayoría de los participantes admitieron la presencia del liderazgo, se encontró una falta de apoyo institucional y un escaso enfoque en estilos y cualidades prioritarias. Puede ser beneficioso utilizar los resultados obtenidos como base para orientar la investigación cualitativa, centrándose en el estudio de casos y adoptando un enfoque socio-crítico. Para lograr esto, es posible hacer uso de la técnica de la entrevista dirigida al máximo responsable educativo y llevar a cabo una encuesta aplicando la escala Likert entre los profesores con el fin de evaluar qué estilo de liderazgo se practica en la institución y si se ajusta a las expectativas que tiene la comunidad educativa.

Otro punto es el trabajo de investigación realizado por Álvarez (2020) titulado *Fortalecimiento de la calidad educativa de la Escuela Héctor Sempértegui mediante el diseño de un Plan de Mejora del Desempeño Docente*. Tiene el propósito de fomentar un comprometido trabajo en equipo que permita mantener o alcanzar un óptimo cumplimiento de los estándares que se han establecido a nivel Nacional por las Autoridades para evaluar la calidad educativa (p.3).

Al finalizar la investigación, se identificaron múltiples aspectos del quehacer docente que presentan debilidades en su ejecución y han impactado negativamente la calidad educativa de la Escuela. Para resolver ello, se propuso un Plan de Mejoramiento que incluye actividades específicas para enfrentar los retos detectados. Se le asignó al directivo la responsabilidad de liderar el plan a fin de mejorar la calidad educativa del plantel (Álvarez, 2020).

El trabajo de investigación de Álvarez (2020) proporciona una valiosa guía para la presente investigación cualitativa al identificar áreas de debilidad en el desempeño docente y proponer un plan de mejora. Este estudio sugiere enfoques efectivos para diseñar la propuesta que potencie el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” permitiendo mejorar su calidad educativa y su administración. Las manifestaciones destacan la importancia del compromiso del equipo directivo en la implementación de acciones para alcanzar estándares de calidad educativa.

3. Marco Legal

A continuación se presentan los diversos referentes del marco normativo curricular y legal que determina la presente investigación. Principalmente tienen que ver con la Dirección de instituciones educativas y los estándares de calidad.

3.1. Dirección de Instituciones educativas en Ecuador

Según el *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa* (MNASGE), los líderes educativos encabezan la autoevaluación institucional en concordancia con los estándares de calidad educativa establecidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y supervisan la implementación de sus planes de mejora. Es responsabilidad del directivo garantizar que la información disponible en la institución sea precisa, actualizada, debidamente



organizada y se utilice como punto de partida para la formulación de proyectos institucionales y la toma de decisiones en el centro (MINEDUC, 2013).

En este sentido, los directores educativos desempeñan un papel fundamental en el proceso de evaluación interna de las instituciones educativas, alineando sus prácticas con los criterios de calidad establecidos por órganos reguladores. Tienen la responsabilidad de monitorear los esfuerzos de mejora continua y asegurar la exactitud y organización de los datos escolares, lo cual es crucial para la planificación de iniciativas institucionales y la formulación de estrategias decisivas.

Por otra parte, en el Art. 252 del Capítulo IV, del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI), se establecen algunas funciones que están relacionadas directamente con el rol del director o rector. Entre estas funciones tenemos: “Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y enfoques del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores; velar por el cumplimiento de los estándares de calidad educativa” (MINEDUC, 2023, p.86). Por otra parte, se pide: “Dirigir y liderar la construcción e implementación de los instrumentos de gestión escolar; dirigir y garantizar la implementación de la flexibilización, adaptación y contextualización curricular; liderar los procesos pedagógicos, la innovación educativa y la mejora del aprendizaje” (MINEDUC, 2023, p.86). Más adelante establece: “Liderar el acompañamiento pedagógico y supervisar las prácticas docentes; liderar el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados; garantizar la convivencia armónica de los miembros de su institución educativa” (MINEDUC, 2023, p.86). También hay que tener pendiente el “Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear



y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos” (MINEDUC, 2023, p.86).

Finalmente, un aspecto adicional que potencia el liderazgo directivo será “Construir, gestionar y garantizar que la oferta educativa de la institución educativa se encuentre acorde con la autorización de funcionamiento, gestionar la información y mantener actualizados los aplicativos informáticos del Ministerio de Educación” (MINEDUC, 2023, p.86).

Según la LOEI, los directores de instituciones educativas tienen un papel crucial en el ámbito educativo de Ecuador. En la actualidad, los profesionales tienen la responsabilidad de liderar y supervisar el desarrollo e implementación de los proyectos educativos institucionales, garantizando que se alcancen tanto los estándares de calidad como los objetivos educacionales establecidos a nivel nacional. Entre sus responsabilidades se encuentran la dirección administrativa y pedagógica de la institución, cuyo objetivo es generar un entorno educativo seguro y propicio para todos los alumnos.

Además, son responsables de fomentar la formación continua del personal docente y no docente, así como de establecer canales efectivos de comunicación con la comunidad educativa. De esta manera, los directores se convierten en agentes fundamentales para la implementación de políticas educativas que buscan mejorar la calidad de la educación y promover una gestión escolar participativa y democrática.

3.2. Estándares de calidad Educativa en Ecuador

El Art. 13 del Capítulo IV, del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI), establece que los estándares e indicadores de calidad educativa “constituyen los niveles de logro definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa



Nacional, que detallarán las evidencias, objetivas y medibles, aceptables para determinar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa” (MINEDUC, 2023, p.21). En todos estos procesos llevados a cabo por la Autoridad Educativa Nacional, así como en los procedimientos de evaluación realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, se siguen los contenidos y características siguientes:

Los estándares de calidad educativa fijados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional se definen como descripciones de logros esperados, con objetivos claros y medibles. De todos estos estándares el más relevante para el presente estudio de investigación, corresponde al literal c “De gestión escolar: se refieren a procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a su funcionamiento” (MINEDUC, 2023, p.20 y p.21).

En el Art. 15 del Capítulo IV, del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI) se determina los componentes del Sistema Nacional de Educación que evalúa el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, destacándose el literal 3 el cual en relación con la Gestión de instituciones educativas menciona que “abarca la evaluación de la gestión escolar de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares. Para este componente el Instituto diseñará los respectivos instrumentos que se entregarán al Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, que serán aplicados por los auditores educativos” (MINEDUC, 2023, p.21).

Además, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa calcula el índice de desempeño institucional para medir la calidad educativa de acuerdo con los componentes establecidos en la política nacional de evaluación, así como otros que se consideren técnicamente relevantes, tal como se establece en el presente Reglamento General (MINEDUC, 2023 , p.21).

Al respecto cabe mencionar que en Ecuador, los estándares de calidad educativa están rigurosamente definidos por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y sus reglamentaciones asociadas, los cuales establecen criterios claros y medibles para asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes. Estos estándares abarcan diversas dimensiones de la experiencia educativa, incluyendo la infraestructura física, los recursos didácticos, las competencias del personal docente, los procesos pedagógicos y los resultados de aprendizaje. La evaluación y el seguimiento de estos estándares se realizan a través de un sistema integral de evaluación educativa que incluye tanto evaluaciones internas en las instituciones, llevadas a cabo por los propios centros educativos para la autoevaluación, como evaluaciones externas implementadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Este sistema asegura que los estándares se cumplan de manera efectiva, proporcionando datos y retroalimentación valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua, con el fin último de elevar la calidad de la educación que se imparte en todo el territorio nacional.

4. Marco Teórico

4.1. Fundamentos

En el presente apartado se desarrolla la base conceptual y teórica que sustenta el presente estudio. A continuación los diferentes conceptos y categorizaciones que fundamentan esta investigación.

4.1.1. Propuesta de Gestión Escolar

Una propuesta de gestión escolar es un documento o plan elaborado por un equipo de educadores, directores, padres de familia u otros miembros de la comunidad educativa que tiene como objetivo mejorar la administración y el funcionamiento de una institución escolar. Esta



propuesta suele abordar una serie de aspectos clave relacionados con la gestión y la calidad educativa. Es así que, Farfán y Reyes (2017) sustentan que “una propuesta vinculada con la gestión escolar debe tener un impacto significativo en el rendimiento de toda la comunidad educativa” (p.10). Esto se debe, a que un director que promueve la formación de comunidades de aprendizaje y respalda la gestión escolar de la institución fomentando un mejor desempeño en el área directiva.

Según Torres (2015) en Ecuador, “a pesar de los esfuerzos por mejorar la educación, los resultados de las pruebas nacionales e internacionales, como las de INEVAL y PISA, indican que persisten deficiencias cognitivas en los estudiantes” (p.664). Estos resultados reflejan que, a lo largo del tiempo, los estudiantes ecuatorianos muestran habilidades de memorización, pero enfrentan dificultades en el desarrollo de destrezas para resolver problemas más complejos.

Desde la perspectiva docente sobre la realidad educativa en Ecuador, un estudio revela que el 50% de los encuestados señala que los estándares de calidad no se aplican en todas las instituciones del país. Además, se observan disparidades entre los profesores en términos de implementación de estándares de gestión escolar y las funciones que desempeñan, dando lugar a una tendencia hacia el trabajo de escritorio y el fomento de la optimización personal.

De este modo, se puede determinar que la importancia de una propuesta escolar en una institución educativa radica en su capacidad para establecer un rumbo claro y estratégico hacia la mejora continua de la calidad educativa. Esta propuesta servirá como un plan maestro que guía a la comunidad educativa en la consecución de metas y objetivos educativos específicos.

4.1.2. Gestión Escolar

La gestión escolar se refiere a la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos educativos en una institución. Sverdlick et al. (2018) considera “la gestión escolar como una construcción colectiva y contingente que tiene en la escuela su condición de posibilidad y su ámbito de existencia” (p.10). Supone, además, adoptar un enfoque político que dirige nuestra atención hacia los acontecimientos dentro de las escuelas, en su vida diaria, entendiendo los elementos externos que influyen en la gestión, así como las acciones que se llevan a cabo internamente en el ámbito escolar.

Basándose en estos principios y considerando la educación como un derecho humano que el Estado debe asegurar de manera ineludible, creemos que las directoras y directores juegan un papel central e irremplazable en la implementación de programas y proyectos educativos dedicados a niños y adolescentes, reconociéndolos como titulares de derechos (Sverdlick et al., 2018).

4.1.3. Gestión directiva estratégica

La gestión directiva estratégica para Barbón y Fernández (2018) consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; permitiendo definir la filosofía, valores y objetivos de la institución para orientar las acciones hacia el logro de los objetivos. Además, considera la habilidad de proyectar a la institución a largo plazo y de implementar los medios necesarios para alinear a los participantes y los recursos con el fin de alcanzar esa visión (p.50).

Al mismo tiempo, para alcanzar los objetivos instituciones es significativo considerar aspectos fundamentales de la gestión directiva estratégica que incluyen la importancia de lo



pedagógico, reconociendo a las escuelas como el eje central de los sistemas educativos, cuya misión principal es facilitar el aprendizaje para todos los estudiantes. Se enfatiza la adaptación a través de la adquisición de nuevas competencias y la profesionalización, esencial para que los actores educativos entiendan y manejen los cambios, desafíos y soluciones efectivas ante diversas circunstancias. Además, se indica la relevancia del trabajo en equipo para crear una visión compartida de los objetivos y principios educativos, promoviendo un enfoque colaborativo en la planificación, ejecución y reflexión sobre las acciones educativas fundamentales para una implementación exitosa (Barbón & Fernández, 2018).

En cambio, Farfán y Reyes (2017) argumentan que la gestión directiva estratégica tiene la finalidad de proporcionar a los actores escolares planteamientos o herramientas teórico-prácticas tales como la autogestión, planeación y evaluación para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento y transformación de la realidad y su contexto escolar (p.2). En este sentido, la labor directiva implica llevar a cabo iniciativas destinadas a la mejora de las escuelas mediante la colaboración activa entre la dirección y el personal docente en los diversos procesos educativos.

Siguiendo este punto, la gestión directiva trasciende la ejecución de actividades educativas aisladas, para constituirse en un enfoque integrador de diversas acciones y procesos educativos que se entrelazan con el propósito de satisfacer las variadas necesidades de estudiantes, profesores y de la comunidad educativa en general, en función de metas específicas establecidas por distintas instituciones educativas. Basándose en esta teoría, es evidente que la gestión educativa estratégica se centra en la esencia misma de la vida escolar y los procesos que en ella ocurren, esto es, la interacción y cooperación entre todos los participantes del ámbito escolar así como las estrategias y acciones que estos implementan. Por esta razón, la gestión pedagógica desempeña un papel



fundamental para materializar eficazmente todos los estratos de la gestión escolar (Farfán & Reyes, 2017).

Al comparar las teorías de Barbón y Fernández (2018) y Farfán y Reyes (2017) sobre la gestión directiva estratégica, es evidente que ambas aportan perspectivas valiosas para el desarrollo escolar. Sin embargo, la propuesta de Farfán y Reyes se destaca por su adaptabilidad y enfoque en el mejoramiento y la transformación de la realidad escolar a través de una gestión que enfatiza la autogestión, planificación y evaluación. Su aproximación, que fomenta la colaboración entre directivos y docentes para enfrentar los desafíos educativos de manera práctica y teórica, parece más efectiva para satisfacer las necesidades actuales de la comunidad educativa. Esta teoría propone una estrategia más dinámica y participativa, donde la gestión estratégica se convierte en un medio crucial para lograr una educación de calidad, adaptándose a los cambios y demandas del entorno escolar. Por tanto, el enfoque de Farfán y Reyes es pertinente para llevar una gestión que aspire a la excelencia educativa y al desarrollo integral de la comunidad escolar.

De manera similar, Reynosa et al. (2021) establece que el objetivo principal de los procesos de innovación estratégica mediante la gestión directiva “es mejorar la calidad de la educación” (p.208). Esto con el fin de promover actitudes favorables en todos los miembros de la comunidad educativa, incentivando una disposición constante hacia la adaptación y comprensión de las implicaciones del cambio, así como hacia la flexibilidad en la adecuación del plan de estudios conforme a las necesidades de los alumnos. Según Reynosa et al. (2021), aquello encamina a “crear espacios y mecanismos en las instituciones educativas para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos que estén afectando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes”



(p.208). Según varios expertos, las modificaciones que se producen de manera espontánea, sin un propósito definido ni una organización previa, no pueden ser consideradas como innovaciones.

Para que los cambios sean duraderos y significativos, es fundamental que sean relevantes y aceptadas por quienes deben implementarlas, solventando sus inquietudes y requerimientos. La identificación y valoración de estos cambios son más probables cuando los afectados participan activamente en el proceso. Así, cuando las innovaciones provienen de fuentes externas y no son iniciativa de los educadores, se necesitan esfuerzos específicos para que estos últimos adopten e internalicen el propósito de la renovación. La innovación educativa exige la coordinación eficaz de diferentes procesos y la definición precisa de una gama de roles que se complementen entre sí.

Por lo tanto, para Cárdenas y colaboradores (2017), la relevancia de la innovación educativa en términos de gestión radica en la capacidad de adaptación de la organización a las nuevas demandas de cambio, lo que evita que los profesores tengan que tomar la iniciativa de desarrollar las innovaciones requeridas por la comunidad educativa. Por otro lado, Reynosa y su equipo (2021) destacan que el propósito primordial de los procesos de innovación estratégica, bajo la dirección administrativa, consiste en mejorar la calidad educativa. Esto implica fomentar actitudes favorables entre todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo una mentalidad abierta hacia la adaptación y la comprensión de las implicaciones del cambio, así como hacia la flexibilidad en la modificación del currículo de acuerdo a las necesidades y preferencias de los estudiantes.

Adicionalmente, la teoría de Reynosa y su equipo (2021) resalta la importancia de la innovación estratégica en la gestión administrativa para cultivar actitudes positivas y una mentalidad receptiva hacia el cambio entre los miembros de la comunidad educativa. Se resalta la



relevancia de una gestión proactiva y centrada en la mejora constante para abordar los desafíos actuales y asegurar una educación de alta calidad.

4.1.4. Gestión estratégica para la innovación educativa

Según Cárdenas et al. (2017) establece que la importancia de la innovación educativa en términos de gestión se basa en el hecho de que, si la organización no se adapta a las nuevas tendencias de cambio que se requieren, los profesores tendrán que hacer lo necesario para desarrollar las innovaciones que necesita la comunidad educativa (p.22). Mediante la innovación, es posible revolucionar diversos aspectos del ámbito educativo, abarcando desde los métodos de enseñanza y la accesibilidad a recursos destinados al aprendizaje, hasta la revisión y evaluación de planes de estudio. Asimismo, se pueden implementar nuevas formas de aprender y dirigir instituciones educativas, así como emplear la tecnología con el propósito de mejorar tanto los aspectos académicos como la gestión integral del sistema educativo.

Existen múltiples interpretaciones sobre el concepto de innovación y su aplicación en el ámbito de la gestión educativa. Sin embargo, es fundamental destacar que la innovación educativa tiene como objetivo principal garantizar la calidad de la educación en todos los niveles y aspectos organizativos. La efectividad de los procesos de innovación educativa se ve reflejada en la presencia de una visión compartida, la disponibilidad de recursos, una capacitación adecuada y una cultura arraigada de innovación. En este sentido, es esencial brindar a los profesores la oportunidad de reflexionar prioritariamente sobre el cambio y sus impactos en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Cárdenas et al., 2017).

El análisis efectuado en este estudio resalta la importancia de que las instituciones educativas respondan a las necesidades actuales de la sociedad y mantengan altos estándares de calidad en su desempeño. Esto implica la búsqueda activa de modelos organizativos, así como enfoques de dirección y planificación, que promuevan una gestión académico-administrativa capaz



de impulsar la implementación de proyectos innovadores en todos los ámbitos de la organización.

Aunque la coordinación de múltiples actores, como ocurre en el caso de las instituciones de educación superior, puede ser un desafío, es esencial que los líderes encuentren vías para fomentar la convergencia en torno a aspectos estratégicos de la institución, involucrando activamente a todos los implicados, particularmente a los profesores (Cárdenas et al., 2017).

4.1.5. Los líderes educativos como gestores de calidad.

Actualmente, el tema de gestión y liderazgo educativo es muy estudiado, así como cuestionado dentro de las instituciones educativas. En este sentido Contreras (2019) sustenta que la gestión educativa va tomada de la mano con un buen liderazgo, permitiendo construir la identidad de instituciones para lograr mejores resultados académicos. Adicionalmente una mayor infraestructura, la capacitación de los maestros y la estructuración de los planes y programas de estudio que permitan convertir a la institución en una escuela de calidad que logra sus objetivos establecidos de la mejor forma posible (p.62). Por este motivo, es necesario comprender que cada institución educativa presenta características únicas, y dado que los entornos difieren significativamente unos de a otros, es esencial realizar investigaciones adaptables, respaldadas por una variedad de casos prácticos. Estas investigaciones deberían cubrir temas tales como la planificación estratégica, evaluación de programas, monitoreo de progresos, ejecución de reformas significativas, administración de recursos y orientación hacia la obtención de resultados (Contreras, 2019).

De acuerdo con la teoría de Contreras (2019), la relación que existe entre gestión y liderazgo surge como un pilar fundamental en el desarrollo y mejoramiento continuo de los entornos educativos. La gestión educativa se revela como un eje central que direcciona y potencia



los proyectos educativos institucionales, facilitando un marco sólido para la evolución y adaptación a nuevas metodologías y prácticas pedagógicas. Paralelamente, el liderazgo se posiciona como un catalizador esencial que no solo fomenta, sino que también dinamiza y enriquece los procesos pedagógicos, asegurando que las respuestas a las necesidades educativas y las expectativas del cuerpo docente y de la comunidad educativa sean efectivas y pertinentes. Así, la interacción entre una gestión eficaz y un liderazgo inspirador se convierte en la columna vertebral para alcanzar la excelencia educativa y satisfacer las demandas internas y externas, consolidando un entorno de aprendizaje enriquecedor y continuamente evolutivo.

En cambio, Reyes et al. (2024) sostiene “que el liderazgo del director en la gestión escolar es un factor determinante en la calidad de la educación y el rendimiento académico de los estudiantes” (p.74). La influencia ejercida por los líderes de las instituciones educativas en la formulación y ejecución de estrategias pedagógicas y de gestión es crucial para alcanzar un nivel superior de rendimiento académico. Al involucrarse en procesos de capacitación y mejora profesional constante, estos líderes se equipan con herramientas y habilidades, que les permite enfrentar de manera efectiva los retos que presenta la administración de centros educativos.

Esta dinámica de aprendizaje continuo y adaptación estratégica por parte de la dirección escolar no solo potencia la eficacia de los sistemas educativos, sino que también asegura una respuesta ágil y efectiva ante las demandas y cambios del entorno educativo, marcando la diferencia en la calidad de la educación ofrecida. De acuerdo con la teoría de Reyes et al. (2024) los encargados de liderar el sector educativo han entendido de forma continua la importancia de fomentar el crecimiento profesional como un aspecto clave de su rol educativo. Están presenciando un cambio significativo en los métodos de administración dentro del entorno educativo actual,



donde la función del líder educativo se vuelve cada vez más esencial para coordinar las actividades diarias mediante tácticas de gestión efectivas. El propósito de estas tácticas es asegurar que tanto alumnos como profesores logren conseguir y proporcionar una oferta educativa de primer nivel (Reyes et al., 2024).

Es fundamental que cada líder dentro de una institución educativa equilibre eficazmente las competencias emocionales con las habilidades técnicas específicas. La habilidad para gestionar emociones juega un papel decisivo en la eficacia con que un director ejecuta su rol y administra la escuela. Además, es fundamental tener una comprensión exhaustiva y la capacidad de responder rápidamente a variados desafíos. En este contexto, la actuación del líder educativo, alineada con los estándares predefinidos, se convierte en un componente crítico para el avance de la entidad educativa, ya que es responsabilidad de los directores liderar eficientemente en todas las áreas que implica la gestión escolar.

Por lo tanto, la gestión educativa efectiva, en correlación con un liderazgo visionario, es fundamental para el desarrollo institucional y la mejora del desempeño académico. Esta alianza estratégica facilita la creación de identidades institucionales sólidas, el fortalecimiento de la infraestructura, la profesionalización docente y la estructuración de programas educativos que favorecen escuelas de alta calidad. La influencia directiva en la gestión escolar emerge como un pilar clave para la calidad educativa, subrayando la importancia de los líderes en la definición e implementación de estrategias que promuevan la excelencia académica.

4.1.2. Liderazgo Educativo

4.1.2.1. Definición

El liderazgo educativo es una función administrativa que ejecuta los procesos, recursos y actividades de las instituciones de educación, con el propósito de alcanzar metas y objetivos establecidos. Es así que, Bushy y Glover (2018) sustentan que “el liderazgo implica ejercer influencia de manera que se logren los objetivos planteados por la institución” (p.1). A partir de lo mencionado se afirma que los líderes eficientes crean una visión para las instituciones educativas en las que trabajan, basándose en sus valores personales y profesionales. Además, comparten esta visión en todas las ocasiones posibles e inspiran a su equipo y a otras personas involucradas para que compartan esta misma visión.

4.1.2.2. Tipos de Liderazgo

4.1.2.2.1. Liderazgo Instruccional

Cuando se menciona el liderazgo instruccional, se hace referencia al líder específico en el ámbito educativo, considerando las características de quienes desempeñan este rol en las escuelas. Así lo afirma Brush (2017) “un liderazgo para el aprendizaje, que se ha transformado recientemente, centrándose en la dirección principal hacia la cual se dirige o debería dirigirse la influencia de los líderes” (p.8). De acuerdo a la teoría antes mencionada, se determina que los líderes que optan por este enfoque dan importancia a la excelencia en la enseñanza, al diseño del plan de estudios y al progreso profesional de los maestros.

4.1.2.2.2. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar metas más allá de sus intereses individuales. Se caracteriza por la

visión compartida, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la inspiración. Es así que Red (2015) lo define como “el liderazgo que motiva a las personas para alcanzar resultados sorprendentes o destacado” (p.1). Ofrece a los empleados autonomía en roles específicos y la autoridad para tomar decisiones después de recibir capacitación. Esta manera podemos conceptualizar de que el liderazgo transformacional se utiliza para impulsar cambios significativos en el comportamiento y la actitud del personal, buscando obtener lograr metas y cumplir con los objetivos.

4.1.2.2.3. Liderazgo Transaccional

Este estilo de liderazgo establece claros acuerdos y expectativas entre el líder y los seguidores. Los líderes transaccionales utilizan incentivos tangibles como bonificaciones o reconocimientos para premiar el desempeño positivo y aplican sanciones o correcciones para abordar el rendimiento insatisfactorio. Es así que para Antonakis y House (2014) este líder construye un acuerdo con sus seguidores respecto de las metas y las expectativas de recompensa; por lo cual, su accionar se focaliza en la medición y control de las bases convenidas ya que si se logran las metas, se generan las recompensas contingentes (p.6). Por esta razón, este liderazgo se basa en un modelo de transacción donde las acciones del líder están destinadas a lograr objetivos específicos y a mantener el orden en el entorno laboral.

4.1.2.2.4. Liderazgo Distribuido

El enfoque de este liderazgo es fomentar la distribución de funciones y responsabilidades entre varios miembros de un equipo o una organización, en lugar de concentrarse en un solo líder central. Por esta razón Maureira (2019), afirma que el liderazgo distribuido ha sido caracterizado como un esfuerzo de coordinación de direcciones escolares,

que se manifiesta en el rol de los directores de un determinado distrito local o comuna, con el fin de compartir diferentes prácticas directivas que llevan a cabo en sus contextos escolares (p.1). En un contexto de liderazgo distribuido, los roles de liderazgo pueden cambiar según la situación, las habilidades y las fortalezas de los miembros del equipo. La comunicación abierta, la colaboración y la confianza son elementos clave en este tipo de liderazgo.

En efecto, aquí se puede determinar que el liderazgo educativo se concentra en la toma de decisiones en instituciones educativas, generalmente a cargo de sus directores, siendo su propósito principal mejorar la calidad de la enseñanza y los servicios educativos mediante decisiones efectivas y estratégicas. Por lo tanto, el liderazgo educativo desempeña un papel fundamental en la formación de futuras generaciones y en la mejora continua de la educación.

4.1.2.2.5. Liderazgo Compartido

El liderazgo compartido significa que múltiples individuos colaboren en la toma de decisiones y gestión del equipo, promoviendo la participación de todos, valorando sus habilidades y perspectivas diversas para lograr objetivos en común de manera más efectiva. Una teoría relevante es la que sustenta Chacón et al. (2022) afirmando que “cuando se implementa el liderazgo compartido en los equipos directivos, aumenta la colaboración y la coordinación” (p.33). El uso de un lenguaje común consolida los vínculos en el equipo, lo que resulta en una mejora del capital social de la organización. Al facilitar la distribución del conocimiento y la cooperación entre áreas, se puede propiciar un mejor rendimiento empresarial (Chacón et al., 2022).

4.1.2.3. Características del Líder Educativo

Según la perspectiva de García (2020) el líder debe caracterizarse por tener conocimiento fundamental sobre la entidad escolar a dirigir y sobre el contexto que la rodea; conocer las causas



y las consecuencias de los problemas que afectan a la institución; habilidades para el diseño, elaboración y ejecución de programas correctivos sobre la materia de que se trate (p.723 y p.724).

El líder educativo, al adoptar un enfoque de liderazgo compartido, podría ganarse la confianza, el respeto y la valoración de sus colaboradores. Esto les podría otorgar la libertad para desarrollarse e interactuar abiertamente, respaldándose con motivación, inspiración y disposición para un desempeño efectivo en su trabajo.

Otra perspectiva importante es la presentada por Ortiz (2023) sustentando que el director debe mostrar continuamente un liderazgo efectivo, contando con las características necesarias tales como la capacidad de comunicación efectiva; la planificación estratégica; la habilidad para tomar decisiones; la coordinación de personal y la aplicación de técnicas gerenciales para asegurar que la institución funcione de manera eficiente y efectiva (p.13). El liderazgo educativo requiere que el director tenga la capacidad de dirigir eficazmente la institución hacia la mejora de la calidad educativa y el logro de sus metas. Esto implica no solo habilidades de gestión y toma de decisiones, sino también una comunicación clara y estratégica. En última instancia, el éxito del liderazgo educativo radica en la combinación equilibrada de estas habilidades para garantizar un ambiente educativo favorable y un progreso continuo hacia los objetivos institucionales.

Al comparar las teorías de García (2020) y Ortiz (2023) se testifica que, actualmente el director enfrenta el desafío de manejar efectivamente su gestión administrativa en las instituciones educativas. Esto implica diagnosticar y supervisar los aspectos pedagógicos de los alumnos y facilitar cambios para adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad. En resumen, el liderazgo directivo requiere una combinación integral de habilidades para abordar con éxito los



desafíos educativos y responder de manera efectiva a las necesidades de mejora de la comunidad educativa y sociedad en general.

4.1.2.4. Rol del líder educativo para la innovación

Un reto constante para los equipos directivos de instituciones educativas es mantener procesos de mejora que conduzcan a alcanzar estándares de calidad y promover estilos de liderazgo vinculados al trabajo en equipo. Es así como García y Cerdas (2019) afirman que “el rol de la persona directiva se plantea en términos de liderazgo participativo que promueva una organización dinámica, flexible, con claridad de su misión y visión y el papel que juega como transformador social” (p.18). Además, se destaca la dimensión pedagógica como un aspecto muy importante para cualquier estilo de liderazgo relacionado con la formación. Es importante señalar que aquellos con funciones directivas deben tener claridad sobre su rol como impulsores de cambio y transformación en la sociedad (García & Cerdas, 2019).

La relación entre los estilos de liderazgo y el rendimiento de las instituciones educativas es fundamental. Por consiguiente, fomentar la colaboración y establecer metas compartidas se considera esencial para ofrecer una educación de calidad que se adapte y satisfaga las demandas específicas del entorno educativo. Al respecto, expertos en el ámbito educativo destacan que la dirección de una institución escolar se concibe como un proceso activo y en constante movimiento. Esta dinámica implica una toma de decisiones deliberada y bien estructurada por parte de los directivos, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos de antemano. Dichas acciones, fundamentadas en las múltiples responsabilidades que conlleva el cargo directivo, abarcan una amplia gama de funciones esenciales para el buen funcionamiento de la institución educativa. La gestión efectiva de estos aspectos contribuye significativamente a la eficacia y el éxito general de



la dirección escolar, facilitando así el cumplimiento de la misión educativa y el logro de resultados positivos para la comunidad escolar.

En este sentido García (2020) considera que el directivo debe asumir y desarrollar a cabalidad las funciones generales de dirección, considerando entre otras las siguientes: planificación en tanto prevé fines, fija objetivos, señala criterios, proyecta acciones generales y diseña estrategias pedagógicas y administrativas resolutivas; organización, en cuanto selecciona y describe las posibilidades de su personal, delega funciones, distribuye el trabajo según los perfiles y funciones, analiza los recursos de los que se dispone a fin de determinar los diferentes procedimientos de trabajo a efectuar (p.74). A su vez, al desarrollar al proceso de ejecución, mando, regulación, ayuda a la realización de tareas, la comunicación asertiva y permanente con el personal a su cargo, coordinando las acciones a efectuar y la distribución de las tareas que de ello se desprenda. Finalmente, el control permite monitorear los resultados, determinar correctivos y reorientar lo que haya resultado diferente a lo esperado (p.74).

Al analizar las funciones de la dirección en la investigación de García (2020) se determina la relevancia de la planificación, como primera fase a desarrollar en todo el proceso de la administración escolar, donde el director debe realizar un análisis exhaustivo de las necesidades, involucrar a todo el personal en la formulación de los objetivos institucionales y establecer metas realistas en función de los recursos disponibles. En cuanto a la organización escolar es fundamental que se abarque todos los aspectos de la vida educativa, como la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación, además de proveer recursos para apoyar la institución y mantener una conexión con la familia y la comunidad. Esto requiere establecer estructuras y prácticas que fomenten un ambiente



educativo completo y colaborativo, priorizando el bienestar y el progreso académico de los estudiantes, junto con la participación activa de la comunidad escolar.

En relación con los sub-procesos implicados en la ejecución, es relevante resaltar la delegación de responsabilidades, la toma de decisiones, la implementación de acciones, la impartición de órdenes, el mantenimiento de la disciplina, el apoyo continuo y la garantía del correcto funcionamiento de esta función esencial en la gestión educativa. Estos aspectos contribuyen significativamente a la efectividad del liderazgo educativo al permitir una administración eficiente de los recursos y una dirección coherente hacia el logro de los objetivos institucionales. En cuanto a la función de control, implica la observación y verificación de la ejecución de lo planificado, lo que implica analizar los errores ocurridos, tomar medidas correctivas cuando sea necesario y reconocer los logros y éxitos obtenidos. Este proceso garantiza la eficiencia y efectividad en la implementación de las estrategias, permitiendo una gestión más precisa y adaptativa para alcanzar los objetivos establecidos en la dirección educativa.

4.1.2.5. Liderazgo y la cultura escolar

Al explorar la investigación de León y Moreno (2018) se ve cómo las prácticas de liderazgo influyen decisivamente en la creación y mantenimiento de una cultura escolar positiva. En este sentido, ellos consideran que las acciones encaminadas a conseguir una comunidad inclusiva por parte de las instituciones, conllevan al equipo directivo a mantener un buen clima laboral de manera colaborativa y participativa con el resto de personas que conforman el centro educativo, en aspectos de creencias, actitudes, normas y comportamientos acordes con los valores de equidad y justicia social (p.24). En consecuencia, esta modalidad de cultura organizacional emerge como la opción más favorable para los entornos educativos, ofreciendo un terreno fértil para la



colaboración efectiva y generando dinámicas de trabajo en equipo que potencian los resultados conjuntos.

A su vez, León y Moreno (2018) afirman que los líderes escolares deben “fomentar el desarrollo de las competencias del profesorado, facilitando las condiciones adecuadas y creando estructuras que les lleven a trabajar en equipo y a que se produzca una distribución del liderazgo” (p.25). Por ende, el establecimiento educativo se constituye como un colectivo de aprendizaje profesional que fomenta tanto el crecimiento profesional como personal de sus integrantes. En este contexto, la misión primordial del líder educativo es crear y mantener estructuras organizativas y culturas institucionales que respalden y enriquezcan la habilidad del docente para evolucionar y optimizar la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo así una colaboración eficaz.

Dentro de las tareas desempeñadas en las escuelas, los directivos tienen la responsabilidad de dirigir el perfeccionamiento del proceso educativo, incluyendo la enseñanza, el aprendizaje y su evaluación, mediante la creación de sistemas que faciliten la reflexión colectiva y el intercambio de saberes entre el profesorado sobre sus prácticas docentes (León y Moreno, 2018). Por tanto, la optimización de las instituciones educativas representa una meta fundamental, implicando que en el proceso de gestión escolar se debe emprender iniciativas diseñadas para elevar el rendimiento académico de todos los estudiantes y promover prácticas que reflejen valores de inclusión.

En este sentido, el deseo de comprender la construcción de una cultura escolar que fomente y facilite el liderazgo docente conduce a reconocer la estrecha relación entre la colaboración y la colectividad, así como la diversidad de elementos esenciales para alcanzar esta meta. Es por ello que Moya y Luengo (2019) fundamentan que “la cultura escolar es un sistema socialmente construido de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización,



constituyéndose en lo que una organización es y, en cuanto tal, la identidad organizativa es uno de sus componentes principales” (p.2). De este modo, se entiende que la esencia del entorno educativo se halla en la dinámica diaria de construcción, reflexión y acción de sus miembros, más que en su estructura formal. Por consiguiente, cualquier iniciativa de cambio en la educación se verá moldeada y adaptada por los actores escolares, principalmente por el directivo, siendo influenciada en gran medida por la cultura organizativa arraigada en la escuela.

No obstante, a medida que se observa que una misma reforma se implementa de manera diferente en cada institución, surge un cambio de enfoque hacia la escuela y su cultura particular, que se convierte en la unidad fundamental del cambio educativo. En contraste con enfoques técnico-formales, lo crucial son los significados compartidos, marcos interpretativos y formas de actuación entre los miembros. Transformar una escuela implica cambiar las prácticas y comportamientos, así como las percepciones y valores internos del centro, en lugar de realizar cambios principalmente en su estructura formal (Moya y Luengo, 2019, p.2).

Aunque ambas teorías comparten ciertas similitudes, también presentan diferencias significativas. León y Moreno (2018) sustentan la importancia de mantener un liderazgo efectivo en cuanto la formación de una cultura escolar positiva, destacando cómo las prácticas de liderazgo pueden influir significativamente en el clima laboral y en la promoción de valores de equidad y justicia social. Por otro lado, Moya y Luengo (2019) enfatizan la cultura escolar como un producto de la interacción social, donde los esfuerzos de transformación educativa son modelados por los integrantes de la comunidad escolar, especialmente por el líder educativo, y se ven significativamente influenciados por las características de la cultura adaptada en la institución. Estos enfoques revelan la importancia del liderazgo escolar en la promoción de una cultura



organizativa que refleje los valores y objetivos educativos, así como la necesidad de considerar la cultura escolar como un factor determinante en cualquier iniciativa de cambio educativo.

4.1.2.6. Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente

Conforme a la investigación llevada a cabo por Rodas y Pérez (2021) “a nivel de Latinoamérica se está considerando la importancia de elaborar ciertas políticas de estado que promuevan la labor eficaz y eficiente del liderazgo directivo en las escuelas de educación básica regular como también de superior” (p.91). Es evidente la importancia del fortalecimiento de diversas estrategias y medidas implementadas por los directivos de instituciones públicas, destacando la necesidad de que estas acciones sean reconocidas por su credibilidad y eficacia, con el objetivo primordial de promover una mejora significativa en la calidad educativa en beneficio de los estudiantes.

Por este motivo, el liderazgo en el ámbito educativo, ejecutado por quien dirige la institución, juega un papel fundamental en la consecución de metas y objetivos, inspirando y ejerciendo influencia que promueve la participación activa de la comunidad educativa a través de iniciativas pedagógicas significativas. En este ambiente, el personal experimenta una satisfacción laboral profunda, caracterizada por respuestas emocionales positivas hacia su lugar de trabajo, una percepción de estabilidad en el empleo, oportunidades para el desarrollo profesional, y el reconocimiento de su esfuerzo mediante una remuneración justa (Rodas y Pérez, 2021, p.90).

El liderazgo directivo ejerce un impacto significativo para el desempeño del personal docente en una institución educativa al mismo tiempo que proporciona dirección, apoyo y recursos, estimula la creatividad, el compromiso y fomenta el crecimiento profesional a través de la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva. Por el contrario, un liderazgo deficiente



puede generar confusión y estrés, afectando negativamente la calidad de la enseñanza. En resumen, el liderazgo directivo influye significativamente en el éxito general de la institución educativa.

4.1.3. Calidad en la educación

4.1.3.1. Definición

La calidad en la educación se refiere a las características que se logra al considerar y combinar diversas dimensiones, como la pertinencia, relevancia, eficacia interna y externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. Es así que Martínez (2017) define a la calidad educativa como el grado en el cual un sistema educativo o una institución educativa preparan a sus ciudadanos para abordar y resolver los desafíos que surgen en su entorno, ya sean de carácter personal, comunitario, político o económico (p.1). Además, este proceso implica la integración de diferentes aspectos del conocimiento, habilidades y valores y requiere la colaboración de diversos actores, como políticos, líderes educativos, profesores, investigadores y estudiantes.

Así mismo, Paladines (2015) manifiesta que la calidad de la educación no se reduce a un solo elemento, sino que depende de una combinación de factores que abarcan desde la gestión de las instituciones hasta las prácticas pedagógicas y el ambiente en el que se lleva a cabo la educación (p.13 y p.14). También determina que el objetivo es lograr una educación integral y de alta calidad que beneficie a los estudiantes en todos los aspectos de su desarrollo. De hecho, la mejora de la calidad educativa buscada a través de la implementación de estándares de calidad en sistemas educativos se ve influida por múltiples elementos.

Dada las condiciones que anteceden anteriormente, la noción de calidad educativa se refiere a cómo se lleva a cabo el proceso de formación, con un énfasis en los resultados y efectos que son percibidos de manera positiva por la comunidad. La calidad educativa se manifiesta cuando los procesos educativos satisfacen las necesidades tanto individuales como sociales. Esto implica la disponibilidad y el uso eficiente de recursos, lo que contribuye a que la educación sea equitativa y efectiva.

4.1.3.2. Relación entre innovación y calidad educativa

Según el estudio de González (2020) la innovación educativa suele referirse a procesos que tienen como objetivo central la mejora de la calidad educativa, el desarrollo y experimentación de metodologías nuevas o alternativas, el aumento de la participación e implicación de los diferentes actores educativos, la actualización de los programas educativos (p.1). En este contexto, la innovación educativa es vital para mejorar la calidad del aprendizaje al adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad ya que puede crear un entorno propicio para la innovación, apoyando al personal docente y fomentando la colaboración. En este proceso, el director se convierte en un agente clave para impulsar la innovación y mejorar continuamente la calidad educativa en la institución.

Por lo tanto, se puede analizar las innovaciones a través de los relatos y vivencias de aquellos que las protagonizan. Las distintas perspectivas del profesorado, alumnado, familias, administración educativa, gestores de centros privados y otros actores pueden brindar una comprensión profunda y compleja de las innovaciones en pos de lograr una gestión y proceso de enseñanza excelentes (González, 2020). En consecuencia, la innovación educativa se presenta como una herramienta poderosa para mejorar la calidad de la educación al promover un enfoque



más humano e inclusivo. Al fomentar el desarrollo y el acompañamiento de los individuos, la innovación en la educación no solo busca transmitir conocimientos, sino también cultivar valores y habilidades necesarias para construir un mundo más equitativo y diverso.

La educación, como servicio para los alumnos, presenta desafíos similares a otros servicios en cuanto a definir su naturaleza y evaluar su calidad. Por lo tanto, la innovación educativa debe abordar esta complejidad mediante enfoques flexibles y comprensivos que consideren diversas dimensiones para mejorar la calidad educativa. Es así que Antón (2019) considera que la calidad de la educación juega un factor preponderante, ya que dependen de sus integrantes. Debido a estas circunstancias, las instituciones educativas tienden a procurar elevar sus niveles de calidad tanto en la gestión gerencial como en la pedagógica, lo cual influye directamente en el mejoramiento continuo de la gestión de los procesos de educación, los cuales darían como resultado un ascenso en la calidad de la enseñanza, un incremento en la rentabilidad del centro educativo, en la capacitación de docentes, restructuración del currículum e innovación de estrategias metodológicas de enseñanza y evaluación (p.343).

De acuerdo con lo que establece el autor, la calidad educativa implica responsabilidad compartida entre todos los involucrados, especialmente con los docentes, debido a su papel fundamental en el proceso educativo. En consecuencia, una escuela de calidad o efectiva es aquella en la que los estudiantes avanzan académicamente al máximo de sus capacidades y en un entorno óptimo (Anton, 2019). De acuerdo con esta teoría, se logra establecer que la búsqueda de una educación de calidad se alinea estrechamente con los principios de la innovación en el ámbito educativo que se adapten a las necesidades individuales de los estudiantes y que promuevan un aprendizaje efectivo y significativo.

Ambas teorías enfatizan la importancia de mejorar la calidad educativa mediante la implementación de nuevos enfoques y metodologías, así como el compromiso de los actores educativos en este proceso. La innovación educativa busca optimizar la calidad mediante el desarrollo y experimentación de métodos alternativos, mientras que la calidad educativa se ve influida por la gestión gerencial y pedagógica de las instituciones educativas, promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos educativos. En conjunto, ambas perspectivas resaltan la interdependencia entre la innovación educativa y la calidad educativa, destacando su papel significativo para el progreso y el éxito del sistema educativo.

4.1.3.3. Mantener y Fortalecer la Calidad de las Instituciones Educativas

En la actualidad mantener la calidad en los centros educativos del Ecuador es de vital importancia para asegurar que los estudiantes reciban una educación efectiva y de alto nivel. Esto contribuye al desarrollo de habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mundo moderno, fomentando la equidad y la inclusión, y fortaleciendo la competitividad internacional del país en términos de innovación y desarrollo. En el documento *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño profesional Docente* MINEDUC (2017) se implementó en las instituciones “los estándares de calidad educativa que orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo” (p.12). Estos estándares representan indicadores fundamentales que, al ser aplicados, promueven la prestación de un servicio de alta calidad, facilitando la evaluación de circunstancias específicas y posibilitan la aplicación de los métodos educativos y las políticas públicas en educación mediante decisiones.



La finalidad del manual es proveer al personal directivo y docente de un conjunto de criterios que orientan la consecución de los Estándares de Gestión Escolar y de Desempeño Profesional en el marco de la normativa vigente y, fundamentalmente, bajo los principios de equidad y diversidad que garanticen el ejercicio de derechos. (MINEDUC, 2017, p.12) De esta forma, el Estado supervisa la administración de la educación mediante estándares de excelencia. Sin embargo, es importante recordar que las transformaciones son motivadas por los diversos actores del sistema educativo y se fundamentan en los resultados de evaluaciones especializadas. Esto sugiere una dinámica colaborativa entre el Estado y otros agentes involucrados en la mejora continua del sistema educativo, donde el liderazgo estatal proporciona un marco general, pero la innovación y adaptación provienen de la comunidad educativa en su conjunto.

Los estándares de calidad educativa ofrecen a los colaboradores del Sistema Educativo Nacional la posibilidad de reconocer los objetivos alcanzables para cada uno de ellos, así como sus puntos fuertes y áreas de mejora potencial. Este recurso proporciona directrices para comprender y aplicar los estándares de acuerdo con su área de responsabilidad y preferencia facilitando la evaluación autónoma de su progreso en relación con estos estándares.

En resumen, el manual emitido por el MINEDUC (2017) se considera una herramienta invaluable para capacitar a los actores que formen parte del sistema educativo en la implementación efectiva de los estándares y en la mejora continua de la calidad educativa, guiándoles en las siguientes situaciones: identificar los elementos que constituyen la matriz de concreción de los estándares de Gestión Escolar y de Desempeño Profesional; aplicar procedimientos para la consecución del estándar; identificar en la ficha técnica de concreción del estándar, el o los medios de verificación que dan cuenta del nivel de logro del estándar



correspondiente; identificar criterios de mejora a la calidad educativa a partir de los resultados esperados; realizar la autoevaluación institucional a partir de criterios establecidos en las fichas técnicas para la concreción del estándar (p.17).

Los estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente están organizados en una estructura externa que está compuesta por dimensiones, componentes, estándares, indicadores y métodos de evaluación (MINEDUC, 2017). El proceso de garantizar y mejorar la calidad de las instituciones educativas se caracteriza por evaluaciones que no se centran únicamente en la eficacia y eficiencia, sino que también se enfocan en el análisis de resultados. Este enfoque busca proporcionar herramientas que orienten hacia una toma de decisiones adecuada, impulsando la innovación a través de la mejora continua de las acciones evaluadas. Es esencial destacar que este proceso busca no solo medir el rendimiento, sino también identificar áreas de oportunidad y promover el desarrollo constante en el ámbito educativo.

4.1.3.4. Calidad del profesorado y formación docente

Desde el punto de vista de Touriño (2022) “el conocimiento de la educación del docente que enseña requiere un determinado nivel de formación relativo al conocimiento del área que será objeto de la enseñanza” (p.9); sin embargo, a continuación, menciona “pero de ahí no se sigue que enseñar un área sea conocer esa área y que educar sea simplemente enseñar el contenido del área” (p.9). Esta preparación también les capacita para fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo y estimulante, crucial para el desarrollo cognitivo y emocional del alumno. Además, un maestro bien formado puede innovar y adaptarse a los cambios continuos en educación, asegurando que el proceso educativo permanezca relevante y efectivo frente a los desafíos futuros.



La relación con la docencia, no es saber tanto sobre un área como el especialista, sino saber qué objetivos de conocimiento se consiguen y cómo se logran al enseñar un tema del área y qué destrezas, hábitos, actitudes, conocimientos y competencias estamos desarrollando al enseñar ese tema (Tourinho, 2022, p.10). La formación docente de calidad es esencial para que los maestros posean los conocimientos pedagógicos y disciplinarios necesarios, permitiéndoles diseñar estrategias didácticas efectivas que respondan a las diversas necesidades de los estudiantes. Al mismo tiempo Tourinho (2022) considera que la verdadera eficacia educativa no proviene simplemente del conocimiento especializado en áreas específicas, sino de la competencia pedagógica del educador para utilizar y contextualizar los contenidos. Este enfoque permite que estos contenidos sirvan tanto como herramientas u objetivos educativos, facilitando el desarrollo integral del estudiante. Los educadores, por tanto, deben ir más allá de la mera transmisión de información, usando su habilidad pedagógica para fomentar el crecimiento personal y alinear la educación con metas más amplias.

La importancia de enfrentar los retos contemporáneos requiere de un enfoque colaborativo en educación, donde el conocimiento y las habilidades se construyen y enriquecen a través de la interacción y cooperación entre los individuos, permitiendo así una adaptación más efectiva a los cambios y desafíos del entorno. Por este motivo Vaillant y Díaz (2018) decretan que la valoración de “la formación inicial y el desarrollo profesional de los docentes exigen hoy propuestas innovadoras que permitan abordar con éxito contextos de complejidad en los que desempeñan sus funciones” (p.9).



Es imprescindible reconsiderar los diferentes niveles de educación, desde el desarrollo de habilidades prácticas en las fases iniciales hasta el perfeccionamiento de competencias avanzadas en etapas de madurez profesional. Durante este proceso, es fundamental integrar métodos y estrategias novedosas que faciliten la evaluación de la efectividad de las actividades educativas (Vaillant y Díaz, 2018). La importancia de las innovaciones en el ámbito educativo hace que vayan más allá de modificaciones superficiales, apuntando hacia una transformación profunda de las creencias, prácticas y actitudes prevalecientes. Esta orientación estratégica no solo busca cambios visibles, sino que tiene como objetivo fundamental mejorar la calidad de la educación. Aquello implica un enfoque holístico que no se limite a alterar aspectos externos, sino que incida directamente en los pilares que sustentan el proceso educativo, asegurando que los avances sean sustantivos y duraderos.

Los docentes en constante formación deben incorporar nuevas competencias, especialmente en el uso de herramientas digitales, para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Esto les permite adaptarse al contexto actual y proporcionar a los estudiantes las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mundo moderno. La innovación educativa se convierte así en un factor clave para garantizar una educación de calidad y relevante para el alumnado (Vaillant y Díaz, 2018).

En el contexto de una sociedad que experimenta cambios constantes, la educación debe mantenerse actualizada y pertinente. Para lograrlo, es esencial que los docentes mejoren continuamente sus habilidades y competencias, adaptándose a las necesidades evolutivas de los estudiantes y de la sociedad. Una educación de calidad no solo implica impartir conocimientos, sino también equipar a los estudiantes con habilidades aplicables en diversos contextos, preparándolos para impactar positivamente en sus comunidades y afrontar los retos futuros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Metodología de la investigación

Este capítulo detalla el proceso de investigación en concordancia con los objetivos planteados y la problemática abordada. En este sentido se tratará interrogantes fundamentales como: ¿Cuál es el propósito de la investigación? ¿Cómo se lleva a cabo el método y cuál fue su aplicación específica en este contexto? ¿Qué técnicas e instrumentos fueron seleccionados para alcanzar los objetivos establecidos de manera efectiva? ¿Cuáles son las unidades de análisis consideradas en el estudio? Además, se explorará en detalle el diseño metodológico empleado en la investigación. En esta sección se describen todas las herramientas empleadas en el presente estudio además de cómo posibilitaron el análisis de la problemática abordada y la construcción del marco teórico. Hernández y Mendoza (2018) “definen a la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado de ampliar su conocimiento” (pág. 4). La investigación es considerada como un procedimiento riguroso y analítico que se utiliza para estudiar un fenómeno o problema. Se destaca su carácter sistemático, crítico y basado en la evidencia empírica. Su objetivo principal es el enriquecimiento del conocimiento en el área de estudio.

3.1. Paradigma

El presente trabajo investigativo tendrá como base al paradigma socio-critico según lo establece Ramos (2015) al considerar a la investigación como un auténtico vínculo entre teoría y práctica. Este conjunto de concepciones investigativas y científicas va más allá de simplemente describir el contexto social de estudio; su objetivo es aplicar una ideología como fundamento para transformar una estructura social. Este paradigma busca integrar la teoría con acciones concretas, utilizando la ideología como base para instigar cambios en la realidad social (p.25).

En este sentido, el paradigma socio critico me permitirá elaborar y presentar la propuesta de gestión escolar en función de las necesidades y percepciones sobre el tipo de liderazgo que la comunidad educativa requiere en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” con la finalidad de mejorar estratégicamente los procesos administrativos de la institución. Esto asegurará que la propuesta se presente de manera relevante y adecuada para el entorno particular en el que se implementará.

3.2. Enfoque

De la misma forma, el enfoque que direccionará esta investigación es el cualitativo porque según Gallardo (2017) implica que, “partiendo de la observación, se orienta hacia la recolección de las vivencias, sucesos, contextos y cualidades intrínsecas de los acontecimientos, con el propósito de comprender las razones, las formas y los propósitos detrás de las situaciones” (p.70).

Como se declara anteriormente, el enfoque cualitativo permitirá analizar a fondo el tipo de liderazgo y la gestión escolar que se ejecuta en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” comprendiendo las percepciones de los actores clave y adaptar las estrategias de



mejora de manera efectiva, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento y el ambiente en la institución educativa.

3.3. Tipo de investigación

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizará una investigación básica, que para Ander (1995) tiene “el propósito de desarrollar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (p.15). Este enfoque fomenta descubrimientos fundamentales que pueden tener un impacto práctico significativo en el futuro.

La investigación básica permitirá comprender profundamente las teorías y modelos de liderazgo educativo, proporcionando una base sólida para analizar prácticas directivas. Este conocimiento teórico es fundamental para identificar las características de un liderazgo efectivo y su impacto en el rendimiento y la cultura escolar.

3.4. Método de investigación

En esta investigación se utilizará como método investigativo el estudio de caso, que en relación de lo que afirma Monje (2010), “se caracteriza por su singularidad técnica, donde existen numerosas categorías relevantes en comparación con los datos observados. Esto conduce a la necesidad de utilizar múltiples fuentes de evidencia y analizar la recolección de datos mediante la triangulación” (p.42).

Asimismo, el estudio de caso permitirá investigar a fondo la problemática y proporcionar una propuesta basada en la realidad específica de la escuela en cuestión. Además, se aplicará un enfoque holístico y contextualizado para abordar los desafíos de liderazgo educativo en la institución.



El tipo de caso en esta investigación es único, que de acuerdo como lo afirman Díaz et.al (2011) se caracteriza por “la descripción, explicación o comprensión de un inter/sujeto/objeto, una institución, un entorno o una situación única, por ello el investigador se interesa en las situaciones existentes que se presentan en el medio” (p.21). El estudio de caso único al centrarse en situaciones existentes que se presentan en un contexto determinado, proporciona aspectos valiosos sobre situaciones complejas, permitiendo identificar categorías y relaciones que podrían pasar desapercibidas en análisis más amplios enriqueciendo así el conocimiento y la práctica en el campo de estudio.

La modalidad del estudio de caso, que se ha considerado para el desarrollo del trabajo investigativo, es la modalidad situacional, porque según Díaz et. al. (2011) se puede “estudiar un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo, lo que implica adoptar un enfoque en las experiencias, percepciones y sentimientos de las personas involucradas” (p.3). La modalidad situacional en sí permite una comprensión más profunda y matizada de lo ocurrido, ya que se toma en cuenta, en cómo se viven y como se presentan los acontecimientos entre los diferentes actores. Esta perspectiva de estudio permite enriquecer el análisis con relatos personales y subjetivos que, aunque puedan ser parciales, ofrecen una visión más completa y auténtica de los sucesos lo que garantiza y se proyecta hacia la mejora y el cambio en el entorno.

3.5. Diseño (fases o pasos)

A continuación y para una mejor comprensión se presenta el diseño de caso de manera gráfica, en forma de una tabla.

TABLA 1. Diseño de las Fases del Estudio de Caso

FASES	DESCRIPCIÓN
Selección del Caso	<p>En esta fase inicial, han surgido diversas interpretaciones y análisis en torno al propósito de llevar a cabo esta investigación, teniendo en cuenta la viabilidad del estudio. Por medio de los distintos acontecimientos que se presentan, se logró identificar una comunicación y cooperación deficiente entre el personal docente y las autoridades. En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo, con el objetivo de mejorar los procesos de gestión educativa, al mismo tiempo, garantizar un ambiente armónico que permita elevar los estándares de calidad en la institución.</p>
Pregunta de Investigación	<p>A partir de la identificación y planteamiento del problema, se propone que esta investigación tenga un enfoque claro, que contribuya significativamente a la administración escolar, por esta razón surge la siguiente interrogante de investigación</p> <p>¿Cómo potenciar el liderazgo del directivo de la Escuela Fiscomisional Monseñor “Enrique Bartolucci” en función de una gestión educativa de calidad?</p>
Recolección de datos	<p>En esta etapa se procederá a aplicar las técnicas e instrumentos para receptar la información relevante, las cuales son: Observación de lo que acontece día a día en la institución; entrevista semiestructurada - guía de entrevista dirigida al líder educativo y, finalmente, una encuesta - cuestionario dirigida a los docentes .</p>
Análisis e interpretación	<p>Tras aplicar las técnicas e instrumentos de investigación, se llevará a cabo la interpretación y análisis de la información para obtener conclusiones valiosas en referencia a la pregunta de investigación. Este proceso permitirá identificar aspectos importantes que guiarán el trabajo de investigación y el desarrollo de la propuesta de gestión educativa.</p>
Triangulación	<p>En esta etapa se fortalecerá la interpretación de los datos obtenidos, se podrá comparar las vivencias y percepciones conforme a la realidad que se presenta en la institución educativa, obteniendo una comprensión más completa y sólida del objeto de estudio de caso en función de una administración escolar eficiente y de calidad.</p>
Elaboración del informe	<p>En esta última etapa, se desarrollara el proyecto de investigación, detallando los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del estudio, de acuerdo a lo integra al estudio caso, y estructurar el diseño de la propuesta que con estrategias administrativas y pedagógicas logre impulsar el liderazgo directivo de la autoridad de la Escuela Fiscomisional de Educación Básica Monseñor "Enrique Bartolucci", cumpliendo las expectativas y necesidades de la comunidad educativa.</p>

3.6. Unidades de información

El apartado de unidades de información permite definir los elementos clave que serán objeto de estudio, dada las características de investigación cualitativa.

Las unidades de información comprendieron a ocho docentes pertenecientes a la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci" ubicada en el Cantón Rioverde, al norte de la provincia de Esmeraldas. Específicamente, se incluyó a la directora de la institución educativa y los docentes de los niveles de preparatoria, segundo, cuarto y sexto de básica, así como los docentes de básica superior. Estos participantes fueron identificados como actores fundamentales en el proceso de investigación.

3.7. Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información

Se tomaron en cuenta varios criterios de exclusión o inclusión, los cuales se exponen a continuación:

TABLA 2. Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Directora actual de la Escuela.	Antiguos docentes directivos
Docentes cerca de la localidad para participar en la encuesta (preparatoria, segundo, cuarto, sexto de básica y básica superior)	Docentes ausentes de la institución por motivo de vacaciones. (Inicial ,tercero, quinto y séptimo de básica)
Docentes con más de tres años de servicio en la institución.	Docentes con menos de tres años de servicio en la institución

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

A continuación, se detallan los instrumentos y técnicas utilizados para recopilar información, los cuales han contribuido significativamente a una comprensión más amplia del tema de investigación al recolectar datos esenciales.

Para la recepción de información las técnicas e instrumentos fueron los siguientes:

TABLA 3. *Técnicas e Instrumentos*

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Triangulación de datos	Matriz de Triangulación de datos

3.8.1. Técnica de la entrevista

Una de las técnicas de recolección de datos que se utilizará en esta investigación será la entrevista que según Sibaja y Rojas (2013), “implica la obtención de datos mediante la interacción entre al menos dos individuos, donde la conversación desempeña un papel fundamental como medio de obtención de información” (p.32). La aplicación de la técnica de entrevista en este estudio cualitativo permite obtener percepciones profundas y contextuales del líder educativo, docentes y otros actores clave. Esta entrevista ofrece un entendimiento detallado de las necesidades, desafíos y oportunidades específicas en el contexto educativo, para diseñar estrategias de gestión efectivas y centradas en el liderazgo.

3.8.2. Guía de entrevista

El primer instrumento esencial que se empleará para desarrollar la técnica de la entrevista será el guion de entrevista que según Romero (2018), “consiste en un conjunto de temas y preguntas que un entrevistador plantea al entrevistado durante la conversación. Estas preguntas están diseñadas para obtener respuestas coherentes y alineadas con el propósito específico de la entrevista” (p.35). La elaboración de un guion de entrevista es fundamental para facilitar la recopilación de información y datos esenciales. Este instrumento estructurado permitirá guiar la conversación de manera eficiente, asegurando que se aborde los temas pertinentes y se formulen preguntas específicas.

En esta investigación, se empleará una guía de entrevista con 14 preguntas formuladas en relación de las categorías "Propuesta de gestión escolar" y "Liderazgo educativo", cada una con subcategorías específicas. La entrevista será aplicada a la directora para obtener información relevante sobre su liderazgo y gestión educativa durante su periodo directivo, brindando una comprensión completa de su labor como lideresa en la escuela en cuanto a decisiones, administración y estándares de calidad.

3.8.3. Técnica de la encuesta

La segunda técnica para recopilar los datos será la encuesta que para López y Fachelli (2016) “es reconocida como un método para recolectar datos mediante la indagación directa a los participantes, con el propósito de obtener de manera estructurada medidas relacionadas con los conceptos derivados de una problemática de investigación establecida previamente” (p.50). Al estandarizar las preguntas, se facilita la recopilación sistemática de información, lo que posibilita identificar patrones y tendencias significativas en relación con el liderazgo de la directora.



Además, esta técnica ofrece una visión general clara y objetiva de las opiniones de los diferentes actores involucrados, complementando así la comprensión cualitativa del fenómeno estudiado.

En este sentido, la implementación de técnicas como la entrevista y la encuesta permitirán desglosar y medir de manera precisa las categorías clave, para identificar los posibles obstáculos, sugerencias de mejora y oportunidades para la implementación exitosa de la propuesta.

3.8.4. Cuestionario

El segundo instrumento que se utilizará es el cuestionario que según Acosta (2016) afirma que, “se conforma por una serie de interrogantes diseñadas para ser aplicadas en el contexto de una encuesta para recoger de manera organizada la información” (p.40). El desarrollo del cuestionario de encuesta al ser estructurado y predefinido, facilita el análisis comparativo y consistencias en las respuestas fortaleciendo la confiabilidad de los hallazgos de la investigación.

(Como segundo instrumento, se elaborará un cuestionario con 14 preguntas en escala de Likert que abordan las categorías y subcategorías que contiene el guion de entrevista. La encuesta se le aplicó a siete docentes del plantel, con el propósito de comprender sus percepciones y evaluaciones respecto a la gestión administrativa y el liderazgo ejercido por la directora en la institución educativa. El objetivo principal era identificar cómo estas prácticas influían en el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

3.8.5. Técnica de Triangulación

La técnica de la triangulación según Díaz et.al. (2011) “sirve para complementar confiabilidad y valides de los datos, siendo un medio eficaz para integrar la calidad de la información y los resultados obtenidos. De este modo, asegura que los datos sean precisos y útiles para su propósito de investigación” (p.19).



La triangulación de datos es un método que contribuye a interpretar los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos aplicados en la Escuela Fiscomisional Monseñor “Enrique Bartolucci”. Este enfoque permite analizar las percepciones y la comprensión de los diferentes acontecimientos vividos por cada uno de los actores, las funciones de la autoridad institucional y las actividades pedagógicas de los docentes, con el objetivo de determinar la eficiencia de la gestión educativa, el tipo de liderazgo ejercido por la dirección y asegurar que el desempeño pedagógico en la institución cumpla con las necesidades de la comunidad educativa.

3.9. Operacionalización de las categorías de estudio

La matriz de operacionalización se ha estructurado en dos categorías principales: En la primera categoría, la Propuesta de Gestión Escolar se desglosa en subcategorías que incluyen el Plan, el Equipo y la Administración. Por otro lado, la categoría del Liderazgo Educativo se divide en subcategorías que abarcan Procesos, Objetivos, Estándares de Calidad y Servicios.

Esta matriz ha permitido la elaboración de los ítems con el propósito de integrarlos en los instrumentos necesarios para recolectar la información requerida.

A continuación se presenta la tabla de operacionalización del presente trabajo de investigación.

TABLA 4. Matriz de Operacionalización de Categorías

FORMATO DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORIAS							
CATEGORIAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE INFORMACIÓN	ITEMNS
C.1 Propuesta de Gestión Escolar	Una propuesta de gestión escolar es un documento o plan elaborado por un equipo de educadores, directores, padres de familia u otros miembros de la comunidad educativa que tiene como objetivo mejorar la administración y el funcionamiento de una institución escolar. Casas (2017)	1.1 Plan	1.1.1 Alcance del Trabajo 1.1.2 Cronograma 1.1.3 Recursos	Entrevista	Guía de Entrevista Preguntas Abiertas	Directora	14 Preguntas
		1.2 Equipo	1.2.1 Colaboración 1.2.2 Comunicación 1.2.3 Compromiso				
		1.3 Administración	1.3.1 Visión y Misión 1.3.2 Organización 1.3.3 Clima Laboral				
C2. Liderazgo Educativo	El liderazgo educativo es una función administrativa que ejecuta los procesos, recursos y actividades de las instituciones de educación, con el propósito de alcanzar metas y objetivos establecidos. Siendo su propósito principal mejorar la calidad de la enseñanza y los servicios educativos mediante decisiones efectivas y estratégicas. Bushy y Glover (2018)	2.1 Procesos	2.1.1 Objetivos 2.1.2 Funciones 2.1.3 Actividades	Encuesta	Cuestionario Preguntas en escala de Likert	Docentes	14 Preguntas
		2.2 Objetivos	2.2.1. Medibles 2.2.2 Alcanzables 2.2.3 Relevantes				
		2.3 Estándares de Calidad	2.3.1 Gestión Escolar 2.3.2 Desempeño profesional directivo 2.3.3 Desempeño profesional docente. 2.3.4 Autorización y funcionamiento de la institución 2.3.4 Procedimientos académicos y administrativos actualizados. 2.3.5 Prácticas educativas inclusivas. 2.3.6 Planificación curricular institucional 2.3.7. Distribución del personal docente 2.3.8 Acta de rendición de cuentas				
		2.4 Servicios	2.4.1 Oferta Académica 2.4.2 Capacitación profesional institucional 2.4.3 Recursos materiales: tecnológicos y didácticos. 2.4.4 Evaluación de aprendizaje académico curricular.				

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS INICIALES

4. Análisis e interpretación de la información

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de la información, organizados de la siguiente manera: primero, el análisis de la entrevista realizada a la directora de la institución; segundo, las percepciones del equipo docente en relación con el estilo de liderazgo y la gestión educativa de la institución. Los hallazgos fueron interpretados y analizados de acuerdo con las categorías y subcategorías de la matriz respectiva mediante la técnica de la triangulación de datos.

4.1. Resultados de la aplicación de la entrevista al directivo

De acuerdo con la categoría “propuesta de gestión escolar”, en referencia al “indicador de alcance del trabajo” de la subcategoría “plan”, se evidenció una significativa falta de gestión durante el periodo administrativo actual debido a la ausencia de un plan educativo institucional. Esta omisión ofrece un punto importante para investigar las causas y efectos relacionados con la ausencia de planeación estratégica. Este análisis será esencial para desarrollar recomendaciones que mejoren o establezcan procesos de planificación en futuros esfuerzos administrativos.

Respecto del indicador “compromiso” de la subcategoría “equipo”, en la entrevista la directora resalta su experiencia en educación y describe su rol directivo como riesgoso, indicando su responsabilidad continua como líder. Desde una perspectiva metodológica, su testimonio es valioso para entender las percepciones personales y los desafíos enfrentados a través de la



responsabilidad. Esta información, ayuda a profundizar en cómo la experiencia y las actitudes de liderazgo influyen en la gestión educativa.

Siguiendo esta línea, en el indicador “misión y visión”, correspondiente a la subcategoría “administración”, la respuesta de la directora indica un compromiso activo con el cumplimiento y la actualización de los estándares educativos. Su enfoque en capacitar al personal y adherirse a los lineamientos del ministerio demostrando una integración práctica de la misión y visión institucional. Esta labor administrativa refleja la importancia de un liderazgo proactivo en el mantenimiento y mejora continua de la calidad educativa.

Por otro lado, en el indicador “clima laboral” correspondiente a la subcategoría “administración”, la autoridad reveló que emplea la estrategia de fomentar el compañerismo a través de reuniones para llegar a acuerdos reflejados en un enfoque participativo en la gestión escolar. Este método puede ser fundamental para entender cómo las prácticas de liderazgo influyen en la cohesión del equipo y en la toma de decisiones colaborativas. Su enfoque también podría ser un factor significativo en el análisis del clima organizacional y la eficacia administrativa dentro de la institución.

De acuerdo con la categoría “liderazgo educativo”, en referencia al indicador “objetivos” de la subcategoría “procesos”, la declaración de la directora define un objetivo específico y evaluable, que es elevar la calidad de la institución a una de las principales del cantón Rioverde. Esta meta clara ofrece una base para analizar y evaluar la eficacia de las estrategias implementadas para alcanzar dicho estatus. Esto, a su vez, permite entender mejor cómo las acciones de la directora influyen directamente en la mejora de la institución.

Siguiendo esta línea, en cuanto al indicador “funciones” de la subcategoría “procesos”, la respuesta de la directora destaca tres pilares fundamentales para un liderazgo educativo efectivo: comunicación efectiva, capacitación continua del personal y promoción de una educación de calidad. Estos elementos son críticos porque facilitan la alineación de objetivos, el desarrollo profesional y la mejora constante de los estándares educativos, lo cual se puede analizar para evaluar su impacto en el rendimiento general de la institución.

Tomando en cuenta el indicador “actividades” de la subcategoría “procesos”, la autoridad de la institución supervisa las actividades docentes en el aula, asegurando la implementación de las temáticas plasmadas en las planificaciones microcurriculares específicas para cada nivel y área. Esta práctica la realiza para garantizar la coherencia entre la planificación educativa y la ejecución pedagógica, además de evaluar el impacto en el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos.

Respecto al indicador “gestión escolar” de la subcategoría “estándares de calidad”, durante la entrevista se resaltó dos áreas de mejora clave para alcanzar estándares de calidad: la falta de preparación docente continua y la deficiente planificación de actividades académicas. Estos aspectos pueden ser objeto de estudio para comprender cómo impactan en la calidad educativa y para desarrollar recomendaciones específicas que aborden estas deficiencias.

En lo que se refiere al indicador “desempeño profesional directivo” de la subcategoría “estándares de calidad”, la declaración de la directora enfatiza la interrelación entre los estándares de calidad y el desempeño del líder educativo. Su afirmación sugiere que la capacitación y la eficacia administrativa del líder son fundamentales para establecer y mantener altos niveles de calidad en la enseñanza. Esta relación puede ser objeto de estudio para comprender cómo las acciones de liderazgo impactan en la calidad educativa y en el rendimiento del personal docente.

Conforme al indicador “procedimientos académicos y administrativos” actualizados de la subcategoría “estándares de calidad”, la directora destaca la importancia de la actualización continua de los líderes educativos mediante la revisión de los lineamientos y normativas del sistema educativo. Estos modelos innovadores se podrían considerar como un enfoque proactivo para mantenerse al día con los cambios en las políticas y directrices ministeriales, lo que a su vez permite una orientación efectiva de los docentes en consonancia con las normas vigentes. Esta práctica puede ser analizada para evaluar su impacto en la coherencia y calidad de la enseñanza, así como en el cumplimiento de los requisitos regulatorios.

De acuerdo con el indicador “prácticas educativas inclusivas” de la subcategoría “estándares de calidad”, la autoridad institucional resalta su compromiso con la equidad educativa al adaptar las planificaciones para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes. Además, menciona un papel multifacético al ejercer funciones tanto de padres como de psicólogos, lo que sugiere un enfoque integral para apoyar el desarrollo y bienestar de los alumnos. Este enfoque puede ser objeto de análisis para comprender cómo las acciones de la autoridad institucional influyen en la igualdad de oportunidades y el apoyo emocional de los estudiantes, impactando en su rendimiento académico y bienestar general.

A su vez, en el indicador “distribución del personal” de la subcategoría “estándares de calidad”, la directora destaca la importancia de asignar personal docente de acuerdo a sus perfiles y capacidades individuales para optimizar el desempeño educativo. Además, su enfoque en analizar las habilidades de los docentes y reubicarlos según sus competencias sugiere una estrategia proactiva para maximizar la eficiencia del personal. Este enfoque puede ser objeto de



estudio para evaluar su impacto en la calidad de la enseñanza y el rendimiento estudiantil, así como en el clima laboral y la satisfacción del personal docente.

En cuanto al indicador “capacitación docente” perteneciente a la subcategoría “servicios” enfatizó en la importancia de la formación continua del personal docente como una estrategia clave para mejorar la calidad educativa. Su énfasis en proporcionar capacitación gratuita durante todo el año escolar sugiere un compromiso institucional con el desarrollo profesional y la actualización constante de los docentes en áreas pedagógicas y de planificación. Este enfoque puede ser objeto de análisis para evaluar su impacto en la eficacia de la enseñanza y el rendimiento estudiantil, así como en la satisfacción y retención del personal docente.

4.2. Resultados de la aplicación de la encuesta a los docentes

Los datos recopilados en relación con la categoría “propuesta de gestión escolar”, en el indicador “alcance del trabajo” de la subcategoría “plan”, el equipo docente testificó la existencia y ejecución de un plan educativo institucional. La diferencia entre la respuesta de la directora y la percepción del equipo docente respecto a la existencia y ejecución de un plan educativo institucional sugiere una falta de comunicación o claridad en la gestión administrativa.

En cuanto al indicador “compromiso” de la subcategoría “equipo”, se determinó la experiencia laboral de los docentes, la cual es más de cinco años en el campo educativo, estableciendo un conocimiento profundo de las dinámicas escolares y estrategias pedagógicas. Esta experiencia puede ser una fortaleza en la calidad de la enseñanza, al permitir a los docentes adaptarse mejor a diversas situaciones en el aula y comprender las necesidades individuales de los estudiantes.

Siguiendo esta línea, en el indicador “misión y visión”, correspondiente a la subcategoría “administración”, los docentes aclararon que su enfoque académico refleja una alineación con los principios establecidos en la misión y visión de la institución, lo que sugiere coherencia en la implementación de prácticas educativas. Sin embargo, es importante analizar cómo estas prácticas se traducen en resultados tangibles en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Por otro lado, en el indicador “clima laboral” correspondiente a la subcategoría “administración”, se destacó una percepción de falta de comunicación efectiva entre la dirección y el cuerpo docente, lo que afecta negativamente la colaboración y el trabajo en equipo. Esta percepción puede indicar desafíos en la gestión de la comunicación y la coordinación de esfuerzos en la institución, impactando en la cohesión y eficacia del personal educativo.

De acuerdo con la categoría “liderazgo educativo”, en referencia al indicador “objetivos” de la subcategoría “procesos”, los objetivos pedagógicos de los maestros resaltan la importancia de fomentar habilidades críticas y de pensamiento independiente entre los estudiantes. Esta visión ayuda a promover un aprendizaje activo y significativo, contribuyendo al desarrollo integral de los alumnos.

Siguiendo esta línea, en cuanto al indicador “funciones” de la subcategoría “procesos”, la evaluación crítica del liderazgo por parte de los docentes señala la ausencia de valores, ética e innovación pedagógica en la gestión educativa. Esta percepción puede indicar una desconformidad entre las expectativas del personal docente y las prácticas de liderazgo institucional, razón por la que podría estar afectando el clima laboral y la eficacia de las políticas educativas.

Tomando en cuenta el indicador “actividades” de la subcategoría “procesos”, se manifestó por parte de los docentes la falta de supervisión y corrección de las planificaciones micro



curriculares, identificando una posible desconexión entre la administración y las necesidades pedagógicas del personal docente. Esta falta de supervisión puede afectar la coherencia y calidad de la enseñanza, así como la implementación efectiva de un plan educativo institucional.

Respecto al indicador “gestión escolar” de la subcategoría “estándares de calidad”, el equipo docente testifico que los estándares de calidad por parte del plantel señalan posibles deficiencias en la gestión educativa y el rendimiento institucional. Esta percepción puede ser un punto de partida para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que promuevan la excelencia educativa.

En lo que se refiere al indicador “desempeño profesional directivo” de la subcategoría “estándares de calidad”, se manifestó el insatisfactorio desempeño directivo por parte de los docentes por las discrepancias entre las expectativas del personal docente y las acciones de la autoridad institucional. Esta discrepancia puede generar tensiones y afectar el clima laboral y la eficacia de las políticas educativas implementadas.

Conforme al indicador “procedimientos académicos y administrativos actualizados” de la subcategoría “estándares de calidad”, se comprobó la falta de convocatoria de los docentes para participar en la toma de decisiones estratégicas indicando una posible oposición en la participación y el empoderamiento del personal educativo en la institución. Esta falta de involucramiento podría limitar la implementación de estrategias innovadoras y la mejora continua del modelo de gestión educativa.

De acuerdo con el indicador “prácticas educativas inclusivas” de la subcategoría “estándares de calidad”, la falta de prácticas educativas inclusivas sugiere posibles deficiencias en el enfoque de la institución hacia la equidad y la accesibilidad educativa. Esta percepción señala



la necesidad de revisar y mejorar las políticas y acciones institucionales para promover un ambiente educativo más inclusivo y equitativo. A su vez, en el indicador “distribución del personal”, la falta de convocatoria por parte de la autoridad para la participación del personal docente en la planificación del distributivo podría indicar una falta de inclusión y participación en la toma de decisiones clave. Esta falta de involucramiento impacta negativamente en la conexión y efectividad del distributivo de maestros, así como en el clima laboral y la satisfacción del personal docente.

Al mismo tiempo en el indicador “capacitación docente” perteneciente a la subcategoría “servicios”, los maestros consideraron que las faltas de implementación de estrategias de capacitación es una carencia de apoyo por parte de la autoridad educativa. Esta falta de iniciativas de formación puede limitar el crecimiento profesional del personal docente y afectar negativamente la calidad de la enseñanza.

4.3. Discusión de los resultados

En los resultados del trabajo de investigación en referencia de la categoría “propuesta de gestión escolar”, se determinó varias áreas críticas que necesitan atención para mejorar la gestión escolar, destacando una significativa deficiencia debido a la falta de un plan educativo institucional. Es primordial capacitar al personal docente y alinear las prácticas educativas con los lineamientos ministeriales, además de fomentar la colaboración y el compañerismo mediante reuniones regulares. A pesar de estas debilidades, la experiencia laboral de los docentes, con más de cinco años en el campo educativo, se presenta como una fortaleza significativa para la calidad de la enseñanza, y su enfoque académico muestra una alineación con los principios de la misión y visión institucionales. Sin embargo, una comunicación ineficaz entre la dirección y el cuerpo



docente ha sido un obstáculo notable, afectando negativamente la colaboración y el trabajo en equipo, por lo que es esencial establecer una cultura de trabajo colaborativo y un liderazgo compartido para mejorar la cohesión y efectividad del equipo docente.

En los resultados relacionados con la categoría de “liderazgo educativo” se determinó que los tres pilares fundamentales para un liderazgo educativo efectivo son: comunicación efectiva, capacitación continua del personal y promoción de una educación de calidad. Se destacó la necesidad de supervisar constantemente las actividades docentes para asegurar la correcta implementación de las planificaciones microcurriculares. Algunas áreas clave a mejorar es la falta de preparación docente continua, la deficiente planificación de actividades académicas, y la gestión eficaz del líder educativo para mantener altos niveles de enseñanza. También se enfatiza la importancia de que los líderes educativos se actualicen continuamente según los lineamientos del sistema educativo y adapten las planificaciones a las necesidades de los estudiantes, promoviendo la equidad educativa. Se recomienda convocar al personal docente para asignarles tareas según sus competencias y habilidades, optimizando así el desempeño educativo. Además, los líderes educativos deben fomentar una cultura de trabajo basada en valores, ética e innovación pedagógica, revisando y mejorando las políticas institucionales para un ambiente inclusivo y equitativo.

La investigación ha identificado áreas críticas en la gestión y liderazgo educativo que requieren atención urgente para mejorar la calidad educativa. Entre las principales deficiencias se encuentran la ausencia de un plan educativo institucional y la falta de preparación continua del personal docente, lo que hace esencial capacitar a los docentes y alinear las prácticas educativas con los lineamientos ministeriales para garantizar una enseñanza efectiva. Además, es vital



fomentar la comunicación efectiva y la colaboración entre la dirección y el cuerpo docente para superar los obstáculos actuales. La experiencia y el compromiso de los docentes son fortalezas que, con una mejor planificación y direccionados por un buen liderazgo, pueden potenciarse aún más. Finalmente, es fundamental que el directivo de la institución se actualice constantemente y promueva una cultura basada en valores, ética e innovación, creando así un entorno inclusivo y equitativo que beneficie a toda la comunidad educativa.

TABLA 5. Triangulación e interpretación de resultados

4.4. Triangulación e interpretación de resultados

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ENTREVISTA (datos obtenidos)	ENCUESTA (datos obtenidos)	ANÁLISIS FINAL	
Propuesta de Gestión Escolar	Plan	Alcance del trabajo	La directora aclaro que no se ha ejecutado un plan educativo institucional, porque en su periodo administrativo actual no se ha elaborado ninguno.	El equipo docente indico que si se ha elaborado y ejecutado un plan educativo institucional.	Se evidencia la importancia de abordar las discrepancias de percepción y comunicación dentro de la institución educativa, así como la necesidad de establecer una coordinación efectiva entre la dirección y el equipo docente para garantizar una implementación coherente y exitosa de planes o propuestas educativas.	
	Equipo	Compromiso	En la entrevista a la directora menciona que cuenta con 10 años en la labor educativa y su experiencia como directora ha sido un riesgo, donde sigue dando lo mejor como autoridad.	Los docentes de la institución indicaron que cuentan con más de 5 años de experiencias como maestros.	El personal administrativo y personal docente que conforman la Escuela Fiscomisional de Educación Básica “Monseñor Enrique Bartolucci” cuentan con más de 5 años de experiencia laboral en el ámbito educativo.	
	Administración	Misión y Visión	La lideresa, respalda la misión y visión institucional fomentando capacitaciones y en la actualización de los lineamientos del ministerio de educación.	La lideresa, respalda la misión y visión institucional fomentando capacitaciones y en la actualización de los lineamientos del ministerio de educación.	El enfoque académico de los maestros es integrar prácticas pedagógicas que respalden los principios fundamentales de la misión y visión.	Se determinó el compromiso de la directora y el cuerpo docente, donde la lideresa proporciona su respaldo administrativo y los maestros aplican activamente los principios en su enseñanza, contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión institucional.
		Clima Laboral	La directora manifestó durante la entrevista que fomenta el compañerismo a través de reuniones	La directora manifestó durante la entrevista que fomenta el compañerismo a través de reuniones	Los docentes indicaron que no se fomenta una comunicación efectiva entre la directora y los	Las respuestas revelan una discrepancia en la percepción sobre la efectividad del fomento del compañerismo y la comunicación dentro de la institución. La comunicación efectiva entre la directora y

			para llegar a un acuerdo.	docentes que les permita trabajar en equipo.	el personal docente es insuficiente para promover un trabajo en equipo.
Liderazgo Educativo	Procesos	Objetivos	El objetivo principal de la directora durante su cargo es que la institución sea considerada como una de las mejores del cantón Rioverde.	Los objetivos primordiales de los maestros durante el proceso pedagógico que desarrollan en las aulas, es que los estudiantes amplíen habilidades críticas y de pensamiento independiente.	El análisis revela una diferencia marcada entre los objetivos de la directora y los maestros. Esta oposición explica la importancia de mantener un diálogo y desarrollar una planificación estratégica que integren los objetivos institucionales con las metas educativas centradas en los estudiantes.
		Funciones	Las funciones fundamentales para un buen liderazgo educativo efectivo es importante la comunicación, capacitar el personal y fomenta educación de calidad.	La administradora educativa debe mejorar el liderazgo al aplicar valores, ética e innovación pedagógica de manera más efectiva.	Se manifiesta la insatisfacción hacia el estilo de liderazgo actual recalcando la urgencia de adoptar un enfoque educativo que se fundamente en valores éticos, fomente la innovación pedagógica y coloque en primer plano la excelencia educativa y el crecimiento integral de los estudiantes.
		Actividades	La directora controla y supervisa las actividades de los docentes en el aula, en función de las planificaciones micro curriculares de las diferentes áreas para cada nivel.	La directora muy pocas veces supervisa las funciones del equipo docente durante la jornada laboral, pero debe de revisar y corregir las planificaciones microcurriculares constantemente.	El contraste entre las respuestas señala una disparidad en la percepción del nivel de supervisión que la directora ejerce sobre las actividades del equipo docente y la revisión de las planificaciones microcurriculares. Enfatizando la importancia de establecer mecanismos claros de comunicación y supervisión por parte de la directora.
	Estándares de Calidad	Gestión Escolar	La institución por ser fiscomisional le falta para llegar a cumplir los estándares de calidad, porque no hay una constante preparación docente y no se planifica las actividades académicas correctamente.	Se determinó que el plantel no cumple satisfactoriamente con los estándares de calidad.	Ambas respuestas coinciden en señalar que la institución no alcanza los estándares de calidad requeridos, destacando la falta de preparación constante del docente y una inadecuada planificación académica como factores críticos. Esta circunstancia demuestra la necesidad de fortalecer el desarrollo profesional de los docentes y optimizar la gestión académica para alcanzar los niveles de calidad exigidos.
		Desempeño profesional directivo	Los entandares de calidad influye considerablemente en la labor del líder educativo, porque si la autoridad se capacita y lleva una administración eficiente, se podrá exigir una calidad al docente	El desempeño profesional directivo de la autoridad de la institución, no cumple con las expectativas del personal docente y de la comunidad educativa.	Los datos obtenidos indican que un liderazgo educativo efectivo, caracterizado por la adecuada capacitación y gestión de la autoridad, es clave para alcanzar altos estándares de calidad educativa. Sin embargo actualmente existe insatisfacción en cuanto al desempeño directivo por parte del personal docente y la comunidad educativa.

		Procedimientos académicos y administrativos actualizados.	Los líderes educativos se deben actualizar constantemente leyendo los lineamientos y normativas que establece el sistema educativo en cada periodo escolar, para poder orientar a los docentes conforme a las normas establecidas por el ministerio.	Los docentes no son convocados para analizar situaciones y tomar las respectivas decisiones que permitan impulsar un modelo de gestión de calidad a través de estrategias de innovación educativa.	Se evidencia una desconexión entre la necesidad de actualización constante de los líderes educativos en normativas y la falta de inclusión de los docentes en el análisis y toma de decisiones para promover un modelo de gestión de calidad e innovación educativa. Estos sucesos impulsan e fomentan una colaboración más estrecha entre el líder y docentes para mejorar la calidad educativa.
		Prácticas educativas inclusivas	La autoridad institucional garantiza un entorno educativo equitativo, adaptando las planificaciones y ejerciendo la labor de padres o psicólogos con los estudiantes.	La administración institucional no garantiza al 100% un entorno educativo equitativo y accesible por medio de prácticas educativas inclusivas.	Se presenta una inconformidad en las percepciones sobre equidad y accesibilidad educativa, resaltando la necesidad indispensable de unificar y fortalecer estrategias inclusivas para garantizar un ambiente de aprendizaje equitativo para todos los estudiantes.
		Distribución del Personal	La distribución de personal docente se realiza de acuerdo al perfil de cada docente, pero si un docente no funciona en un cierto nivel, se analiza las habilidades y capacidades en que año de básica puede funcionar eficientemente.	El personal docente no es convocado por la directora para participar en la planificación y organización del distributivo de los maestros para los diferentes años de básica.	Las respuestas reflejan un desacuerdo entre la asignación de personal docente basada en el perfil individual y la falta de participación del personal en la planificación del distributivo. Esto destaca la necesidad de integrar la retroalimentación del personal en la planificación para optimizar la eficiencia y efectividad en la distribución del personal docente.
	Servicios	Capacitación Docente	Una de las estrategias que implementa la institución es brindar capacitación gratuita durante todo el periodo académico a los docentes, manteniéndolos actualizados en planificaciones y pedagogía.	La autoridad educativa no implementa estrategias para dictar capacitación o talleres educativos que permitan impulsar el desarrollo profesional de los docentes de la institución.	Las respuestas indican una contradicción en referencia a las estrategias de capacitación del personal docente del plantel. Esto resalta la necesidad crítica de establecer y ejecutar estrategias efectivas de desarrollo profesional para elevar la calidad educativa de manera consistente y equitativa.

Fuente: Creación propia

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5. Diseño de la propuesta de intervención educativa:

Título de la propuesta

Documento de procedimientos académicos y administrativos de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” en función de una gestión educativa de calidad.

5.1. Problemática

La investigación realizada en la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci", ubicada en el cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas, ha revelado una serie de problemas significativos que afectan la gestión educativa y la calidad de la enseñanza. En primer lugar, se han identificado discrepancias en la percepción y comunicación dentro de la institución, lo que resalta la necesidad de establecer una coordinación efectiva entre la dirección y el equipo docente. La falta de comunicación efectiva entre la directora y el personal docente impide la colaboración del trabajo en equipo, mientras que las discrepancias que se presentan entre el compañerismo y la comunicación agravan la situación. Además, hay una insatisfacción notable con el estilo de liderazgo actual, resaltando la urgencia de adoptar un enfoque educativo basado en valores éticos, que fomente la innovación pedagógica y priorice la excelencia educativa y el crecimiento integral de los estudiantes.

Otro problema crítico es la insuficiente supervisión de las funciones del equipo docente durante la jornada laboral y la falta de revisión y corrección de las planificaciones microcurriculares. La institución no cumple con los estándares de calidad exigidos, principalmente debido a la falta de capacitación continua de los docentes y una planificación académica deficiente. Esta situación genera insatisfacción entre el personal docente y la comunidad educativa, quienes



perciben una gestión directiva con un liderazgo vertical, caracterizado por la falta de formación y una gestión administrativa tradicional. Estos aspectos deben mejorarse para alcanzar altos estándares de calidad educativa. Sin embargo, la falta de inclusión de los docentes en el análisis y toma de decisiones limita la implementación de un modelo de gestión de calidad e innovación educativa.

Finalmente, la investigación señala inconformidades en las percepciones sobre equidad y accesibilidad educativa, enfatizando la necesidad de unificar y fortalecer estrategias inclusivas para garantizar un ambiente de aprendizaje equitativo para todos los estudiantes. Existen desacuerdos sobre la asignación de personal docente basada en el perfil individual y la falta de participación del personal en la planificación del distributivo, lo que afecta negativamente el desempeño educativo. Para abordar estos problemas, es pertinente fomentar la capacitación continua y talleres educativos que impulsen el desarrollo profesional de los docentes y de la autoridad educativa, promoviendo así un entorno educativo más eficaz y equitativo.

5.2. Justificación:

El documento de procedimientos académicos y administrativos de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” se fundamenta en la necesidad de abordar, de manera integral, los desafíos que afectan la gestión directiva y el desempeño profesional dentro de la institución. Para mejorar la calidad del entorno educativo es esencial implementar estrategias de liderazgo colaborativo y comunicativo. Este enfoque busca resolver las discrepancias de percepción y comunicación, y aumentar la satisfacción con el estilo de liderazgo, creando un ambiente de respeto y colaboración entre todo el personal educativo.

Para lograr este objetivo, se propone desarrollar un documento de procedimientos académicos y administrativos donde se establecen las acciones que orientan la gestión directiva y escolar de todas las personas que integran la comunidad educativa. Estas acciones se realizarán considerando el marco normativo curricular ecuatoriano y el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. La construcción de los documentos de procesos administrativos y pedagógicos se elabora con la participación de la comunidad educativa, garantizando que las acciones emprendidas se ajusten a las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados, especialmente de los niños y niñas que se forman en esta institución educativa

La justificación de esta propuesta radica en la necesidad urgente de fortalecer el liderazgo educativo en la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci”. Un liderazgo efectivo no solo mejora la toma de decisiones y la gestión administrativa, sino que también fomenta un entorno de aprendizaje más inclusivo y motivador para estudiantes y docentes. Al mejorar las competencias del directivo, se potencia su capacidad para liderar cambios significativos, fomentar un clima organizacional positivo y promover la excelencia educativa. De esta manera, la escuela no solo mejorará su desempeño académico, sino que también contribuirá al desarrollo integral de su comunidad educativa, preparando a sus estudiantes para enfrentar los retos del futuro con una sólida formación académica y ética.

5.3. Objetivo general de la propuesta:

Proporcionar orientación estratégica al directivo de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” para optimizar su gestión en función de los estándares de calidad educativa vigentes.

5.4. Fundamentos legales de la propuesta:

Según la investigación realizada, se determinaron diversas problemáticas en el entorno educativo de la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci". Así, según el análisis y la discusión de los resultados obtenidos con el cuerpo docente y la autoridad educativa, se identificó que no se están cumpliendo eficientemente los siguientes estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo:

TABLA 6. Estándares que no se están cumpliendo

D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.	D1.C1.DI3: Se supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.
D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	D1.C2.DI4: Se gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente
D3.C1.GE15: Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa
D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D2.C1.DI13: Se supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) correspondientes.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en el Art. 13 del Capítulo IV, del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI), se implanta que “los estándares de calidad educativa establecidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, consisten en descripciones de logros esperados, objetivos y medibles” (MINEDUC, 2023, p.20). Los indicadores de calidad educativa, constituyen los niveles de logro definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, que detallarán las evidencias, objetivas y medibles, aceptables para determinar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa (MINEDUC, 2023, p.21).



En este sentido, el Sistema Nacional de Educación utiliza los estándares de calidad educativa como referencias para evaluar y mejorar constantemente la acción de todos los grupos que lo conforman. Los estándares se clasifican en diferentes categorías importantes, como los de aprendizaje que evalúan lo que los estudiantes han aprendido y sus habilidades; aquellos de gestión escolar enfocados en la eficiencia y eficacia administrativa y organizacional de las instituciones educativas; así como también los estándares de desempeño profesional mediante estos estándares, se impulsa una educación de excelencia que satisface las demandas y aspiraciones de la sociedad (MINEDUC, 2017).

Al mismo tiempo, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI) declara en el Artículo 246 del capítulo IV, que en todas las instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales, la autoridad máxima tendrá la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los principios, postulados, derechos y deberes establecidos en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, este Reglamento y cualquier otra normativa específica emitida por la Autoridad Educativa Nacional (MINEDUC, 2023). Según esto, una de las funciones principales del director o rector en la institución educativa, según el (RLOEI), en su Art. 252 del Capítulo IV, es velar por “el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional” (MINEDUC, 2023, p.86). El cumplimiento de los estándares de calidad educativa por parte del directivo es fundamental para asegurar una educación de excelencia, equitativa y en conformidad con las normativas nacionales, lo que beneficia a toda la comunidad educativa y al desarrollo del país.

De la misma manera, el (RLOEI), en su Art. 252 del Capítulo IV, hace referencia al cumplimiento del estándar “Gestión Escolar” donde la autoridad educativa debe “garantizar la convivencia armónica de los miembros de su institución educativa, en casos de conflictos escolares aplicar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, de conformidad con lo establecido en la Ley” (MINEDUC, 2023, p.86). La función del director educativo de garantizar la convivencia armónica y aplicar mecanismos alternativos de resolución de conflictos es esencial para crear un entorno escolar positivo, seguro y productivo. Esta orientación no solo beneficia el desarrollo académico y personal de los estudiantes, sino que también fortalece toda la comunidad educativa, promoviendo la paz, el respeto y la colaboración.

También hay que tener en cuenta que el director debe “liderar el acompañamiento pedagógico de y supervisar las prácticas docentes” (MINEDUC, 2023, p.86). A través del acompañamiento pedagógico por medio de capacitaciones, talleres y supervisión el director puede identificar áreas de mejora en la enseñanza y brindar el apoyo necesario para que los docentes desarrollen y perfeccionen sus prácticas. Esto contribuye a una enseñanza más efectiva y a una mejor calidad educativa para los estudiantes. Este acompañamiento crea un entorno de apoyo mutuo donde los profesores pueden aprender unos de otros y trabajar juntos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Otra de las responsabilidades del área directiva, de acuerdo a lo establecido el RLOEI, en su Art. 252 del Capítulo IV, es “aprobar el distributivo de trabajo de docentes, “dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo” (MINEDUC, 2023, p.86). Al dirigir y orientar la planificación, el director asegura que la institución tenga objetivos claros y bien definidos. Esto proporciona un rumbo y un propósito específicos para todas las actividades educativas y



administrativas. La planificación y dirección continuas involucran a todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso.

Es así como el ACUERDO MINEDUC-MINEDUC-2023-00078 en su Art 30 del Capítulo IV, establece que en las instituciones educativas fiscomisionales y particulares se debe conformar el Gobierno Escolar de acuerdo con su organización interna. Adicionalmente debe permitir el cumplimiento de las funciones establecidas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural para el Gobierno Escolar a fin de cumplir con las funciones de participar en la elaboración del plan educativo institucional (PEÍ). También debe participar activamente en el diagnóstico y solución de las necesidades de los centros educativos, participar en la formulación y elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana. (MINEDUC, 2023, p.15)

5.5. Fundamentos teóricos de la propuesta:

5.5.1. Orientación directiva institucional

Al referirnos a las prácticas, inevitablemente pensamos en los contextos y el ambiente en los que un directivo ejerce su influencia. La realidad es que muchos entornos educativos carecen de apoyo institucional que contribuya o facilite la implementación de estrategias y proyectos propuestos. Este desajuste entre las aspiraciones del directivo y las limitaciones del entorno puede obstaculizar significativamente el desarrollo y la mejora continua dentro del sistema educativo. En función de mejorar las gestiones institucionales, Pérez (2023) explica que “la misión de la dirección escolar conlleva a impulsar las habilidades estratégicas, que, de acuerdo a la experiencia de cada individuo, pueden convertirse en acciones traducidas en logros a nivel escolar” (p.3).

Un líder comprende y sigue las normas que definen los límites de lo que se puede hacer, pero no utiliza esto para controlar a las personas. A través del documento de procedimientos académicos y administrativos el líder educativo puede fomentar un entorno en el que las personas se sienten seguras para ser creativas, motivadas y capaces de tomar decisiones informadas a través del diálogo y el consenso (Pérez, 2023). La importancia del liderazgo activo y comprometido en el ámbito educativo, específicamente en el rol de un director escolar, va más allá de realizar tareas administrativas y cumplir con una rutina. En lugar de limitarse a las funciones básicas, un líder debe inspirar a través de su ejemplo y estar profundamente involucrado en la vida diaria de la escuela.

Es así que Pérez (2023) considera que “optimizar el ejercicio de la dirección es entenderla como un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar” (p.5). Vincular el liderazgo de la dirección con los resultados del centro escolar implica una responsabilidad compartida en la que tanto los directores como los docentes y demás personal trabajan colaborativamente para alcanzar metas educativas comunes.

5.5.2. Documento de procedimientos académicos y administrativos.

El documento de procedimientos académicos y administrativos, la UNESCO (2011), fija que “se describen las funciones generales de la institución educativa. La descripción de estas funciones debe ser detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, logre desempeñar cada una de sus responsabilidades” (p.89). La implementación de procedimientos académicos y administrativos es crucial para estandarizar y optimizar los procesos, asegurando consistencia, eficiencia y transparencia en la gestión educativa. Además, facilita la orientación y el cumplimiento normativo tanto para el personal como para los estudiantes.

De este modo, el documento de procedimientos académicos y administrativos desempeña un papel fundamental en la estandarización de los procesos institucionales, lo cual optimiza tiempos y requisitos, aumentando la eficiencia del personal y mejorando la experiencia del usuario. Esta estandarización no solo minimiza conflictos y facilita una atención más cordial y efectiva, sino que también sirve como una herramienta educativa crucial para la integración y capacitación de nuevos empleados, asegurando la continuidad y coherencia en la prestación de servicios.

5.3. Gestión educativa de calidad

La calidad se concibe como una filosofía de gestión dentro de las organizaciones educativas, actuando como un paradigma que abarca valores, principios y procedimientos. En los entornos especializados, la calidad se considera como la estrategia de progreso más efectiva para las instituciones educativas y todos sus miembros (García et al., 2018). Al describir la calidad como un paradigma, el autor la establece como un marco de referencia amplio y fundamental que guía todas las gestiones, decisiones, valores y principios que sustentan las acciones del centro educativo. Esto incluye una orientación hacia la mejora continua, la innovación, la excelencia, equidad en inclusión en el ámbito educativo.

Conforme a la caracterización de la calidad en la gestión educativa , García (2018) considera “que la característica más que explicable y definible para los padres de familia y los estudiantes, es aquella que responde a sus necesidades, demandas y expectativas, entre ellas se pueden citar las siguientes: la cultura escolar, el clima e interacciones, cumplimiento de compromisos, aprovechamiento de recursos humanos, tecnológicos, además de una formación permanente de su capital intelectual unido al trabajo en equipo y en los proyectos de la organización”. (p.210) Esta característica de la gestión directiva, según el análisis, es fundamental



para establecer una conexión significativa entre la institución educativa y su comunidad, y es fundamental para el éxito y la efectividad del proceso educativo en su conjunto.

De manera similar Kevans (2020) sustenta “que la calidad en la educación es un concepto multidimensional y dinámico, relacionado con el modelo educacional, además de la misión y fines institucionales y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados” (p.151). La calidad en la gestión educativa significa que debe ser evaluada y entendida desde diferentes aspectos. Estas perspectivas incluyen el modelo educacional adoptado, que puede variar desde enfoques tradicionales hasta métodos innovadores y centrados en el estudiante. El propósito misional también juega un papel importante, ya que cada institución educativa tiene objetivos específicos que guían sus estrategias y acciones.

La gestión de la calidad educativa debe ser un proceso continuo que abarque todos sus componentes, ya que su mejora está relacionada con los objetivos de la educación. (Kevans, 2020). La mejora de la calidad educativa está estrechamente vinculada con los objetivos fundamentales de la educación. Esto implica que el propósito de la educación, ya sea el desarrollo integral de los estudiantes, la adquisición de habilidades específicas o la preparación para la vida en sociedad, debe guiar y orientar los esfuerzos de gestión de la calidad.

Es así, que al mencionar que la gestión de la calidad educativa debe ser un proceso continuo, se sugiere que no es un objetivo estático que se alcanza una vez y ya está completo, sino un esfuerzo constante de evaluación, mejora y adaptación. Esto implica un compromiso a largo plazo por parte de todos los actores educativos, incluyendo docentes, directivos, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Esto puede involucrar la actualización de métodos



pedagógicos, la implementación de nuevas tecnologías, y la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad.

5.4. Estructura de la propuesta:

5.4.1. Actividades iniciales y de organización:

Para elaborar el documento de procedimientos, inicialmente se deben desarrollar actividades de organización. Estas actividades incluyen la revisión de los procedimientos existentes para identificar mejoras y actualizaciones necesarias, donde participaran los organismos internos de la institución. Además, se planificará la estructura y el contenido del documento, estableciendo responsabilidades específicas para asegurar una creación eficiente y ordenada. A continuación, se detallan estos procesos.

5.4.1.1. Conformar comisiones con los ejes de colmena: eje de gestión escolar, eje pedagógico, eje de convivencia, eje de salud y seguridad para la elaboración del documento.

Actividades:

- Seleccionar integrantes para la comisión de procedimientos académicos y administrativos, incluyendo docentes y personal administrativo.
- Designar un coordinador de la comisión para que lidere y gestione las actividades que permitan concretar dicho documento administrativo.
- Distribuir funciones y responsabilidades de cada comisión



5.4.1.2. Revisión de procedimientos existentes por parte de cada comisión

Actividades:

- Examinar los actuales procesos de gestión académica y administrativa que se ejecuta en la institución.
- Verificar que los documentos académicos y administrativos estén actualizados.
- Análisis de fortalezas y áreas de mejora en la gestión de los procesos actuales.

5.4.1.3. Planificación del Manual

Actividades:

- Creación de un plan de trabajo detallado para el desarrollo del manual.
- Definición de sus objetivos.
- Elaborar un cronograma con fechas que desarrolle cada procedimiento.
- Asignación de recursos necesarios:

Documentos y material de referencia: Normativas legales y reglamentos educativos, Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa, documentos de procedimientos académicos y administrativos, entre otros.

Recursos humanos: Comisiones, organismos internos, actores educativos de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci”

Recursos Informáticos: Computadoras, Internet, Impresoras, Plataformas de gestión educativas, Proyector.

Espacios Físicos: Sala de reuniones para capacitación



5.4.2. Actividades de Desarrollo del Documento de Procedimientos Académicos y Administrativos Institucional.

5.6.2.1. Diseño del manual

Actividades:

- Crear la estructura del documento. (eje de gestión escolar)
- Establecer el formato y el estilo de presentación (eje pedagógico)
- Describir su presentación (eje de salud y seguridad)
- Revisar el desarrollo y presentación del documento (eje de convivencia)

5.4.2.2. Desarrollo:

En el siguiente apartado se detallan los diversos procedimientos académicos y administrativos que debe cumplir la Escuela Fiscomisional Monseñor Enrique Bartolucci, con un enfoque en el rol del líder de la institución y su cooperación con el equipo docente, los estudiantes y los padres de familia. Estos procedimientos describen las responsabilidades y acciones específicas que cada actor del plantel debe desarrollar, con el objetivo de garantizar una gestión educativa eficiente y colaborativa.

5.4.2.2.1. Estructura del documento de procedimientos académicos y administrativos

RESPONSABLE GENERAL: DIRECTORA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaborar el distributivo del personal docente.

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 1

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Directora	Analiza los perfiles de los maestros en relación a los niveles académicos y asignaturas.
Directora	Elabora el distributivo.
Directora	Convoca a una reunión a los docentes para analizar el distributivo.



Docentes	Sugieren recomendaciones al distributivo, de acuerdo a las prácticas y habilidades pedagógicas.
Directora	Elabora el distributivo final.
Directora	Aprueba el distributivo
Directora	Remite un documento a los docentes de cada nivel académico y por asignaturas.
Docentes	Receptan y firman el documento de asignación de grado y áreas.

RESPONSABALE GENERAL: DIRECTORA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Planificación microcurricular

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 2

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Docentes	Completan el formulario de la Planificación y lo remite a la dirección.
Docentes	Remite las planificaciones a la dirección para su respectiva revisión.
Directora	Examina las planificaciones utilizando una rúbrica de revisión, señalando posibles correcciones o aprobándolas si no hay observaciones.
Docentes	Realiza las modificaciones necesarias en la planificación y las envía a dirección.
Directora	Aprueba y firma la planificación
Docentes	Una vez que recibe la planificación aprobada por la dirección, procede a implementarla.



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTOS: Acompañamiento y evaluación de docentes

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 3

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Directora	Supervisa las prácticas pedagógicas de los docentes.
Directora	Realiza un diagnóstico de las áreas que requieren atención e innovación de estrategias pedagógicas.
Directora	Establece una técnica de acompañamiento a los docentes.
Directora	Aprueba la técnica de acompañamiento a los docentes.
Directora	Desarrolla el proceso de supervisión y acompañamiento docente.
Directora	Realiza un informe detallado de las diferentes fortalezas y debilidades detectadas en los docentes con relación a la metodología de enseñanza durante las clases.
Directora	Cita a reunión a los docentes para informar sobre los resultados de la evaluación docente y las tácticas para mejorar las metodologías educativas.
Directora	Define y socializa estrategias de innovación y mejoramiento pedagógico.
Directora	Implementa estrategias a través de lectura de lineamientos o talleres de planificación microcurricular para mejorar la calidad de la enseñanza en el aprendizaje.
Docentes	Plantean y aplican las estrategias pedagógicas necesarias en las planificaciones microcurriculares y en el salón de clases.



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control del registro de actividades académicas y asistencia de los docentes.

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 4

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Directora	Entrega el registro de asistencia y actividades académicas en cada grado al empezar la jornada de clases.
Docentes	Registran diariamente la asistencia de los estudiantes en el leccionario, la temática de clases, aspectos de comportamiento y su firma.
Directora	Monitorea los registros de asistencia para identificar patrones de ausentismo y tomar las medidas correctivas necesarias.
Directora	Verifica que las actividades académicas se realicen de acuerdo con el calendario académico, las planificaciones de los docentes y que los resultados sean registrados adecuadamente.
Directora	Guarda los leccionarios de cada grado o curso, revisa las incidencias disciplinarias y, si es necesario, contacta al padre de familia o representante legal.

RESPONSABALE GENERAL: DIRECTORA Y DOCENTES

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Planificar un Plan de Desarrollo Profesional

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 5

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Directora y docentes	Analizan juntos el desempeño docente mediante reuniones colaborativas.
Directora y docentes	Planifican y elabora un plan de desarrollo profesional para todo el equipo docente para atender sus necesidades e innovar las prácticas pedagógicas mediante capacitaciones.
Directora y docentes	Se organizan sesiones colaborativas con expertos y docentes para seleccionar recursos didácticos.
Directora	Socializa el plan de capacitación con los docentes con dialogo abierto.
Docentes	Recomiendan ejes temáticos y recursos que consideran efectivos y adecuados para sus necesidades.
Directora	Registra las diferentes sugerencias por parte de los docentes.



Directora y docentes	Se organiza la logística de los talleres, distribuyendo responsabilidades entre los docentes.
Docentes	Asisten y participan activamente en los talleres y seminarios, contribuyendo con preguntas y discusiones.
Directora y docentes	Supervisan el desarrollo de las sesiones para asegurar que se cumplan los objetivos planteados.
Docentes	Proporcionan retroalimentación honesta y constructiva sobre las sesiones de capacitación para mejorar futuras iniciativas.
Docentes	Implementan las nuevas estrategias y técnicas aprendidas, y buscan apoyo adicional si es necesario para mejorar su práctica educativa.
Directora	Monitorea la aplicación de los conocimientos adquiridos en el aula y brinda apoyo continuo.

RESPONSABALE GENERAL: DIRECTORA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Direccionar a la autoridad y a los docentes.

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 6

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Directora	Convoca a sesión a los docentes para tratar puntos de mejoría o innovación en los procesos administrativos y académicos.
Docentes	Asisten a la sesión convocada por la directora.
Directora	Instala la sesión
Directora	Da lectura a la orden del día, dando la bienvenida a los participantes y estableciendo el propósito de la reunión.
Directora Docentes	Presentan las inquietudes o necesidades a atender las funciones de la dirección y el trabajo pedagógico de los docentes.
Directora Docentes	Analizan y establecen las posibles soluciones o formulan recomendaciones.
Directora	Redacta el acta de la reunión, documentando las discusiones y las decisiones tomadas,
Directora Docentes	Firman el acta, con el compromiso de innovar los diferentes procesos educativos.



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Permiso y ausentismo de los trabajadores

NUMERO DE PROCEDIMIENTO: 7

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Docentes	Solicitan el permiso a la dirección mediante una solicitud. Salvo en casos de emergencia, comunicaran la situación de manera momentánea a la directora.
Docentes	Conseguir una persona que sustituya con sus horas académicas.
Docentes	Elaborar un documento referenciando los datos del maestro que cubrirá las horas.
Docentes	Elaborar una guía de trabajo para los estudiantes para que sea desarrollada en su ausencia.
Docentes	Emitir la solicitud de permiso, el documento de referencia y la guía de trabajo a la dirección.
Directora	Analiza la solicitud y el documento de referencia para el permiso.
Directora	Autoriza el permiso al docente.
Docentes.	Firma la salida en el registro de asistencia.
Docentes	En caso de que la ausencia a la institución sea por causa de cita médica, es importante informar inmediatamente a la directora y presentarle la respectiva justificación adjuntando el certificado de atención médica.

5.4.3. Actividades evaluativas

A continuación, se presentan las actividades evaluativas establecidas para comprobar la efectividad del documento de procedimientos académicos y administrativos. Estas actividades se enfocan en las funciones directivas, con el apoyo y participación de los docentes, la colaboración de los padres de familia y la implicación de los estudiantes. Las evaluaciones permitirán analizar la ejecución de los procesos administrativos y el desempeño de cada participante de la comunidad educativa, asegurando un enfoque integral y participativo para la mejora continua del entorno educativo.



- Asegurar la validez de los procedimientos institucionales académicos y administrativos mediante la participación de miembros de la comunidad educativa.
- Supervisar la buena organización, contrastando la eficiencia de cada procedimiento y la eficacia de los servicios que oferta la institución educativa.
- Especificar directrices para el seguimiento y evaluación de la implementación de los procedimientos académicos y administrativos en la institución descritos en el documento.
- Publicar y mantener accesibles los procedimientos para la comunidad educativa según se requiera.
- Desarrollar y distribuir encuestas entre el personal docente, administrativo y estudiantes para medir su nivel de satisfacción y comprensión para obtener una visión completa de la percepción y efectividad del manual.
- Organizar talleres participativos con el personal docente y administrativo para discutir los hallazgos iniciales sobre la implementación del manual, para recoger sugerencias, resolver dudas y generar propuestas de ajuste que mejoren la aplicación práctica de los procedimientos establecidos en el manual.

5.5. Validación de la propuesta

El proceso de validación de una propuesta por expertos consiste en que profesionales especializados en un campo específico examinan y valoran dicha propuesta con el fin de garantizar su precisión, pertinencia y factibilidad asegurando que la propuesta cumpla con altos estándares de calidad y pueda implementarse de forma efectiva. La validación es considerada como “el proceso por el cual se demuestra que los procedimientos y acciones a desarrollar son pertinentes para consumir los fines, se certifica por expertos u otras metodologías, la aptitud de la estrategia para alcanzar el desempeño previsto” (Batista y Valcárcel, 2018, p.105).

La propuesta ha sido validada por tres asesores educativos con amplia experiencia en el campo de la educación. El instrumento fue una rúbrica de validación del Anexo 3, con la escala del 1 al 4 (1= No es pertinente, 2 = Requiere varias modificaciones, 3 = Requiere modificaciones específicas, 4 = Es pertinente) Al final de la rúbrica hay un apartado de observación final donde los evaluadores aprueban la propuesta de acuerdo al contexto educativo que se está tratando.

En resumen, se obtuvo la siguiente validación: categoría A, valoración 4 (un experto), valoración 3 (un experto) con una observación de incluir el soporte normativo de cada proceso, valoración 2 (un experto) con una observación de revisar la normativa actual; categoría B, valoración 4 (2 expertos), valoración 1 (un experto) sin observaciones. Con el resultado de estas dos categorías se puede determinar que la propuesta tiene un diseño lógico en la estructura y en los procedimientos del documento, los cuales deben mejorarse según las recomendaciones.

Categoría C, valoración 4 (dos expertos), valoración 2 (un experto) sin observaciones; categoría D, valoración 4 (2 expertos), valoración 2 (un experto) con la observación de trabajar únicamente con los procedimientos que ayuden a cumplir el objetivo de la propuesta y abordando



la problemática de la investigación. Con esta validación presentada por los expertos se puede diagnosticar que la propuesta del documento de procedimientos académicos y administrativos se encuentra alineada con el problema de investigación y encaminada a cumplir los objetivos en referencia a las necesidades de la institución. Esto implica identificar los procedimientos necesarios que respondan a la problemática planteada.

Categoría E, valoración 4 (un experto), valoración 3 (un experto) con la observación de incorporar procesos; valoración 2 (un experto) con la observación de identificar bien los problemas y revisar que los procedimientos sean pertinentes. Por otra parte, en la categoría F, valoración 4 (un experto), valoración 2 (dos expertos) con la observación de mejorar el liderazgo y optimizar a través de estrategias. Con el resultado de la evaluación de las categorías E y F se demuestra que hay distintas formas de mejorar el liderazgo ya sea estableciendo estrategias, proponiendo habilidades o procesos administrativos y académicos, pero con el propósito de que se optimice la gestión educativa a través de un buen liderazgo.

Categoría G, valoración 4 (dos expertos), valoración 3 (un experto) sin observación. Categoría H, valoración 4 (un experto), valoración 3 (un experto) con la observación de que se especifique la participación de organismos internos de la institución; valoración 2 (un experto). La validación de estas categorías demuestra que las actividades propuestas en el documento de procedimientos académicos y administrativos son pertinentes para gestionar las instituciones educativas de manera eficiente, determinando específicamente la participación activa de los organismos internos del centro educativo.



Una vez revisadas las respuestas de las validaciones de la propuesta por parte de los expertos y considerando sus diferentes recomendaciones en cuanto a la estructura y procedimientos incluidos en el documento, se determinaría que la propuesta es pertinente con los cambios realizados en función de las observaciones recibidas. Se estableció que cada proceso a ejecutar por el líder educativo, en colaboración con los organismos internos de la institución, debe responder a las necesidades que se presentan en el entorno escolar con el propósito de optimizar los procesos de gestión escolar a través de un buen liderazgo directivo.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos iniciales de investigación, se logró identificar diversas necesidades relacionadas con los procesos de gestión en la administración educativa en la Escuela Fiscomisional Monseñor “Enrique Bartolucci”. Estas necesidades tienen que ver con la convivencia armónica entre el personal docente; con la ejecución de los procedimientos académicos y administrativos; las gestiones de capacitación docente y la revisión e inspección del desarrollo de las planificaciones microcurriculares. A partir de estas necesidades se determina que el liderazgo y la dirección de esta institución deben potenciar habilidades, capacidades y actitudes colaborativas con el fin de innovar y mejorar la calidad educativa.

El análisis de diferentes referentes teóricos ha permitido determinar la relevancia de la gestión educativa y del tipo de liderazgo directivo para optimizar los procesos administrativos en las instituciones educativas, con el objetivo de innovar las prácticas pedagógicas y fomentar el desarrollo profesional del directivo. Además, las consideraciones teóricas de los diferentes autores han demostrado que un liderazgo efectivo que incluya compromiso, capacidad para trabajar colaborativamente, fomentando una buena relación con el equipo docente, genera confianza y motivación siendo fundamental para alcanzar la excelencia académica y administrativa en las instituciones educativas.

Por otra parte, se elaboró un documento de procedimientos académicos y administrativos con el objetivo de optimizar los procesos de gestión realizados por el líder educativo de la institución. Este documento de procedimientos académicos y administrativos busca fortalecer el desempeño profesional pedagógico del líder educativo mediante la



implementación de buenas prácticas directivas que respondan a las expectativas de la comunidad educativa y a las funciones administrativas establecidas en el Artículo 252 del Capítulo IV del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Además, se pretende que este documento sirva como una guía integral para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración educativa, promoviendo una cultura organizacional orientada a la excelencia y la mejora continua.

Adicionalmente se elaboró una propuesta enfocada en orientar al líder educativo para optimizar la gestión escolar de la Escuela Fiscomisional Monseñor “Enrique Bartolucci”. Es importante resaltar que la propuesta fue validada por tres expertos cuyo rol es el de Asesores Educativos de la Zona 6, con mucha experiencia en el campo educativo. Entre las observaciones a la propuesta, se menciona que es pertinente, pero se debería incluir los procedimientos académicos y administrativos que ayuden a cumplir con el objetivo de la investigación en respuesta a las necesidades que se presentan en la institución.

6.2. Recomendaciones

Basado en los resultados de este estudio, se recomienda la elaboración e implementación de un documento de procedimientos académicos y administrativos que detalle de manera clara y concisa las responsabilidades y funciones específicas del directivo en la institución educativa. El objetivo es fortalecer las habilidades del liderazgo efectivo y optimizar los procesos de gestión administrativa para impulsar cambios significativos y fomentar innovaciones que mejoren continuamente la dirección educativa asegurando así un ambiente propicio para el desarrollo integral de todos los involucrados en la comunidad educativa.

En cuanto al aporte de esta investigación a la educación y a la fundamentación teórica sobre el liderazgo directivo en los centros educativos, se recomienda que las futuras investigaciones basadas en este tema busquen una mayor profundidad de información. Esto puede lograrse complementando con nuevas ideas, métodos innovadores y la aplicación de diferentes técnicas de recolección de datos que permitan estudiar la relación entre el rol del directivo, su tipo de liderazgo y su impacto en la gestión educativa. Así, se podrán fundamentar y explicar, a través de nuevas investigaciones, estrategias para impulsar la calidad de las instituciones mediante una gestión directiva eficiente.

En referencia a los resultados obtenidos, es esencial que la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” considere la importancia que tiene el liderazgo del directivo en la gestión educativa, ya que influye significativamente en el desempeño de las actividades pedagógicas de los docentes. Por lo tanto, el director en la ejecución de los diferentes procedimientos académicos y administrativos debe enfocarse en mejorar la calidad de la educación mediante la motivación y el trabajo colaborativo, manteniendo una convivencia armónica y una



Universidad Nacional de Educación

UNAE

comunicación efectiva. Un director que implemente estrategias para fortalecer las relaciones entre el equipo docente, los estudiantes y los padres de familia puede proporcionar una educación de calidad, con valores éticos y morales en toda la comunidad educativa para, de este modo, mejorar la oferta educativa de la institución.



7. Referencias (APA 7ma edición)

- Álvarez, L. (2020/ Abril 06) Fortalecimiento de la calidad educativa de la Escuela Héctor Sempértregui mediante el diseño de un Plan de Mejora del Desempeño Docente <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/1559/1/TT%20FORTALECIMIENTO%20ODE%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA....pdf>
- Ander, E. (1995) Técnicas de investigación social, Colección política, servicios, y trabajo social, (24), 1-28. https://www.academia.edu/download/36539653/IT_Ander-Egg_1.pdf
- Antón, C. (2019). La calidad educativa: Unidad y Diversidad. Opuntia Brava, 11(3), 342-350. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/818/843>
- Antonakis, G. & House M. (2014/ Septiembre 21) El liderazgo directivo en la gestión escolar. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841/1139>
- Barba , L. (2021/ Abril) Gestión Escolar y Liderazgo del Directivo: Aporte Para La Calidad Educativa <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>
- Barber, M & Mourshed, M. (2020/Febrero 25) Estudio comparativo sobre el liderazgo pedagógico en dos centros de idiomas en inglés en México y Colombia desde la perspectiva del profesorado. <https://www.redalyc.org/journal/5216/521662150013/html/#:~:text=El%20liderazgo%20pedag%C3%B3gico%20e%20un.Barber%20y%20Mourshed%2C%202008>
- Barbón , O. & Fernández, J.(2018). The role of strategic educational management in knowledge management, science, technology, and innovation in higher education. Educación Médica, 19(1), 51–55. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317300013?via%3Dihub#sec0010>
- Bassi, Javier. (2015/Mayo) Formulación de proyectos de tesis en Ciencias Sociales https://www.researchgate.net/profile/Javier-Bassi/publication/284703881_Formulacion_de_proyectos_de_tesis_en_ciencias_sociales_Manual_de_supervivencia_para_estudiantes



- Batista, N y Valcárcel, N. (2018) Validación teórica de la estrategia para el desarrollo de la competencia emprender como contribución a la formación integral del estudiante de la educación preuniversitaria, Magazine de las Ciencias, 3 (3), 103 -116.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/581/385>
- Bushy, T & Glover, D. (2018, Agosto 05) Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo.
http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-71992019000100107
- Brush, T. (2017/Diciembre) Liderazgo educativo en las escuelas
http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002021000200405#B2
- Cárdenas, C. Farías, G. & Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa?, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 41(1), 19-35 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5800411>
- Contreras, B. (2019). Incidencia De la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectiva de Análisis. International Journal of Good Conscience, 14(1), 52-68.
[http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14\(1\)52-68.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14(1)52-68.pdf)
- Cuenca, M. (2023/ Enero) Importancia del liderazgo pedagógico en los docentes de la Escuela De Educación Básica Francisco Moscoso.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12846/1/18373.pdf>
- Chacón, J. Lopez, E. & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. Estudios Gerenciales, 38(162), 32-44,
<https://www.redalyc.org/journal/212/21270773003/html/>
- Díaz, S. Mendoza, V. & Porras, C. Una guía para la elaboración de estudios de caso, Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación (75), 1-25.
www.razonypalabra.org.mx



- Farfán, M. & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Análisis de Problemas Universitarios, 28 (73), 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Gallardo, E. (2017/Julio) Metodología de la Investigación https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC058_4_2018.pdf
- García, F. Juárez, S. & Salgado, L. Gestión escolar y calidad educativa. Revista Cubana Educación Superior, (2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García, J. & Cerdas, V. Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. Innovaciones educativas. 21 (31), 5-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361756>
- González, J. (2020). Reivindicación de la innovación educativa. Praxis pedagógica, 20(26), 1-5. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/praxis/article/view/2232/2093>
- Guzmán, A. (2021). Estrategia de gestión escolar para la educación inclusiva desde el reconocimiento https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/doct_educacion_sociedad/article/1054/&path_info=TG_DE152200_2021.pdf
- Gracia, M. (2020). Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático. Ciencias de la educación, 6(2), 718-739. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398464>
- Kevans, M. Gestión educativa y calidad de la educación superior tecnológica en instituciones estatales de lima metropolitana. Educación. 26, (2), 147-162. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2229>
- Leiva, M. & Vásquez, C. (2019, Diciembre). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. Calidad en la Educación. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>



León, J. & Monero, R. (2018). Las Tareas del Líder Inclusivo en Centros Educativos de Zonas Desfavorecidas y Favorecidas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 16 (2), 21-40. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/9282/9518>

Lopez,P, & Fichelli, S.(2016, Febrero). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Luna, G. & Machucha, S. (2021/ Mayo 18) El liderazgo administrativo y pedagógico como elemento clave en la organización y desempeño de la Unidad Educativa Particular “La Providencia” del cantón Azogues <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/1710/1/TESIS%20COMPLETA%20DE%20GABRIELA%20LUNA%20Y%20SILVERIO%20MACHUCA.pdf>

Martínez , J. (2017/Octubre 27) Calidad Educativa: Un estudio documental desde una Perspectiva socioformativa <https://www.redalyc.org/journal/1341/134166565011/html/>

Maureira, O. (2019/Octubre 15) Liderazgo distribuido <https://www.redalyc.org/journal/339/33969944004/html/>

Mafla, M. & Moran, A. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. Digital Publisher,(7), 227-243. <file:///C:/Users/Personal/Downloads/DialnetLaGestionEducativaYSuImpactoEnElDesarrolloCurricul-8292500.pdf>

MINEDUC. (2017). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño profesional Docente. www.educacion.gob.ec

Ministerio de Educación (2013/ diciembre 18) Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa

https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/ACUERDO_450-131.pdf

Ministerio de Educación (2023/ febrero 18) Marco Legal Educativo: Constitución República, Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General.



<https://newsite.cite.com.ec/download/acuerdo-nro-mineduc-mineduc-2023-00078-a-mineduc-mineduc-2023-00079-a/>

Monje, J. (2010/ Diciembre) El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas

[file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-LosEstudiosDeCasosComoEnfoqueMetodologico-5757749%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-LosEstudiosDeCasosComoEnfoqueMetodologico-5757749%20(1).pdf)

Moya, J. & Luengo, F. (2019) Capacidad Profesional Docente buscando la escuela de nuestro tiempo. https://www.researchgate.net/publication/333034894_Cultura_escolar

Ortiz, S. (2023). Perfil del líder educativo: propuesta de mejora de la calidad educativa en la educación pública del Ecuador. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14952>

Paladines, C. (2015/ Septiembre 18) El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6799305>

Perez, A. (2023/ Febrero 20) Acompañamiento al directivo, una oportunidad para favorecer el liderazgo

https://ade.edugem.gob.mx/bitstream/handle/acervodigitaledu/66814/15EPR0005T_Acompa%C3%B1amiento%20al%20directivo%2C%20una%20oportunidad%20para%20favorecer%20el%20liderazgo.pdf?sequence=9&isAllowed=y

Ramos, C. (2015/Enero 23) Los paradigmas de la Investigación Científica

<https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167/159>

Reynosa, M. Quintero, & Gamboa, M. (2021). Innovación educativa como competencia de dirección en educación, *Didáctica y Educación*, 7(3), 204-228.

<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/1221/1179>



- Reyes, M. Domínguez, D. Domínguez, R. (2024) Liderazgo del director en la gestión escolar. Revista de Climatología, (24), 972-980. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/02/Articulo-RCLIMCS24_0102-Marcela.pdf
- Rodas, W. & Pérez. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. INNOVA, 6(2), 90-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226163>
- Rodríguez, C. Nájera, A. Vera, K. & Varas, A. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. Ciencia y Educación, 3 (3), 2707-3378 <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/123/221>
- Romero, M. (2018/Diciembre 14) Guion de entrevista <https://es.scribd.com/document/395699800/QUE-ES-UN-GUION-DE-ENTREVISTA>
- Sánchez, J. (2020/ Marzo) Gestión educativa y la deserción escolar de la escuela “José Joaquín de Olmedo” https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42836/S%c3%a1nchez_VJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez,P.(2021). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56463>
- Sagredo, E. & Castelló A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile.Scielo, 19 (2), 1409 – 4703 https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032019000200001
- Sampieri, H. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Edamsa Impresiones, S.A. de C.V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Sverdlick, I. Austral, R. Bloch, M. & Sánchez, M. (2018/diciembre) La complejidad de la gestión escolar <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-18448297-15136f8e96.pdf>
- Sibaja, G. & Rojas,C (2013/Febrero) La entrevista en la investigación cualitativa <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>



Torres, R. (2015/Junio) Aplicación de los estándares de calidad y su contribución al modelo de gestión educativa del Ecuador <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-AplicacionDeLosEstandaresDeCalidadYSuContribucionA-9083770.pdf>

Touriñán, M. (2022). Construyendo educación de calidad desde la pedagogía. Colección de la filosofía de la educación, (32), 42 – 92. <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/32.2022.01>

UNESCO. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. https://unesdoc.unesco.org/query?q=Organizacion:%20%22UNESCO%20Office%20in%20Lima%22&sf=sf:*

Yangali, J & Torres G. (2020/ Octubre 01) Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878931>

Zepeda, J & Pesci A. (2018/ Septiembre) De lo abstracto a lo concreto en la construcción de una matriz de operacionalización http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500586

**A1 Guion de entrevista semiestructurada para el directivo de la
Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci"**

Estimada directora la participación en esta entrevista es de carácter voluntario.

La información recopilada se utilizará únicamente con fines y propósitos de la presente investigación.

Tema:	Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci."
Entrevistado:	Directora: Tngla. Viviana Alcívar Montenegro
Entrevistador:	Kevin Gustavo Peralta Saltos
Fecha de la entrevista:	6 de marzo del 2023
Objetivo:	Explorar y comprender las percepciones y prácticas de los directivos en cuanto al liderazgo educativo y la gestión de calidad, con el fin de obtener información relevante que permita desarrollar estrategias de mejora en la formación y práctica del liderazgo educativo.
Preguntas	
1	¿Cuénteme sobre su vida educativa y sobre su experiencia como directora de instituciones de educación?
2	¿Cuáles son los objetivos prioritarios que busca alcanzar ejerciendo el cargo de directora?
3	¿Cómo su administración educativa respalda el cumplimiento de la misión y visión institucional?
4	¿Cuáles son las acciones que implementa para fomentar un ambiente de trabajo positivo entre los maestros de la institución?
5	¿De qué forma la institución garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad en la gestión escolar?
6	¿Cómo influye el cumplimiento de los estándares de calidad en la mejora de su desempeño profesional directivo?
7	¿Cómo asegura la vigencia y eficiencia de los procedimientos académicos y administrativos de la institución?
8	¿Con que actitudes intenta garantizar un entorno educativo equitativo y accesible para todos los estudiantes?



9	¿Cómo se determina la distribución del personal docente para garantizar una asignación eficiente y equitativa de recursos humanos en la institución?
10	¿Qué estrategias emplea para impulsar y fomentar la capacitación docente en función de las necesidades de la institución?
11	¿Cómo ejecuta y evalúa el alcance de un plan educativo institucional en búsqueda de la gestión escolar de calidad?
12	¿De qué forma se fomenta la participación activa entre la dirección y los docentes para lograr los objetivos estratégicos del plan de gestión escolar?
13	¿Cuáles serían las funciones fundamentales para un liderazgo educativo efectivo, y cómo las implementaría?
14	¿Cómo se materializa la visión pedagógica en la planificación y ejecución de actividades institucionales bajo su liderazgo?

**A2. Cuestionario para encuesta aplicado a los docentes de la
Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci”**

Tema de investigación:	Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci."
Encuestado:	Anónimo/a
Encuestador:	Kevin Gustavo Peralta Saltos
Fecha de la encuesta:	10 de marzo del 2024
Objetivo:	Explorar y comprender las percepciones y prácticas de los directivos en cuanto al liderazgo educativo y la gestión de calidad con el fin de obtener información relevante que permita desarrollar propuestas de mejora en la formación y práctica del liderazgo educativo.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene ejerciendo la labor docente?

Menos de 5 años

De 5 años a 10 años

De 10 años a 15 años

De 15 años a 20 años

De 20 años en adelante

2. ¿Cuáles son sus objetivos primordiales al desempeñarse como profesional docente y liderar el proceso de enseñanza de sus estudiantes?

Fomentar un ambiente motivador y positivo.

Desarrollar habilidades críticas y de pensamiento independiente.

Promover la inclusión y la diversidad.

Otro:



3. ¿Cómo relaciona su enfoque pedagógico con la misión y visión de la institución educativa?

Se alinea con la promoción de valores específicos de la misión institucional.

Contribuye a los objetivos educativos delineados en la visión de la institución.

Integra prácticas pedagógicas que respalden los principios fundamentales de la misión y visión.

4. ¿Considera que la institución educativa en la que trabaja cumple con los estándares de calidad establecidos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

5. ¿Usted es convocado por la directora para participar en la implementación de cambios innovadores que puedan impulsar un modelo de educación de calidad?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

6. ¿La dirección garantiza un entorno educativo equitativo para la consecución de prácticas educativas inclusivas?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca



7. ¿Usted es convocado por la directora para participar en la organización del distributivo del personal docente?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

8. ¿La máxima autoridad de la institución promueve el desarrollo profesional docente por medio de capacitaciones y talleres pedagógicos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

9. ¿Durante el periodo administrativo de la actual directora, se ha elaborado un plan o propuesta educativa en búsqueda de mejorar la calidad educativa?

Si

No

10. ¿Existe una comunicación efectiva entre la directora y los docentes que les permita trabajar en equipo y lograr los objetivos educativos institucionales?

Si

No

11. ¿El modelo de liderazgo ejercido por la lideresa educativa actual cumple con las expectativas del personal de la institución y de la comunidad?

Si

No



12. ¿Cree usted que la administradora educativa desarrolla un liderazgo académico, basado en valores, ética e innovación?

Si

No

13. ¿El líder educativo acostumbra supervisar las funciones de todo el personal docente durante la jornada de trabajo?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

14. ¿La autoridad educativa revisa, corrige e inspecciona las temáticas académicas que patentizan las planificaciones microcurriculares?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca



A3 Transcripciones de la entrevista efectuada a la directora

Para obtener la clave de cifrado el investigador deberá solicitar autorización del autor del presente trabajo de titulación con el debido fundamento y compromiso que los citará en su investigación.

https://docs.google.com/document/d/1LuNyfX8xbgMDLz27GqGUIjGEYR3GfOsD/edit?usp=drive_link&oid=106109669115691257052&rtpof=true&sd=true

A4 Transcripciones de la encuesta efectuada a los docentes

Para obtener la clave de cifrado el investigador deberá solicitar autorización del autor del presente trabajo de titulación con el debido fundamento y compromiso que los citará en su investigación.

https://docs.google.com/document/d/1vXKhOyn3CyWcROyKNRSYiQtpBWqK0iIW/edit?usp=drive_link&oid=106109669115691257052&rtpof=true&sd=true

A5. RÚBRICA DE EVALUACIÓN

Documento de procedimientos académicos y administrativos de la Escuela Fiscomisional “Monseñor Enrique Bartolucci” en función de una gestión educativa de calidad.

Escala y criterios para evaluar la guía didáctica

Puntuación	Criterio de evaluación
1	No es pertinente, por lo que debe ser eliminado
2	Requiere varias modificaciones
3	Requiere modificaciones específicas
4	Es pertinente

CATEGORÍAS	1	2	3	4	OBSERVACIONES
Claridad y lógica de la estructura de la Propuesta					
El diseño del manual es claro para lograr llevar un orden lógico de las actividades a realizar en al área de la dirección.					
La propuesta del manual está vinculada con el tema de investigación.					
El objetivo general y los objetivos específicos se relacionan con la problemática.					
El manual cubre todos los aspectos académicos y administrativos relevantes para una gestión educativa de calidad.					
Los procedimientos y responsabilidades que se registran en el manual responden a las necesidades de la institución educativa en cuanto a optimizar el liderazgo directivo.					
Las actividades propuestas en el manual son pertinentes para el contexto educativo y, al mismo tiempo, factibles de implementar, permitiendo al director gestionar la educación de manera eficiente.					



La propuesta del manual contempla la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres, docentes y personal administrativo.					
OBSERVACION GENERAL:					


VALORACIÓN FINAL


Comentarios y sugerencias del experto:


I. DATOS DEL EXPERTO EVALUADOR

Las informaciones que se faciliten son confidenciales y no aparecerán como opiniones en los resultados de la experiencia.
Los datos son relevantes como exponentes de la cualificación académica y profesional de expertos para la validación de la guía didáctica.

Nombres y apellidos del experto:	
Mayor grado académico:	
Institución/Departamento donde labora actualmente:	
Años de experiencia:	
Ciudad:	
Fecha:	
Firma:	

Nombres y apellidos del experto:	Edwin Pacheco
Mayor grado académico:	Magíster
Institución/Departamento donde labora actualmente:	Coordinación de Educación Zona 6
Años de experiencia:	Diez
Ciudad:	Cuenca
Fecha:	27 de junio de 2024
Firma:	

Nombres y apellidos del experto:	Norma Liliana Alvarado Tello
Mayor grado académico:	Maestría en Ciencias de la Educación
Institución/Departamento donde labora actualmente:	Asesoría Educativa
Años de experiencia:	10 años
Ciudad:	Cuenca
Fecha:	24 de junio de 2024
Firma:	

Nombres y apellidos del experto:	María Elena Washima
Mayor grado académico:	Magister
Institución/Departamento donde labora actualmente:	Coordinadora de Asesores Educativos Zonal 6 Coordinación de Educación Zona 6
Años de experiencia:	37
Ciudad:	Cuenca
Fecha:	30-06-24
Firma:	

**A6. del procedimiento número 4 del
“Documento de Procedimientos Académicos y Administrativos”**



ESCUELA FISCOMISIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA
“MONSEÑOR ENRIQUE BARTOLUCCI”
CODIGO AME: 08H01354
RIOVERDE - ESMERALDAS - ECUADOR

Ministerio de Educación

REGISTRO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS DIARIAS

Fecha:	Grado / Curso	Total Estudiantes Asistentes
Tutor:	Jornada	

HORA	ASIGNATURA	CONTENIDO DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	OBSERVACIONES DE COMPORTAMIENTO	ESTUDIANTES INASISTENTES	FIRMA DEL DOCENTE
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Nombre del Tutor:	Firma del tutor:	Nombre de la Directora:	Firma de la Directora:
--------------------------	-------------------------	--------------------------------	-------------------------------

A7. Acuerdo de consentimiento a la directora de la institución.

ACUERDO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRIGIDO A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA FISCOMISIONAL "MONSEÑOR ENRIQUE BARTOLUCCI"

Rioverde, 06 de marzo del 2024

Estimada directora:

Yo, **KEVIN GUSTAVO PERALTA SALTOS**, me permito dirigirme a usted en mi calidad de investigador principal del estudio titulado **Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci"**, con la finalidad de poner en su conocimiento el desarrollo de la presente investigación donde usted está siendo invitada a participar en calidad de informante. Por otra parte, este estudio cumple con todos los estándares éticos y legales solicitados por la Universidad Nacional de Educación (UNAE).

En el marco de esta investigación, me gustaría invitarla a participar como informante clave. Su experiencia y conocimientos son de gran valor para el éxito de este estudio y para el desarrollo de la propuesta de gestión educativa. Por ello, se solicita comedidamente su autorización para llevar a cabo la aplicación de la entrevista, en las instalaciones de la institución que usted dignamente dirige.

Su participación en este proyecto investigativo será voluntaria y confidencial. Todos los datos recopilados se tratarán de manera anónima y serán almacenados en forma segura. La información solo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Derecho a retirarse

Usted tiene el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, sin consecuencias negativas.

Contacto del investigador

Si tiene preguntas o inquietudes relacionadas con este estudio, puede ponerse en contacto con:

Kevin Gustavo Peralta Saltos
Telf. 0981035758
Correo: kgperalta@unae.edu.ec / gusperal22@gmail.com

Agradezco de antemano su consideración y espero contar con su valioso apoyo para llevar a cabo este importante proyecto. Quedo a su disposición para cualquier consulta o información adicional que requiera.

Nombre completo de la directora: Marina Viana Alvarado Fontanegra

Cedula de Ciudadanía: 080300047-0

Fecha: 09-05-2024


FIRMA

A8. Acuerdo de consentimiento a los docentes de la institución.

ACUERDO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA FISCOMISIONAL "MONSEÑOR ENRIQUE BARTOLUCCI"

Rioverde, 10 de marzo del 2024

Estimado/a docente:

Yo, KEVIN GUSTAVO PERALTA SALTOS, me permito dirigirme a usted en mi calidad de investigador principal del estudio titulado **Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci"**, con la finalidad de poner en su conocimiento el desarrollo de la presente investigación donde usted está siendo invitado/a a participar en calidad de informante. Por otra parte, este estudio cumple con todos los estándares éticos y legales solicitados por la Universidad Nacional de Educación (UNAE).

En el marco de esta investigación, me gustaría invitarlo/a a participar como informante clave. Su experiencia y conocimientos son de gran valor para el éxito de este estudio y para el desarrollo de la propuesta de gestión educativa. Por ello, se solicita comedidamente su autorización para llevar a cabo la aplicación de la técnica de la encuesta.

Su participación en este proyecto investigativo será voluntaria y confidencial. Todos los datos recopilados se tratarán de manera anónima y serán almacenados en forma segura. La información solo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Derecho a retirarse

Usted tiene el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, sin consecuencias negativas.

Contacto del investigador

Si tiene preguntas o inquietudes relacionadas con este estudio, puede ponerse en contacto con:

Kevin Gustavo Peralta Saltos

Telf. 0981035758

Correo: kgperalta@unae.edu.ec / gusperal22@gmail.com

Agradezco de antemano su consideración y espero contar con su valioso apoyo para llevar a cabo este importante proyecto. Quedo a su disposición para cualquier consulta o información adicional que requiera.

Nombre completo del docente: _____

Graciela Inés Angulo Solís

Cedula de Ciudadanía: 0801625997

Fecha: 10-03-2024.

Kevin Gustavo Peralta Saltos
FIRMA

ACUERDO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA FISCOMISIONAL "MONSEÑOR ENRIQUE BARTOLUCCI"

Rioverde, 10 de marzo del 2024

Estimado/a docente:

Yo, **KEVIN GUSTAVO PERALTA SALTOS**, me permito dirigirme a usted en mi calidad de investigador principal del estudio titulado **Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional "Monseñor Enrique Bartolucci"**, con la finalidad de poner en su conocimiento el desarrollo de la presente investigación donde usted está siendo invitado/a a participar en calidad de informante. Por otra parte, este estudio cumple con todos los estándares éticos y legales solicitados por la Universidad Nacional de Educación (UNAE).

En el marco de esta investigación, me gustaría invitarlo/a a participar como informante clave. Su experiencia y conocimientos son de gran valor para el éxito de este estudio y para el desarrollo de la propuesta de gestión educativa. Por ello, se solicita comedidamente su autorización para llevar a cabo la aplicación de la técnica de la encuesta.

Su participación en este proyecto investigativo será voluntaria y confidencial. Todos los datos recopilados se tratarán de manera anónima y serán almacenados en forma segura. La información solo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Derecho a retirarse

Usted tiene el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, sin consecuencias negativas.

Contacto del investigador

Si tiene preguntas o inquietudes relacionadas con este estudio, puede ponerse en contacto con:

Kevin Gustavo Peralta Saltos

Telf. 0981035758

Correo: kgperalta@unae.edu.ec / gusperal22@gmail.com

Agradezco de antemano su consideración y espero contar con su valioso apoyo para llevar a cabo este importante proyecto. Quedo a su disposición para cualquier consulta o información adicional que requiera.

Nombre completo del docente: Horacio García Cordero

Cedula de Ciudadanía: 0901512302

Fecha: 10/03/24



FIRMA



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el
Repositorio Institucional

Kevin Gustavo Peralta Saltos, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional Monseñor Enrique Bartolucci”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 01 de agosto de 2024



Kevin Gustavo Peralta Saltos
C.I: 0850810623



UNAE

Cláusula de Propiedad Intelectual

Kevin Gustavo Peralta Saltos, autor del trabajo de titulación "Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional Monseñor Enrique Bartolucci", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Azogues, 01 de agosto de 2024



Kevin Gustavo Peralta Saltos
C.I: 0850810623



Certificación del Tutor

Yo, Angel Marcelo Cajamarca Illescas, tutor del trabajo de titulación denominado “Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional Monseñor Enrique Bartolucci” perteneciente al estudiante: Kevin Gustavo Peralta Saltos, con C.I 0850810623. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 6 % de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 1 de agosto de 2024.



Angel Marcelo Cajamarca Illescas
C.I: 0102284304