



**UNAE**

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Especialización en:**

**Gestión de la Calidad en Educación**

Mención en: Dirección de Instituciones Educativas

Estrategias de gestión directiva para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
**ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE  
LA CALIDAD EN EDUCACIÓN**

**Autor:**

**MARCO VINICIO CAJAMARCA PINEIDA**

**CI:1714622949**

**Tutor:**

**MARIO ENRIQUE YAUTIBUG CHIMBOLEMA**

**CI: 0603660200**

**Cuenca - Ecuador**

04-agosto-2024

## **Resumen:**

Este estudio explora el impacto de la gestión directiva en la calidad educativa y convivencia escolar en contextos interculturales bilingües y se enfoca en mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador. El objetivo principal es implementar estrategias de gestión directiva para lograr este propósito. La metodología utilizada es el estudio de caso y la investigación de campo, donde se encuestaron 9 docentes y se entrevistó a 1 directivo. También se utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se aplicaron técnicas de análisis de contenido y métodos estadísticos para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. Los principales resultados indicaron que el 70% de los docentes perciben positivamente el clima organizacional, aunque solo el 45% de los padres participa activamente en la toma de decisiones. La organización escolar fue considerada adecuada por el 65% de los docentes, pero se identificaron limitaciones en la planificación debido a la falta de recursos. Las entrevistas sugirieron que la comunicación y la participación comunitaria son áreas críticas que requieren atención para mejorar la gestión educativa. Finalmente se destaca la importancia del liderazgo participativo y la mejora en comunicación y participación para fortalecer la convivencia escolar y calidad educativa.

**Palabras clave:** Gestión directiva, convivencia escolar, calidad educativa, liderazgo transformacional.

## **Abstract:**

### **Abstract**

This study explores the impact of school management on educational quality and school coexistence in bilingual intercultural contexts, focusing on improving organizational quality and school coexistence at the "Gareno" Intercultural Bilingual Community Educational Unit in Ecuador. The main objective is to implement management strategies to achieve this purpose. The methodology used is a case study and field research, where nine teachers were surveyed, and one administrator was interviewed. A mixed approach was also employed, combining qualitative and quantitative methods. Content analysis techniques and statistical methods were applied to ensure the validity and reliability of the results obtained. The main findings indicated that 70% of the teachers have a positive perception of the organizational climate, although only 45% of parents actively participate in decision-making. The school organization was considered adequate by 65% of the teachers, but limitations in planning were identified due to a lack of resources. The interviews suggested that communication and community participation are critical areas requiring attention to improve educational management. Finally, the study highlights the importance of participatory leadership and improved communication and participation to strengthen school coexistence and educational quality.

**Keywords:** Administrative management, school coexistence, educational quality, transformational leadership.

## Índice del trabajo

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1. Problema de investigación .....	11
1.1 Planteamiento del problema o problematización.....	11
1.2 Pregunta de investigación.....	13
1.3 Objetivo general.....	13
1.4 Objetivos específicos .....	14
1.5 Justificación (incluir un párrafo sobre las líneas actuales de investigación de la UNAE) .....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	16
2. Antecedentes .....	16
2.1 Internacionales .....	16
2.2 Nacionales .....	17
2.3 Locales .....	18
3. Marco Legal .....	18
4. Marco Teórico .....	21
4.1 Fundamentos.....	21
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	31
3. Marco Metodológico.....	31
3.1 Paradigma .....	31
3.2 Enfoque.....	31
3.3 Tipo de investigación. ....	32
3.4 Diseño.....	33
3.5 Población muestra o informantes claves.....	35
3.7 Criterios para seleccionar y/o determinar los participantes en la investigación...	35
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	37
3.9 Operacionalización de las variables/categorías de estudio .....	38
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	42
4. Análisis e interpretación de la información .....	42
4.1 Cuantitativo .....	42
4.2 Cualitativo .....	66

CAPÍTULO V: PROPUESTA .....	112
5. Diseño de la propuesta de intervención educativa:.....	112
5.1 Problemática (en función de los resultados del diagnóstico) .....	112
5.2 Justificación (aporte en el orden teórico y/o metodológico y/o práctico para la transformación en el contexto educativo).....	113
5.3 Objetivo General de la propuesta. ....	114
5.4 Fundamentos legales .....	114
5.5 Fundamentos teóricos .....	116
5.6 Estructura de la propuesta (fases previstas para su. desarrollo, recursos, temporización).....	118
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	130
6. Conclusiones .....	130
7. Recomendaciones.....	132
8. Referencias (APA 7ma edición) .....	134
9. Anexos .....	144

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	33
<b>Tabla 2</b> Edad .....	42
<b>Tabla 3</b> Género.....	43
<b>Tabla 4</b> Nivel de Educación.....	44
<b>Tabla 5</b> Puesto en la institución.....	46
<b>Tabla 6</b> Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo .....	47
<b>Tabla 7</b> trabajo colaborativo entre el personal docente y administrativo.....	48
<b>Tabla 8</b> Cooperación entre los diferentes departamentos de la unidad educativa .....	50
<b>Tabla 9</b> Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo .....	50
<b>Tabla 10</b> participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones .....	52
<b>Tabla 11</b> Involucramiento de los padres de familia en actividades o programas de la institución .....	53
<b>Tabla 12</b> Espacios físicos de la institución .....	54
<b>Tabla 13</b> la disponibilidad y accesibilidad de los recursos y materiales .....	55
<b>Tabla 14</b> Formación continua del personal docente .....	57
<b>Tabla 15</b> Apoyo emocional y psicológico.....	58
<b>Tabla 16</b> Orientación y apoyo a los docentes.....	59
<b>Tabla 17</b> programas o actividades para fomentar el respeto entre los estudiantes.....	60
<b>Tabla 18</b> seguimiento y apoyo a los estudiantes con problemas de convivencia .....	61
<b>Tabla 19</b> Medidas disciplinarias .....	62
<b>Tabla 20</b> Efectividad de las actividades .....	63
<b>Tabla 21</b> Resolución pacífica de conflictos .....	64
<b>Tabla 22</b> Efectividad en las actividades de trabajo en equipo.....	65
<b>Tabla 23</b> Revisiones periódicas sobre la efectividad de las estrategias implementadas .....	66
<b>Tabla 24</b> Matriz de categorías de las entrevistas.....	67
<b>Tabla 25</b> Matriz de resultados para la categorías .....	70
<b>Tabla 26</b> Actividades iniciales .....	119
<b>Tabla 27</b> Actividades de desarrollo del plan de capacitación .....	121
<b>Tabla 28</b> Descripción de los módulos .....	124
<b>Tabla 29</b> Actividades evaluativas .....	127

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Edad.....	43
<b>Figura 2</b> Género.....	44
<b>Figura 3</b> Nivel de educación .....	45
<b>Figura 4</b> Puesto en la institución.....	46
<b>Figura 5</b> Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo .....	47
<b>Figura 6</b> trabajo colaborativo entre el personal docente y administrativo .....	48
<b>Figura 7</b> Cooperación entre los diferentes departamentos de la unidad educativa.....	50
<b>Figura 8</b> Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo.....	51
<b>Figura 9</b> participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones .....	52
<b>Figura 10</b> Involucramiento de los padres de familia en actividades o programas de la institución .....	53
<b>Figura 11</b> Espacios físicos de la institución .....	55
<b>Figura 12</b> disponibilidad y accesibilidad de los recursos y materiales .....	56
<b>Figura 13</b> Formación continua del personal docente .....	57
<b>Figura 14</b> Apoyo emocional y psicológico.....	58
<b>Figura 15</b> Orientación y apoyo a los docentes .....	59
<b>Figura 16</b> programas o actividades para fomentar el respeto entre los estudiantes .....	60
<b>Figura 17</b> seguimiento y apoyo a los estudiantes con problemas de convivencia.....	61
<b>Figura 18</b> Medidas disciplinarias .....	62
<b>Figura 19</b> Efectividad de las actividades.....	63
<b>Figura 20</b> Resolución pacífica de conflictos.....	64
<b>Figura 21</b> Efectividad en las actividades de trabajo en equipo .....	65

## **Introducción**

El problema de la gestión educativa en instituciones comunitarias interculturales bilingües en Ecuador es un tema de gran relevancia, especialmente en contextos donde la diversidad cultural y lingüística es un aspecto central. En la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", ubicada en una región con una rica herencia cultural y lingüística, la gestión educativa enfrenta desafíos únicos. Estos desafíos incluyen la necesidad de integrar prácticas de gestión que respeten y valoren la diversidad cultural, mientras se promueve una educación de calidad y equitativa.

El propósito de esta investigación es analizar y mejorar la gestión educativa en esta unidad educativa comunitaria. De tal forma, este estudio se enfoca en identificar las prácticas de gestión actuales, evaluar su efectividad y desarrollar estrategias que fortalezcan la calidad organizacional y la convivencia escolar. El contexto de esta investigación se enmarca en la necesidad de adaptar la gestión educativa a las particularidades de las comunidades interculturales bilingües, garantizando que se respeten y valoren las tradiciones, mientras se busca una educación inclusiva y de calidad.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para impactar positivamente en la comunidad y la sociedad en general. Al mejorar la gestión educativa, se espera fortalecer la cohesión social, promover el respeto por la diversidad cultural y lingüística, y garantizar un acceso equitativo a una educación de calidad. Además, esta investigación proporcionará un modelo de gestión educativa que puede ser replicado en otras instituciones con características similares, contribuyendo así al desarrollo educativo y social en contextos interculturales. Desde una perspectiva teórica, esta investigación se fundamenta en diversas teorías y enfoques que han sido ampliamente estudiados en el ámbito de la gestión educativa. Se considerarán teorías de cambio educativo, cultura organizacional y liderazgo transformacional. Estas teorías proporcionan un marco conceptual para comprender cómo las prácticas de gestión pueden influir en la calidad educativa y la convivencia escolar.





Metodológicamente, esta investigación empleará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizarán entrevistas semiestructuradas con directivos, docentes y miembros de la comunidad para obtener una comprensión profunda de las prácticas de gestión actuales y sus desafíos. Además, se aplicarán encuestas a una muestra representativa de estudiantes, padres y docentes para recoger datos cuantitativos sobre la percepción de la gestión educativa y la convivencia escolar. El análisis de los datos cualitativos se realizará mediante técnicas de análisis de contenido, mientras que los datos cuantitativos serán analizados utilizando métodos estadísticos descriptivos e inferenciales.

Los principales resultados de esta investigación revelarán las fortalezas y debilidades de la gestión educativa en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno". Se identificarán prácticas efectivas y áreas de mejora, así como estrategias específicas para fortalecer la calidad organizacional y la convivencia escolar. Estos resultados proporcionarán una base sólida para la implementación de cambios que mejoren la gestión educativa y promuevan un entorno escolar inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural y lingüística.

La estructura de la investigación se organiza en varios capítulos. El primer capítulo proporciona una introducción al contexto del estudio, el problema de investigación y los objetivos del estudio. El segundo capítulo revisa la literatura relevante sobre gestión educativa, cultura organizacional y liderazgo transformacional. El tercer capítulo describe la metodología utilizada, incluyendo la selección de participantes, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. El cuarto capítulo presenta y analiza los resultados obtenidos de la investigación. Finalmente, el quinto capítulo discute las conclusiones del estudio, las implicaciones para la práctica y las recomendaciones para investigaciones futuras.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Problema de investigación**

#### 1.1 Planteamiento del problema o problematización

Las nuevas tendencias en la educación a nivel mundial están siendo moldeadas por la globalización, la cual integra economías y sociedades mediante el comercio, la cultura, la educación y la tecnología. Este fenómeno ha llevado al desuso de ciertos paradigmas educativos tradicionales, lo que ha impulsado la búsqueda y adopción de enfoques innovadores que respondan a las demandas de un mundo cada vez más interconectado, poniendo un énfasis particular en el acceso a conocimientos especializados para garantizar una educación de calidad.

De acuerdo a Lorente (2023) que en su estudio habla sobre cómo vincular las competencias educativas al currículo, manifiesta que la globalización ha fomentado la necesidad de habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración en los estudiantes para prepararlos para un mercado laboral competitivo y en constante cambio, por lo que existe una tendencia amplia a la implementación de metodologías educativas más dinámicas y centradas en el estudiante, promoviendo un aprendizaje activo y significativo, pero que deben ser implementadas desde una organización macro, es decir desde las autoridades de las instituciones.

De tal forma, Pacco y Dávila (2022) indican que las estrategias que se implementan en la gestión educativa tienen el objetivo de organizar la institución de una forma holística con recursos planificados y calculados para asegurar el éxito de la institución. Estas estrategias dentro de una organización permiten gestionar de manera organizada los procesos para alcanzar metas y objetivos previstos. Además, Víneces et al. (2023) destacan la importancia de la planificación estratégica como base fundamental para el éxito de una comunidad, ya que permite anticipar posibles escenarios y tomar decisiones acertadas. En este sentido, las estrategias de gestión son clave para garantizar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.



De este modo, los directivos necesitan capacidades, destrezas, habilidades y formación profesional adecuadas, ya que es necesario que profundicen en sus conocimientos sobre funciones directivas básicas, promoviendo valores que favorezcan la integración y la participación efectiva de la comunidad educativa (Saullo, 2020). Por ello, se debe entender que la formación de un líder eficaz, con la implementación de estas estrategias permiten al directivo abordar el entorno y los procesos internos de la organización de manera integradora y motivadora para alcanzar las metas y la más alta calidad de desempeño en las instituciones educativas. Es decir, de acuerdo a Lotito (2022) la eficacia es un elemento importante para la calidad educativo, y por ello, no basta con hacer las cosas correctamente, sino que se las debe hacer eficientemente.

De la misma forma, Zárraga et al. (2005) describen el mundo actual como "caótico, impredecible y en constante cambio, con múltiples desafíos para enfrentar la resistencia al cambio" (p.16) y es precisamente esto lo que ocurre en las instituciones educativas de la región amazónica del Ecuador, debido a que la gestión directiva debe enfocarse en estándares de excelencia para alcanzar un alto rendimiento, sin embargo, no termina logrando este objetivo por la inexperiencia de los actores educativos frente a la implementación de procesos y estrategias para optimizar la gestión en su institución. Es preciso indicar que se llega a esta premisa, debido a que, según conversaciones informales con los docentes, y una suerte de observación del contexto educativo, se ha podido deducir que el director de la institución no cumple eficazmente sus funciones debido a la falta de conocimientos sobre estrategias gerenciales efectivas, lo que afecta su desempeño.

Para abordar estos problemas, este estudio analizará y propondrá las estrategias más adecuadas para la gestión directiva con el único propósito de mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno".

Por ello, este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión directiva para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador.

### 1.2 Pregunta de investigación

De tal forma, el presente estudio tiene como pregunta de investigación general ¿Cómo pueden las estrategias de gestión directiva, basadas en la evaluación de las prácticas de liderazgo y toma de decisiones, mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno"? y a partir de esta se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo implementadas por la gestión directiva de la institución?
- ¿Cómo incide el proceso de toma de decisiones en la convivencia escolar dentro de la misma?
- ¿Qué estrategias específicas pueden ser propuestas para mejorar la gestión directiva y promover un entorno escolar más propicio en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno"?

Estas preguntas de investigación constituyen el punto de partida para indagar y comprender en profundidad la dinámica organizacional y el clima escolar en dicha institución educativa.

### 1.3 Objetivo general

Proponer estrategias de gestión directiva que mejoren la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", a través de la evaluación de las prácticas de liderazgo y toma de decisiones implementadas.

#### 1.4 Objetivos específicos

- Analizar las prácticas de liderazgo implementadas por la gestión directiva de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno"
- Evaluar el proceso de toma de decisiones y su efecto en la convivencia escolar.
- Diseñar estrategias para mejorar la gestión directiva y promover un entorno escolar favorable en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno".

#### 1.5 Justificación

El Ministerio de Educación del Ecuador tiene la responsabilidad de garantizar el derecho a la educación, promoviendo directrices y estrategias de liderazgo en todas las instituciones educativas. De acuerdo a lo planteado por Riofrío (2022) este enfoque busca fomentar actitudes adecuadas en la formación de directivos, asegurando así el funcionamiento eficiente y eficaz de las instituciones, ya que indica en esto que un director competente debe contar con conocimientos y habilidades para liderar, dirigir y gestionar recursos, así como habilidades específicas para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar.

Desde una perspectiva teórica, este estudio pretende aportar al desarrollo de conceptos clave relacionados con estrategias de gestión directiva, calidad organizacional y convivencia escolar. El objetivo es abordar problemas internos en el entorno educativo y facilitar la introducción de nuevas variables con acciones prácticas dentro de la institución. En definitiva, este estudio ampliará el entendimiento sobre las realidades de gestión en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador.

Los hallazgos del análisis teórico son relevantes tanto para el personal administrativo como para toda la comunidad educativa. El propósito es impulsar los cambios necesarios para adoptar estrategias de gestión efectivas, mejorar la calidad organizacional y asegurar una convivencia escolar positiva, lo que llevará a una educación equitativa que considere las realidades locales y culturales, y fomente el acceso universal a los servicios educativos e institucionales. Desde una perspectiva práctica, este estudio enriquece el conocimiento sobre la

---

Marco Vinicio Cajamarca Pineida



gestión en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno". Los resultados serán valiosos para la comunidad educativa, facilitando la implementación de cambios que promuevan una gestión más eficiente y una convivencia escolar más armoniosa entre sus miembros.

En cuanto al ámbito social e institucional, este estudio y sus resultados tendrán un impacto directo a la forma en la que se da los servicios educativos, sobre todo en la zona oriental, misma que pertenece al contexto de la institución que se ha prestado para este estudio, al elevar la calidad de la educación y proponer una igualdad de oportunidades, considerando las realidades locales, culturales e institucionales. Desde una perspectiva metodológica, las conclusiones de esta investigación son útiles para futuros estudios sobre organización escolar y contextos educativos.

Finalmente, este estudio está profundamente vinculado con las políticas educativas y el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento al destacar la relevancia de una gestión directiva estratégica y el liderazgo en la implementación de innovaciones educativas. Según Salcines-Talledo et al. (2019), el objetivo de estas políticas es mejorar la calidad educativa a través de la formación de directivos capacitados, quienes tienen la capacidad de guiar a sus instituciones hacia la excelencia. Además, se subraya que la aplicación de estas políticas puede mejorar los resultados académicos de los estudiantes y fortalecer el sistema educativo en general. Por lo tanto, es esencial continuar promoviendo la capacitación y profesionalización de los directivos escolares.

Por otro lado, para Mantilla et al. (2024) la gestión escolar se ve significativamente influenciada por las características del liderazgo, ya que un directivo eficaz puede crear un entorno favorable para la innovación pedagógica y la mejora continua. Además, también mencionan que las prácticas educativas innovadoras que se abordan en contextos educativos como los de este estudio están alineadas con las directrices del Ministerio de Educación (MINEDUC), que buscan fortalecer la calidad del aprendizaje en las instituciones educativas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2. Antecedentes**

En esta sección se realiza la revisión de antecedentes internacionales, nacionales y locales para contextualizar y enmarcar la presente investigación sobre la gestión educativa en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador. Este análisis comparativo permite identificar prácticas exitosas y desafíos comunes, así como destacar las particularidades del contexto educativo ecuatoriano. A continuación, se presentan experiencias previas relacionadas con este estudio, pero en diferentes contextos o sistemas educativos, proporcionando una base sólida para comprender la relevancia y el alcance de la investigación.

#### **2.1 Internacionales**

A nivel internacional, Mendoza (2019) desarrolló una investigación en la Universidad de Carabobo, cuyo propósito fue estudiar las estrategias gerenciales para el desempeño de los coordinadores en el programa "Familia y Comunidad" en el Centro de Desarrollo Comunal Bucaral I. Esta investigación, orientada bajo un enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, se enfocó en modalidades de proyecto factible. La población del estudio estuvo compuesta por 4 coordinadores y 9 docentes. Los resultados señalaron debilidades en las acciones de conectar, delegar y controlar dentro de las estrategias de gestión, así como en las capacidades analíticas e innovadoras y la calidad de la supervisión. También se destacó la importancia de las políticas organizacionales y la relación entre el desempeño laboral y las habilidades de comunicación.

Siti Ulyani et al. (2024) abordan la problemática de la baja calidad de la educación en diversas instituciones, especialmente en el contexto de las escuelas islámicas en Indonesia. Se identifican tres factores principales que afectan esta calidad: la inconsistencia en la implementación de políticas educativas nacionales, un sistema de administración centralizado y las escasas estrategias gerenciales que se aplican en la institución. Entre los principales resultados, se destaca que el liderazgo efectivo permite crear un ambiente propicio para el



aprendizaje. Los líderes deben ser capaces de planificar estrategias educativas, gestionar recursos y motivar tanto a docentes como a estudiantes. Aunque el trabajo no proporciona estadísticas específicas o porcentajes, enfatiza que la calidad del liderazgo está directamente relacionada con el éxito de las instituciones educativas.

También, Budiman (2023) indica en su estudio el problema de la calidad en la gestión de las instituciones islámicas religiosas denominadas madrasas, destacando la necesidad de un liderazgo transformacional para mejorar su efectividad. El estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas para recopilar datos de una muestra representativa de 150 líderes en la región de Tulungagung, Indonesia. Los principales resultados indican que el 75% de los líderes de este tipo de instituciones reconocen la importancia del liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa. Además, se encontró que las madrasas con líderes transformacionales reportaron un 60% más de satisfacción entre los docentes y un 50% más de compromiso por parte de los estudiantes. La investigación también reveló que el clima organizacional positivo, influenciado por un liderazgo efectivo, está correlacionado con un aumento del 40% en la productividad general.

## 2.2 Nacionales

En el contexto ecuatoriano, Briones (2020) llevó a cabo una investigación como requisito para la titulación de la Maestría en Gestión Educativa de la Universidad de Guayaquil. Su estudio se centró en identificar los factores que influyen en la calidad de la educación a través del análisis de los estándares de desempeño de los profesionales de la educación, con el objetivo de resolver problemas prácticos en la institución Honoria Méndez Zambrano. El enfoque metodológico combinó enfoques cualitativo y cuantitativo, y se recopiló información mediante encuestas. Se elaboró una guía para evaluar el desempeño docente según estándares de calidad educativa. Esta investigación es relevante para el presente estudio al abordar la calidad del desempeño directivo y su impacto en la calidad organizacional y la convivencia escolar,





alineándose con los lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador sobre estándares de calidad.

También, Pintag y Tay (2021) plantean en su estudio, mismo que se realizó en una institución educativa pública ubicada en un área urbana marginal de Guayaquil, centrando su análisis en la gestión directiva y su efecto en la efectividad del trabajo de los docentes. La principal problemática identificada fue la baja calidad educativa, atribuida a la falta de cumplimiento del currículo y a una gestión directiva ineficiente. La muestra del estudio incluyó a 1 directivo y 27 docentes. Los resultados mostraron que el 48% de los docentes opinó que el director siempre promueve una gestión adecuada, mientras que el 32% consideró que lo hace casi siempre. Solo el 17% mencionó que la dirección es adecuada en ocasiones, y el 3% afirmó que nunca se observa una gestión efectiva, estos rendimientos llevaron a la conclusión de que existe deficiencias en el liderazgo y el desempeño organizacional, lo que afecta negativamente el rendimiento académico y el clima laboral en la institución.

### 2.3 Locales

En el ámbito local, Mendieta (2020) presentó una investigación en la Universidad Nacional de Educación de Azogues, enfocada en el acompañamiento de la gestión directiva en el cumplimiento de los estándares de desempeño directivo en la Unidad Educativa Jaime Chávez Ramírez. Esta investigación, realizada en el contexto de la Maestría en Gestión de la Calidad en Educación, tenía como objetivo general analizar la gestión directiva en dicha institución. Se fundamentó en el paradigma positivista, empleando un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo y de campo. La población del estudio incluyó a 96 individuos, entre docentes y directivos. Se utilizó un cuestionario con 48 ítems, evaluado por criterios de validez y confiabilidad, y los datos se analizaron mediante estadística descriptiva. Los resultados indicaron debilidades en el cumplimiento de los estándares de desempeño gerencial en la gestión directiva. Se sugirió un programa de mejoras para los estándares de desempeño



gerencial en la Unidad Educativa "Jaime Chávez Ramírez", aportando a la dimensión de gestión directiva en los estándares de calidad educativa.

Además, Verdugo (2022) aborda la problemática de la influencia de las características de liderazgo y la gestión directiva estratégica en la implementación de innovaciones educativas en instituciones escolares. Se llevó a cabo en dos unidades educativas de la provincia del Azuay, Ecuador. La población objeto de estudio incluyó a directivos y docentes de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete y la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca. Los principales resultados revelaron que el 75% de los directivos considera que una gestión estratégica es fundamental para mejorar la calidad educativa, mientras que el 80% de los participantes destacó la importancia de fomentar un ambiente innovador para el aprendizaje. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo y gestión en los directivos para facilitar procesos de innovación que respondan a las expectativas de la comunidad educativa, alineándose con las políticas educativas nacionales.

### **3. Marco Legal**

El marco legal establece las bases jurídicas y normativas que guían las acciones y decisiones en el sistema educativo de Ecuador, asegurando la calidad, equidad y acceso a una educación inclusiva. Según Hernández y Samada (2021), el principal fundamento del marco legal educativo en Ecuador se encuentra en la Constitución de la República, que reconoce el derecho a la educación como un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado. Además, García (2021) destaca que la Constitución de 2008 debe garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa, promoviendo la interculturalidad y la plurinacionalidad. Estos principios son necesarios para la investigación sobre la gestión educativa en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", ya que subrayan el compromiso del Estado con la diversidad cultural y lingüística del país.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (2021) es la normativa clave que regula el sistema educativo en Ecuador. Esta ley define los principios, objetivos y metas de la educación, así como las políticas y estrategias necesarias para su implementación. La LOEI incluye disposiciones específicas sobre la gestión educativa, que abarcan la organización y funcionamiento de las instituciones educativas, así como el perfil y las funciones de docentes y directivos, y los derechos y responsabilidades de los estudiantes. Además, la ley fomenta la interculturalidad y la plurinacionalidad en el sistema educativo, asegurando el respeto y la valoración de la diversidad cultural y lingüística.

El Reglamento de la LOEI (RLOEI) complementa esta ley estableciendo los procedimientos y criterios para la implementación de las disposiciones legales. Entre sus aspectos relevantes, se incluyen las normativas sobre la evaluación institucional, el liderazgo educativo, y la participación de la comunidad en la gestión escolar. Estas normativas son importantes para el análisis de la gestión educativa en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", proporcionando un marco detallado para la evaluación y mejora de la calidad educativa.

Además de la normativa establecida en la LOEI y su reglamento, el Ministerio de Educación de Ecuador emite acuerdos ministeriales que regulan aspectos específicos del sistema educativo. Estos acuerdos son esenciales para la implementación de políticas y estrategias a nivel nacional, regional y local. En el contexto específico de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", es relevante considerar los acuerdos ministeriales que establecen directrices sobre la gestión educativa, la inclusión y la interculturalidad.

En el caso particular de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", se debe tener en cuenta la normativa y políticas específicas del Ministerio de Educación, así como los acuerdos y convenios locales con comunidades y organizaciones indígenas, los cuales pueden impactar la gestión educativa y la aplicación de estrategias para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar.

Además de la normativa nacional, es esencial considerar los tratados internacionales que Ecuador ha ratificado en el ámbito educativo, tales como la Convención sobre los Derechos del Niño y la Declaración Universal de Derechos Humanos. Estos documentos establecen principios y derechos fundamentales relacionados con la educación y garantizan igualdad de oportunidades en el acceso a la misma.

#### **4. Marco Teórico**

##### 4.1 Fundamentos

##### **La gestión educativa en el contexto actual**

En el entorno educativo contemporáneo, la gestión educativa juega un papel esencial en el desarrollo y éxito de las instituciones escolares. Dada la complejidad y los retos que enfrenta el ámbito educativo, es fundamental entender y aplicar diversas teorías y prácticas que favorezcan la mejora continua de la calidad organizacional y la convivencia escolar. Por tanto, la gestión educativa debe ser evaluada desde una perspectiva integral, que incluya una variedad de teorías y métodos destinados a optimizar la calidad organizacional y fomentar una convivencia escolar positiva.

Por ejemplo, Asanza (2020) indica en su estudio que la gestión educativa en la actualidad enfrenta importantes retos debido a los continuos cambios en el entorno social y tecnológico. En este sentido, las instituciones educativas deben ajustarse a nuevas competencias y métodos pedagógicos para satisfacer las necesidades de los estudiantes y la comunidad. Una gestión efectiva requiere un liderazgo sólido, la definición clara de objetivos institucionales y la implementación de estrategias que promuevan la participación activa de todos los involucrados.

Además, la comunicación efectiva es esencial para mejorar la colaboración entre docentes, directivos y padres, debido a que mejora la gestión educativa al fortalecer proyectos que enriquecen los procesos de enseñanza-aprendizaje y aseguran una educación de alta calidad y relevante para el desarrollo local y regional. Es esencial crear canales de comunicación abiertos



y transparentes para fomentar la confianza y el trabajo en equipo. Esto permitirá asegurar una gestión educativa efectiva que atienda las necesidades de la comunidad escolar e impulse el éxito académico de los estudiantes.

### **Teorías de la gestión educativa**

Para Solé (2020) destaca la teoría del cambio educativo, ya que resalta la necesidad de implementar procesos de transformación continua en las instituciones educativas. Es importante el énfasis que impone el autor a esta teoría en la importancia de la adaptación constante para incrementar la eficacia y la capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno educativo y más aun con la inmersión de la tecnología y el cambio a las metodologías activas cambiando de roles tanto estudiantes como docentes.

Suárez et al. (2020) introducen la teoría de la cultura organizacional, destacando la importancia de comprender y gestionar los valores, creencias y normas compartidas dentro de una institución educativa. Según los autores, esta cultura organizacional influye de manera significativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades educativas. Por lo tanto, una comprensión profunda de estos aspectos culturales permite a los líderes educativos crear un entorno positivo y propicio para el aprendizaje, lo que resulta esencial para impulsar un ambiente que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, la cultura organizacional también impacta en la motivación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa, por lo que su gestión adecuada puede contribuir a mejorar el clima escolar y alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva. En resumen, la cultura organizacional en las instituciones educativas es un factor determinante para el éxito académico y el bienestar de todos los involucrados en el proceso educativo.

### **Toma de decisiones en la gestión educativa**

Huerta (2020) plantea la importancia de considerar diversas perspectivas, datos y la información relevante al momento de tomar decisiones que impactan a la comunidad escolar.



Esto indica, de acuerdo con el autor, que una toma de decisiones bien informada y basada en evidencia es necesaria para la implementación exitosa de estrategias educativas y el cumplimiento de los objetivos establecidos. En la unidad educativa Gareno se debe involucrar a todos los actores en el proceso educativo, garantizando que las decisiones sean inclusivas y en beneficio de toda la comunidad. Además, la transparencia en este proceso fortalece la confianza y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa, lo cual es fundamental para el éxito colectivo.

Complementando esta idea, Cavero et al. (2021) indican que gestionar los valores, creencias y normas compartidas dentro de la institución tiene una influencia significativa en la toma de decisiones y en la manera en que se desarrollan las actividades educativas. Por lo tanto, una comprensión profunda de la cultura organizacional, junto con una toma de decisiones informada y participativa, puede guiar a los líderes educativos en la creación de un entorno positivo y propicio para el aprendizaje, donde la confianza y la colaboración son esenciales para el logro de los objetivos educativos.

En este sentido, incorporar diversas perspectivas y experiencias en el proceso de toma de decisiones enriquece el diálogo y facilita la construcción de consensos, al tener un enfoque participativo para garantizar que las decisiones adoptadas sean más robustas y cuenten con el respaldo de toda la comunidad escolar. Asimismo, una toma de decisiones colaborativa contribuye a la implementación exitosa de las medidas acordadas y al mantenimiento de una gestión educativa efectiva, enfocada en el bienestar de los estudiantes.

### **Cultura organizacional en instituciones educativas**

Salcedo et al. (2023) resaltan que la cultura organizacional en una institución educativa, compuesta por valores, creencias, normas y comportamientos compartidos, moldea profundamente la identidad institucional y afecta tanto la toma de decisiones como la interacción entre los miembros y la calidad educativa. En el contexto de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno," se evidencia una falencia significativa en su



cultura organizacional. Esta carencia se refleja en la falta de cohesión y en las dificultades para implementar una gestión directiva efectiva, lo que ha impactado negativamente en la calidad educativa y en el ambiente laboral. La falta de una cultura organizacional sólida en la institución dificulta el establecimiento de un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, comprometiendo así el logro de los objetivos educativos. Por lo tanto, es fundamental abordar estas deficiencias mediante la promoción de una cultura organizacional más inclusiva y colaborativa, que fortalezca la identidad institucional y mejore los resultados educativos.

Por otro lado, según el análisis de Ovillo et al. (2023), la cultura organizacional se manifiesta en la forma en que los miembros de la comunidad educativa interactúan, toman decisiones y se comprometen con la misión institucional, es decir, esta cultura organizacional debe ser robusta, para fortalecer la identidad institucional, lo cual incrementa el compromiso de los educadores y mejora la experiencia educativa de los estudiantes. En el contexto actual, marcado por los desafíos de la post-pandemia, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo se han vuelto aún más esenciales. La colaboración requiere un enfoque renovado para garantizar que los valores de la institución se mantengan fuertes y que la comunidad educativa siga siendo inclusiva y diversa. Para alcanzar y mantener una cultura organizacional efectiva, es indispensable llevar a cabo un análisis continuo que permita identificar áreas de mejora y reforzar los valores compartidos. Por tanto, una cultura organizacional bien definida y gestionada es clave para lograr los objetivos educativos y para crear un entorno de aprendizaje que favorezca el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

### **Estrategias para la mejora de la gestión educativa**

Flores (2020) destaca que para fortalecer la gestión educativa es esencial adoptar estrategias específicas que promuevan una mejora integral en las instituciones escolares. Entre estas estrategias, el autor indica la relevancia del liderazgo distribuido, el cual consiste en repartir las responsabilidades de liderazgo entre varios miembros del personal, permitiendo una



gestión más inclusiva y participativa. Además, se enfatiza la necesidad de un desarrollo profesional docente continuo, asegurando que los educadores mantengan y mejoren sus competencias a lo largo del tiempo. Asimismo, la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Por último, el autor manifiesta la importancia de promover un espacio de crecimiento constante y aprendizaje colectivo con el desarrollo profesional permanente del cuerpo docente.

### **Liderazgo distribuido**

El liderazgo distribuido se entiende como un enfoque en el que la autoridad y la responsabilidad se reparten entre varias personas dentro de una organización educativa, permitiendo una mayor participación y colaboración en la toma de decisiones (Salazar et al., 2022). Este concepto se diferencia del liderazgo tradicional, que suele concentrar el poder y las decisiones en una única figura de autoridad. En cambio, el liderazgo distribuido pone el énfasis en las interacciones y colaboraciones entre los líderes, los seguidores y el contexto en el que operan, lo que facilita el funcionamiento eficaz y el éxito de la organización (Torres et al., 2023).

En este sentido, el liderazgo distribuido propone una estructura organizativa más inclusiva y participativa, donde la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa se convierte en un factor clave para alcanzar los objetivos institucionales. Esta perspectiva no solo diversifica la responsabilidad, sino que también fortalece la cohesión y el compromiso colectivo, aspectos fundamentales para el éxito en el entorno educativo. Al distribuir el liderazgo, se fomenta un ambiente de trabajo más dinámico y adaptable, lo que resulta en una organización más eficiente y capaz de responder a los desafíos cambiantes.

Además, Queupil y Montecinos (2020) explican Queupil y Montecinos (2020) destacan que el liderazgo distribuido es un enfoque que fomenta la colaboración y la participación activa de diversos miembros dentro de una organización educativa. Este modelo se caracteriza por la descentralización del poder, en el cual no solo los líderes formales, sino también los docentes y





otros integrantes del equipo, desempeñan roles de liderazgo basados en sus fortalezas y experiencias.

Los beneficios del liderazgo distribuido son notables. En primer lugar, este enfoque mejora la toma de decisiones al integrar una variedad de perspectivas y conocimientos. También impulsa el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo el aprendizaje mutuo y la innovación en las prácticas educativas. Además, contribuye a un ambiente escolar más cohesionado y motivador, lo que se refleja en mejores resultados académicos y un clima organizacional positivo.

En conclusión, el liderazgo distribuido tiene el potencial de aumentar la efectividad escolar al integrar las experiencias y habilidades de todos los miembros del equipo educativo, no solo de los líderes formales, ya que este enfoque fomenta la colaboración y el desarrollo conjunto de soluciones que se ajusten a las necesidades específicas de la comunidad escolar, creando un entorno donde se aprecia y valora la contribución de cada individuo.

### **Desarrollo profesional docente continuo**

El desarrollo profesional implica que los docentes deben participar en formación y aprendizaje a lo largo de su carrera para actualizar sus conocimientos, habilidades y métodos pedagógicos. Bonilla et al. (2023) destacan la importancia del desarrollo profesional continuo como una estrategia fundamental para la actualización constante de los docentes, asegurando así la calidad en el proceso educativo. Sanz y Guillén (2021), por su parte, argumentan que este desarrollo debe ser parte integral del entorno escolar, promoviendo un enfoque sistemático y continuo en lugar de recurrir a intervenciones aisladas. Ambos enfoques subrayan la necesidad de reflexionar sobre las prácticas educativas y fomentar la colaboración para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

En este mismo sentido, Aguirre-Canales et al. (2021) destacan que un desarrollo profesional continuo basado en la investigación y en prácticas efectivas tiene un impacto positivo en la enseñanza y el aprendizaje. Este enfoque asegura que los docentes se beneficien de



métodos probados y relevantes. Por otro lado, Carrasco-Aguilar et al. (2023) enfatizan la importancia de adaptar el desarrollo profesional a las necesidades específicas de los docentes y alinearlos con los objetivos escolares, resaltando que los programas que incluyen componentes como la colaboración, el análisis de datos y nuevas técnicas pedagógicas son importantes para mejorar la práctica docente y, en última instancia, el éxito escolar.

### **Participación de la comunidad educativa**

Loyola (2020) enfatiza la relevancia de involucrar a todos los actores relevantes en el proceso de toma de decisiones dentro del ámbito educativo. Al integrar a docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad en este proceso, se logran decisiones más ajustadas a las verdaderas necesidades de la comunidad escolar. Este enfoque inclusivo no solo garantiza que las decisiones sean más representativas y pertinentes, sino que también fortalece el compromiso y la responsabilidad de todos los involucrados. La participación activa de cada grupo aporta diferentes perspectivas y conocimientos, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y contribuye a un mejor ajuste de las estrategias y políticas implementadas.

Leiva-Guerrero et al. (2022) amplían esta visión al resaltar que la inclusión de una amplia variedad de puntos de vista no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también refuerza la capacidad de las instituciones educativas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Este enfoque participativo facilita la construcción de una cultura de colaboración y respeto mutuo dentro de la comunidad educativa. Los mecanismos participativos, como los comités escolares, encuestas y reuniones regulares, son importantes en este proceso. Al permitir que todos los miembros de la comunidad escolar expresen sus opiniones y contribuyan activamente, se mejora la implementación de políticas y estrategias, creando así un entorno más cohesionado y efectivo.

### **Convivencia y bienestar escolar**

Según Nanjari et al. (2021), un ambiente de convivencia escolar abarca las interacciones entre estudiantes, docentes y familias, y un clima de convivencia adecuado contribuye a reducir



la violencia y el acoso escolar, al tiempo que potencia el aprendizaje y el rendimiento académico. Además, el bienestar escolar está estrechamente relacionado con la salud emocional de los estudiantes, facilitando su capacidad para enfrentar desafíos y desarrollar habilidades sociales efectivas.

En concordancia con esta perspectiva, Rojo y Ferrando (2022) enfatizan que la convivencia implica la capacidad de interactuar de manera armoniosa, resolviendo conflictos de manera constructiva y fomentando la inclusión. El bienestar escolar, según estos autores, abarca no solo aspectos emocionales y sociales, sino también académicos, asegurando que los estudiantes se sientan seguros y apoyados en su entorno educativo. La implementación de programas de mediación y desarrollo de habilidades sociales es clave para mejorar significativamente la convivencia y reducir la violencia y el acoso.

En el caso de la Unidad Educativa Gareno, la falta de un ambiente escolar positivo y la debilidad en la convivencia escolar pueden estar contribuyendo a una serie de desafíos que afectan tanto el bienestar emocional de los estudiantes como su rendimiento académico. La insuficiencia en la implementación de programas de mediación y habilidades sociales podría estar impidiendo la reducción de la violencia y el acoso escolar, afectando negativamente el ambiente general. Para mejorar esta situación, la Unidad Educativa Bilingüe Gareno adopte un enfoque integral que incluya la formación continua en habilidades socioemocionales para el personal docente, la implementación de mecanismos participativos que involucren a toda la comunidad educativa, y la creación de espacios seguros que fomenten una cultura de inclusión y apoyo

### **La tecnología en la gestión educativa**

La integración de la tecnología en la gestión educativa ha revolucionado los métodos de enseñanza y aprendizaje, haciendo posible la creación de ambientes educativos más interactivos y adaptativos. Según Toledo et al. (2020), las herramientas digitales como plataformas de aprendizaje en línea, aplicaciones educativas y recursos multimedia permiten a los educadores



personalizar la enseñanza para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes. Estas tecnologías también promueven la colaboración y la comunicación entre docentes y alumnos, así como entre los propios estudiantes, facilitando un aprendizaje más enriquecedor. Además, los sistemas de gestión académica mejoran la administración de recursos y la evaluación del rendimiento, lo cual asegura estándares elevados de calidad. En este contexto, los educadores reciban formación continua en el uso de estas herramientas para maximizar su eficacia en el proceso educativo.

Grados (2022) también destaca cómo la tecnología ha transformado profundamente la enseñanza y el aprendizaje. La inclusión de herramientas digitales permite a los educadores adaptar la enseñanza y facilitar el acceso a información, promoviendo un ambiente de aprendizaje más colaborativo e interactivo. La tecnología no solo mejora la gestión de recursos y procesos administrativos, sino que también optimiza la comunicación y la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas. No obstante, para aprovechar plenamente estas innovaciones, es esencial que tanto educadores como estudiantes desarrollen competencias digitales adecuadas. Este desarrollo competencial es fundamental para enfrentar los retos del entorno educativo moderno y garantizar una educación de calidad.

En relación con la Unidad Educativa Gareno, la falta de una integración efectiva de la tecnología podría estar limitando las oportunidades para crear un ambiente de aprendizaje más dinámico y colaborativo, ya que la ausencia de formación continua en competencias digitales para el personal docente podría estar impidiendo la correcta utilización de herramientas tecnológicas, lo que afecta negativamente tanto la personalización de la enseñanza como la gestión de recursos y evaluación.

### **Estrategias de evaluación y mejora continua**

Según Ushiña y Colmenarez (2022), este proceso incluye la supervisión y el apoyo constante que los directivos ofrecen a los profesores, lo que facilita el desarrollo profesional y la implementación de prácticas pedagógicas efectivas. Los estudios han demostrado que la falta de



seguimiento y evaluación por parte de los directivos puede llevar a un rendimiento deficiente de los docentes y a no alcanzar los estándares establecidos. La investigación subraya la necesidad de establecer canales de comunicación y colaboración entre directivos y docentes, así como de emplear herramientas tecnológicas para optimizar el proceso educativo.

Arriagada et al. (2021) también destacan que el acompañamiento pedagógico implica una estrecha colaboración entre directivos y docentes, donde se crean espacios para la reflexión y el análisis de las prácticas pedagógicas. A través de la observación en el aula, la retroalimentación constructiva y la implementación de estrategias innovadoras de enseñanza, los directivos pueden identificar áreas de mejora y reforzar las competencias de los docentes. Este enfoque promueve un clima de confianza y apertura, permitiendo a los educadores sentirse respaldados en su desarrollo profesional. Además, al fomentar la formación continua y el trabajo colaborativo, se crean condiciones favorables para mejorar la calidad educativa y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes, generando un impacto positivo en toda la comunidad escolar.

En el caso de la Unidad Educativa Gareno, la falta de un acompañamiento pedagógico eficaz puede estar limitando el desarrollo profesional de los docentes y afectando negativamente el rendimiento académico. La ausencia de una supervisión continua y de espacios para la reflexión y el análisis podría estar impidiendo la mejora en las prácticas pedagógicas y la implementación de estrategias innovadoras. Para abordar estas deficiencias la institución debe establecer mecanismos de apoyo constante y comunicación efectiva entre directivos y docentes. La integración de herramientas tecnológicas para facilitar el seguimiento y la evaluación también es esencial para optimizar el proceso educativo y elevar los estándares de calidad en la enseñanza.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3. Marco Metodológico**

En esta sección, se detalla el marco metodológico que sustenta el presente estudio. La metodología empleada ha sido elaborada con precisión para enfrentar el problema de investigación de manera sistemática y rigurosa, con el objetivo de recolectar datos pertinentes y fiables. Se procederá a describir los componentes esenciales de la metodología aplicada, ya que al describir los elementos clave de la metodología, se establece un marco que guía todo el proceso investigativo, permitiendo que el estudio se desarrolle de manera ordenada y coherente.

#### **3.1 Paradigma**

En el contexto de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Gareno”, el enfoque socio-crítico resulta fundamental para abordar las problemáticas presentes. Este paradigma va más allá de la mera descripción o comprensión de la realidad, buscando activamente su transformación. Según Álvarez et al. (2023), el conocimiento dentro del paradigma socio-crítico no es neutral, sino que está profundamente relacionado con las dinámicas de poder y los intereses de los diversos grupos sociales.

Para la Unidad Educativa Gareno, la adopción de un enfoque socio-crítico permite que se analice cómo existe una transformación en las estructuras de poder en un entorno más inclusivo y democrático, debido a que se puede implementar prácticas que fomenten la equidad, la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, y el respeto hacia la diversidad cultural. Del mismo modo, el uso del paradigma socio-crítico como base teórica para el análisis y la intervención en la Unidad Educativa Gareno se establece una perspectiva que orienta las estrategias de gestión hacia la creación de un entorno educativo más equitativo y participativo, lo que permitió abordar las problemáticas específicas del contexto escolar, promoviendo cambios significativos que contribuyan al desarrollo de una comunidad educativa más inclusiva y respetuosa de la diversidad.

#### **3.2 Enfoque**

Para esta investigación que se desarrolló dentro de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Gareno”, se adoptó un enfoque cualitativo. Según Piña-Ferrer (2023), este enfoque es ideal para investigar en profundidad y de manera amplia la cultura de gestión directiva en un entorno educativo específico. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con el objetivo de obtener una visión detallada de la cultura organizacional de la institución.

Además, se complementó el análisis con encuestas que proporcionaron información valiosa sobre aspectos clave de la gestión educativa, tales como el rendimiento académico, la asignación de recursos y la participación de la comunidad. La elección del enfoque cualitativo y las técnicas de recolección de datos, como entrevistas en profundidad y encuestas, permitieron una exploración amplia de los elementos que influyen en la gestión educativa, por medio de las percepciones y experiencias individuales y con esto formular la propuesta de las estrategias adecuadas para mejorar la calidad educativa y organizacional.

### 3.3 Tipo de investigación.

Se utilizó una investigación exploratoria para descubrir problemas o fenómenos nuevos que aún no han sido estudiados en profundidad. Se aplicó este tipo de investigación en las primeras etapas de un estudio, ya que permite a los investigadores definir las variables de este estudio. Según Vizcaíno et al. (2023) "la investigación exploratoria es un enfoque valioso en las ciencias sociales para abrir nuevos campos de estudio y proporcionar una comprensión inicial de fenómenos complejos y multifacéticos" (p. 3). Este paradigma tuvo como objetivo contribuir a la transformación de las estructuras educativas más inclusivos y democráticas.

Ramos (2020) menciona que la investigación exploratoria permite un análisis completo de las políticas, prácticas y dinámicas de liderazgo dentro de la institución. Este tipo de investigación es particularmente adecuado para comprender la complejidad y la riqueza de la gestión educativa en un entorno intercultural y bilingüe. La naturaleza del análisis de casos permite una inmersión profunda en el contexto específico del centro educativo, lo que facilita la



comprensión de las particularidades de su cultura organizacional y las relaciones de poder que la sustentan. El diseño de la investigación incluyó múltiples fases para asegurar la rigurosidad y validez del análisis de casos, comenzando con una revisión exhaustiva de la literatura relevante para establecer un marco teórico sólido que guiara el estudio.

### 3.4 Diseño

En esta sección se presentaron los pasos o fases seguidos en el diseño de la investigación. Cada fase ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada para asegurar la rigurosidad del estudio y la validez de los resultados obtenidos. A continuación, se detallan las fases del diseño de la investigación, desde el planteamiento del problema hasta la difusión de los resultados, proporcionando una visión clara y estructurada del proceso investigativo. La Tabla 1 resume cada fase y su descripción correspondiente.

**Tabla 1**  
*Diseño de Pasos o fases*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
1. Planteamiento del problema	En esta fase se identifica y se define claramente el problema de investigación, estableciendo los objetivos específicos y las preguntas de investigación que guiarán el estudio. Se justifica la relevancia del problema en el contexto educativo y se describe su impacto potencial en la gestión directiva en contextos interculturales y bilingües.
2. Revisión de la literatura	Se realizó una exhaustiva revisión de la literatura relacionada con la gestión educativa, interculturalidad, bilingüismo y otros temas relevantes. Esta revisión contextualizó el estudio dentro de los debates académicos actuales y proporcionó un fundamento conceptual sólido para la interpretación de los hallazgos. Basado en la revisión de la literatura, se desarrolló un marco teórico para guiar la investigación. Este marco orientará la recolección y





- análisis de datos, asegurando que el estudio esté alineado con teorías y conceptos relevantes en gestión educativa e interculturalidad.
3. Selección de casos representativos
- Se seleccionaron casos representativos que reflejan la diversidad de experiencias y perspectivas dentro del centro educativo, incluyendo situaciones específicas de gestión, eventos significativos, decisiones clave y prácticas destacadas.
4. Recolección de datos cualitativos
- Se utilizaron métodos cualitativos como entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de documentos para obtener una comprensión detallada de la cultura organizacional. Las entrevistas se realizaron con miembros clave del equipo directivo, docentes, personal administrativo y representantes de la comunidad educativa.
5. Análisis de Datos
- Los datos cualitativos se analizaron para proporcionar una visión holística y detallada de la cultura de gestión directiva. Se realizó una triangulación de datos para comparar y validar los hallazgos.
7. Interpretación de resultados
- Los resultados del análisis de datos se interpretaron en el contexto del marco teórico y los objetivos de la investigación, identificando patrones, tendencias y desafíos recurrentes en la gestión directiva, proporcionando una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y las relaciones de poder en la institución.
8. Elaboración de la propuesta
- Basándose en los hallazgos del estudio, se generó una propuesta fundamentada para mejorar la gestión educativa en el contexto intercultural y bilingüe del centro educativo, diseñada para ser práctica y aplicable, orientada a fortalecer la equidad, eficacia y sostenibilidad de las prácticas de gestión directiva.

---

9. Validación de Propuesta	La propuesta elaborada se somete a un proceso de validación mediante la consulta con expertos en el campo y la implementación piloto en un contexto similar. Este proceso incluye la retroalimentación y ajustes necesarios para asegurar la viabilidad y efectividad de la propuesta antes de su aplicación a mayor escala.
10. Difusión de Resultados	Finalmente, se llevará a cabo la difusión de los resultados de la investigación a través de la elaboración de esta investigación para contribuir al mejoramiento continuo de la gestión educativa.

---

**Nota:** Esta tabla explica el proceso y secuencia de la realización de este estudio.

### 3.5 Muestra

La muestra del estudio estuvo compuesta por 9 docentes y un directivo encargado del centro educativo, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método se eligió debido a la necesidad de obtener información específica y detallada de individuos clave que poseen un conocimiento profundo del contexto educativo en cuestión. El muestreo no probabilístico por conveniencia El muestreo no probabilístico por conveniencia permite a los investigadores seleccionar participantes que cumplen con criterios específicos relevantes para el estudio, garantizando que la información recopilada sea pertinente y representativa de las experiencias y perspectivas de los actores centrales en la gestión educativa (Hernández González, 2021). Esta técnica es especialmente adecuada en estudios exploratorios donde el objetivo es obtener una comprensión profunda de fenómenos complejos y específicos, en lugar de generalizar los resultados a una población más amplia.

### 3.6 Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información

Para seleccionar a los participantes del estudio, se establecieron criterios de inclusión y exclusión específicos.

#### **Criterios de Inclusión:**

- Docentes que actualmente trabajen en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" del Ecuador.
- Directivo encargado de la gestión educativa.
- Docentes con al menos un año de experiencia en la institución.
- Docentes con conocimiento adecuado de la cultura organizacional y las prácticas de gestión.
- Participantes con disposición y disponibilidad para participar en entrevistas y encuestas.
- Docentes de diferentes áreas de enseñanza y niveles educativos.
- Participantes con conocimiento significativo sobre las políticas y prácticas de gestión implementadas en la institución.

**Criterios de Exclusión:**

- Individuos que no sean parte del personal docente activo o que no ocupen el cargo de directivo en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" del Ecuador.
- Docentes con menos de un año de experiencia en la institución.
- Participantes que no puedan comprometerse con las entrevistas y encuestas debido a falta de tiempo, interés u otras limitaciones de disponibilidad.
- Individuos cuya experiencia o conocimientos no contribuyan de manera relevante a los objetivos del estudio, como aquellos no involucrados en la toma de decisiones directivas o en la implementación de políticas educativas.
- Personas cuya participación pudiera sesgar significativamente los resultados del estudio, incluyendo aquellas con relaciones personales cercanas a los investigadores o con evidentes conflictos de interés.

### 3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Los datos fueron recolectados de acuerdo a las actividades del cronograma planteado para la investigación, en el cual se establecieron las fechas de aplicación en la institución educativa. Además, se consideró un procedimiento ético para acceder de manera concreta, ordenada y coherente a la fuente de datos. De tal forma, en esta investigación se utilizaron técnicas de encuesta y entrevista. Estas técnicas permiten abordar la muestra seleccionada con instrumentos simples y uniformes para todos los encuestados.

Las encuestas, permitieron obtener información estandarizada de todos los participantes, ya que se pudo obtener perspectiva sobre las percepciones y experiencias de los docentes y del directivo, complementando la información cualitativa obtenida de las entrevistas (Puente, 2020). En este contexto, se desarrolló un cuestionario definido por Hernández et al. (2014) como "un conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir" (p. 285).

Se presentó un cuestionario con una escala estructurada en dieciocho ítems con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, dirigido a los docentes de Educación básica media que laboraban en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" del Ecuador. El propósito consistió en analizar las estrategias de gestión para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar.

El instrumento fue validado, por tanto, correspondió a la apreciación por parte de los expertos sobre la correcta construcción del cuestionario, con la determinación de la forma y el contenido en la redacción de los ítems y su adecuada relación de objetivos, dimensiones e indicadores de las variables del estudio. En este sentido, Hernández et al. (ob. cit.) afirmaron que "la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir" (p. 236).

Para realizar la validez de contenido, se utilizó la técnica juicio de expertos, al entregar el instrumento a especialistas en la materia (dos en gerencia educativa y uno con conocimientos de metodología), quienes aportaron sus opiniones con relación a los ítems elaborados y su



consistencia con los objetivos, dimensiones e indicadores de la variable. Estas observaciones fueron consideradas para la versión final del cuestionario.



3.9 Operacionalización de las variables/categorías de estudio

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TECNICA/ INSTRUMENTO</b>	<b>UNIDAD DE INFORMACIÓN</b>
Estrategias gerenciales directivas en el cumplimiento de la dimensión clima organizacional y convivencia escolar para el mejoramiento de la calidad	Estrategias gerenciales Borjas y Vera (2008), refieren que las “son todas las funciones administrativas establecidas para la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática,	1.1 Estrategias Gerenciales	1.1.1 Capacitación.	Cuáles son las mejores prácticas en la planificación e implementación de programas de capacitación para el personal educativo? Cómo puede un líder directivo inspirar y motivar a su equipo para alcanzar	Entrevistas semiestructuradas y encuestas	Docentes y Directivo
			1.1.2 Liderazgo.			

promover los		objetivos
cambios		ambiciosos?
pertinentes y	1.1.3. Solución de	Cuáles son las
llegar a una	conflictos	habilidades de
calidad de		comunicación
gestión		esenciales que
En el caso de		un líder
desempeño		directivo debe
profesional		poseer para
directivo		abordar
Robbins y		conflictos de
Coulter (ob.		manera
cit.) definen		afectiva?
desempeño	1.1.4 Toma de	Cuáles son las
gerencial como	decisiones.	principales
la “medida de		estrategias
eficiencia y		gerenciales
eficacia de un		utilizadas en la

gerente”			actualidad para
(p.354).			mejorar el
Entendiéndose			rendimiento
eficiencia como			organizacional.
la capacidad de			?
reducir al	1.2	1.2.1	Como impacta
mínimo los	Desempeño	Planificación	la planificación
recursos	Directivo		estratégica en el
usados para			desempeño
alcanzar los			directivo de una
objetivos.			organización?

**Nota:** Esta tabla detalla las variables, categorías y dimensiones que abarca el estudio.



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos durante la investigación. El objetivo es interpretar los datos recogidos para responder a las preguntas de investigación planteadas, así como identificar patrones, tendencias y relaciones significativas que puedan contribuir a una mejor comprensión de las prácticas de liderazgo y gestión en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno". Se espera que los hallazgos proporcionen una base sólida para proponer estrategias específicas que mejoren la calidad organizacional y la convivencia escolar en esta institución.

### 4. Análisis e interpretación de la información

#### 4.1 Análisis de las encuestas

**Tabla 2**

*Edad*

	<b>Frecuencia Porcentaje</b>	
25-34 años	4	40.000
35-44 años	4	40.000
45-54 años	2	20.000
Total	10	100.000

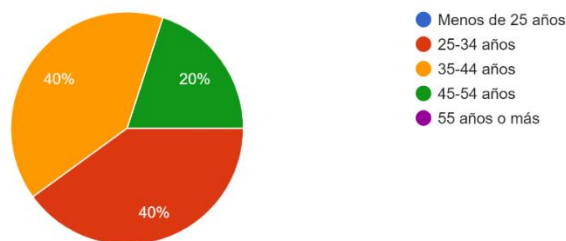
**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 1**

*Edad*

1. Edad  
10 respuestas



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La distribución de frecuencias y porcentajes muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos distribuidos en tres rangos de edad distintos. Los grupos de edad de 25-34 años y de 35-44 años tienen una representación equitativa, cada uno con 4 individuos, lo que representa un 40% del total de la muestra para cada uno de estos grupos. Por otro lado, el grupo de edad de 45-54 años tiene una representación menor, con 2 individuos, lo que constituye el 20% del total de la muestra. El análisis de los datos sugiere proporciones iguales entre los dos primeros grupos de edad (25-34 y 35-44 años), cada uno de los cuales representa una proporción significativa y equivalente de la muestra. Sin embargo, la proporción de individuos en el grupo de edad de 45-54 años es notablemente menor, representando solo una quinta parte del total de la muestra.

**Tabla 3**

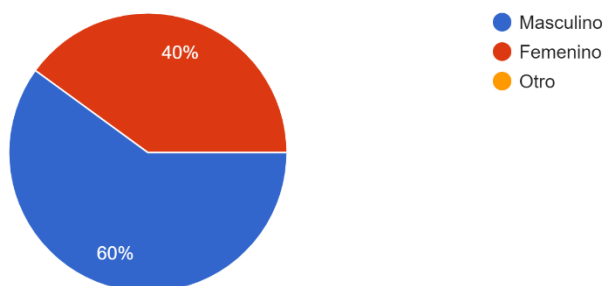
*Género*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	4	40.000
Masculino	6	60.000
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.000</b>

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 2**  
*Género*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

En el contexto de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Gareno”, el análisis de la muestra revela que el 60% de los participantes son masculinos y el 40% son femeninos, lo que indica una predominancia masculina. Esta desigualdad en la representación de género puede reflejar las dinámicas específicas de esta institución, donde las normas culturales y estructurales pueden influir en la participación de los distintos géneros. Según Venegas (2020) esta disparidad podría estar vinculada a roles tradicionales y expectativas que afectan la participación en contextos educativos. La teoría de la interseccionalidad, de acuerdo a Díez-Bedmar (2020) sugiere que otros factores como el contexto cultural y socioeconómico de la comunidad pueden amplificar esta desigualdad. Esta diferencia en la representación de género es importante para el estudio, ya que puede influir en la interpretación de los datos y en la implementación de estrategias de gestión directiva y prácticas pedagógicas en la institución, abordando la desigualdad para garantizar una participación equilibrada y una perspectiva inclusiva en el análisis de la gestión educativa.

**Tabla 4**

---

Marco Vinicio Cajamarca Pineida



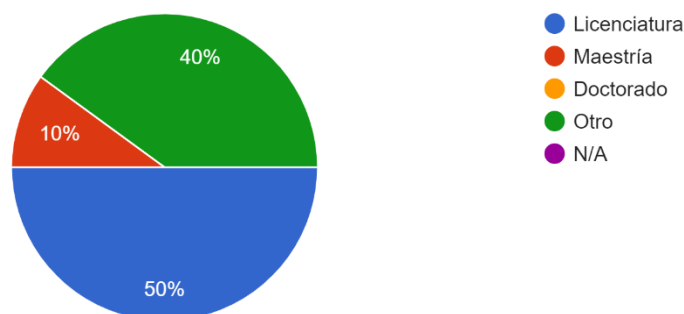
<b>Frecuencia Porcentaje</b>		
Licenciatura	5	50.000
Maestría	1	10.000
Otro	4	40.000
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.000</b>

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

### **Figura 3**

*Nivel de educación*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

En el análisis de la muestra la mayoría de los individuos presenta un nivel educativo de Licenciatura, representando el 50% de la muestra. Este predominio es consistente con la estructura educativa común en muchas instituciones, donde los títulos de Licenciatura suelen ser el estándar para el personal educativo. La presencia de un solo individuo con Maestría (10%) sugiere una menor representación de niveles educativos avanzados, lo cual podría reflejar limitaciones en la oferta de formación continua o la demanda de especializaciones en la comunidad educativa.

La categoría "Otro", que incluye al 40% de los individuos, revela una diversidad en el perfil educativo que podría reflejar diversas trayectorias profesionales o formaciones alternativas no formalmente reconocidas. Según Trelles (2022) esta diversidad puede enriquecer el entorno educativo al aportar una gama más amplia de experiencias y enfoques, aunque también puede presentar desafíos en términos de uniformidad en la práctica pedagógica.

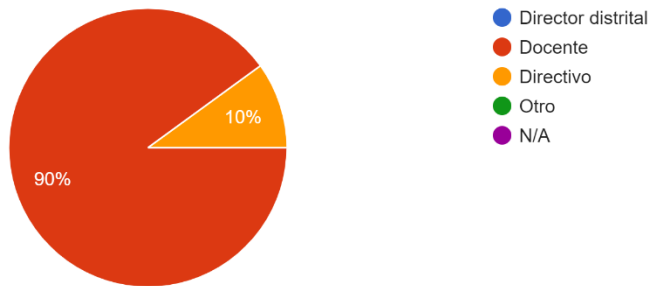
**Tabla 5**  
*Puesto en la institución*

<b>4. Puesto en la Institución Frecuencia Porcentaje</b>		
Directivo	1	10.000
Docente	9	90.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 4**  
*Puesto en la institución*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

El análisis de indica una concentración de individuos en el rol de docente, con un 90% de la muestra ocupando este puesto. Esto es importante en muchas instituciones educativas, donde el número de docentes suele superar significativamente al de los puestos directivos. La presencia de un solo individuo en un puesto directivo, representando el 10% de la muestra, resalta una



estructura organizacional en la que la función directiva es menos numerosa en comparación con el cuerpo docente.

**Tabla 6**

*Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo*

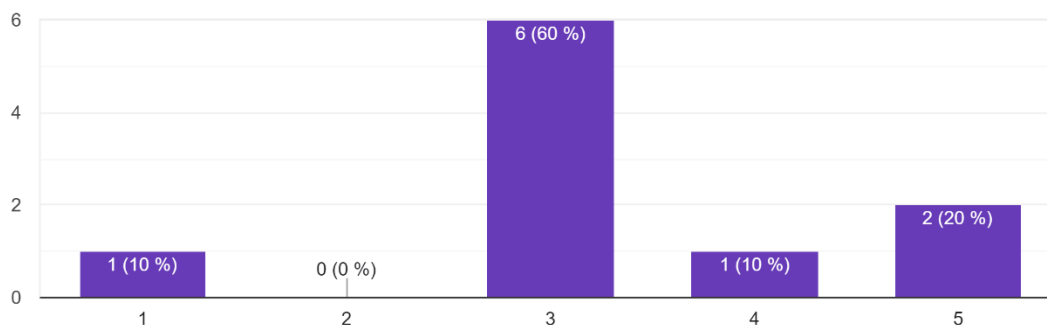
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	10.000
Algunas veces	6	60.000
Casi siempre	1	10.000
Siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 5**

Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La predominancia de la categoría "Algunas veces", con un 60% de los individuos reportando esta frecuencia, sugiere que la acción en cuestión no es parte de la rutina diaria, sino que se realiza de manera intermitente o según necesidades específicas. Esto puede reflejar una variabilidad en la motivación, la disponibilidad de recursos, o la relevancia percibida de la acción en el contexto de trabajo o actividad de los individuos.

Este hallazgo se alinea con la teoría de la motivación y el comportamiento, que plantea que las acciones no siempre se realizan con la misma frecuencia debido a factores situacionales, contextuales o personales. La alta representación en la categoría "Algunas veces" puede indicar una falta de sistematicidad o de integración de la acción en los procesos rutinarios, lo cual podría estar relacionado con barreras estructurales o con una falta de claridad sobre la importancia de la acción.

La baja incidencia en las categorías extremas puede ser analizada a través del concepto de variabilidad situacional en la literatura sobre comportamiento organizacional, que sugiere que las prácticas o acciones se ajustan a las circunstancias cambiantes. Esto podría señalar la necesidad de explorar las razones detrás de la variabilidad en la realización de la acción, tales como la falta de consistencia en la aplicación de políticas o procedimientos, o la necesidad de mayor capacitación o recursos para facilitar una mayor regularidad en la práctica.

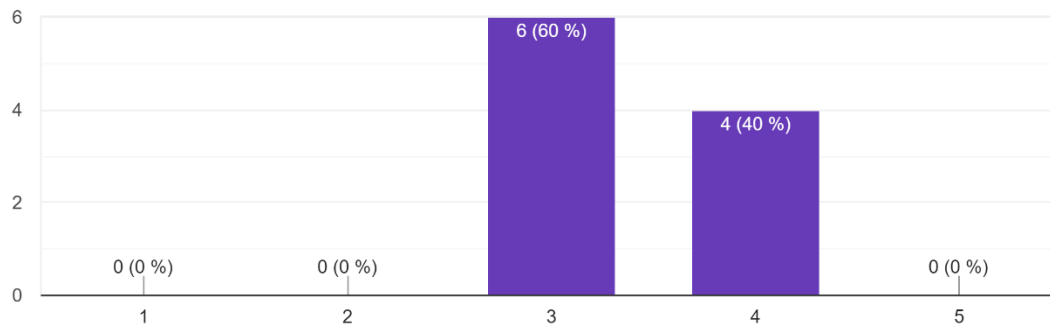
**Tabla 7**  
*trabajo colaborativo entre el personal docente y administrativo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Algunas veces	6	60.000
Casi siempre	4	40.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 6**  
*trabajo colaborativo entre el personal docente y administrativo*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La mayor parte de los individuos reporta realizar trabajo colaborativo "Algunas veces", representando el 60% de la muestra. Este patrón sugiere que el trabajo colaborativo se integra en las actividades diarias, pero no de manera constante. Esta intermitencia puede estar influenciada por factores como la naturaleza específica de las tareas, la disponibilidad de tiempo o recursos, o las demandas variables del contexto educativo.

Esta observación se alinea con la teoría de la colaboración en entornos organizacionales (Vargas, 2022), que indica que la colaboración efectiva a menudo ocurre en contextos donde los objetivos comunes requieren esfuerzos conjuntos, pero no necesariamente en una base continua. La naturaleza selectiva de la colaboración puede reflejar una adaptación a las necesidades cambiantes o la priorización de otras responsabilidades que limitan la frecuencia de interacciones colaborativas. Sin embargo, las barreras organizacionales, la falta de tiempo, o la ausencia de una estructura formal para la colaboración pueden limitar la regularidad del trabajo colaborativo. Por otro lado, el fomento de una cultura de colaboración mediante políticas, formación o incentivos podría aumentar la frecuencia de estas interacciones.





**Tabla 8**

*Cooperación entre los diferentes departamentos de la unidad educativa*

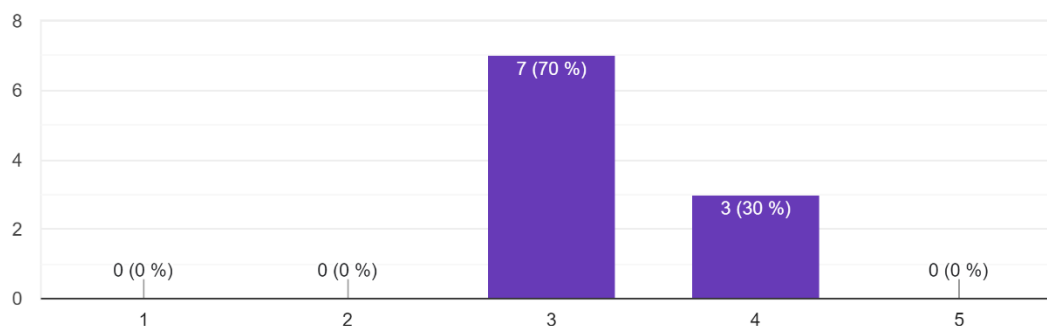
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Algunas veces	7	70.000
Casi siempre	3	30.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 7**

*Cooperación entre los diferentes departamentos de la unidad educativa*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La mayoría de los individuos (70%) reporta que la cooperación entre departamentos ocurre "Algunas veces". Este hallazgo sugiere que la colaboración entre departamentos no es una práctica constante, sino que se manifiesta de forma intermitente. Esta variabilidad en la frecuencia puede reflejar la existencia de condiciones que permiten la cooperación en ciertos momentos, pero no de manera continua. Factores como la carga de trabajo, la falta de tiempo, o la ausencia de una estructura formal para la cooperación pueden limitar la regularidad de estos eventos colaborativos. Por otro lado, la cooperación es más efectiva cuando está integrada en los procesos rutinarios de trabajo y cuando existen incentivos o estructuras que faciliten la colaboración.

**Tabla 9**

*Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo*



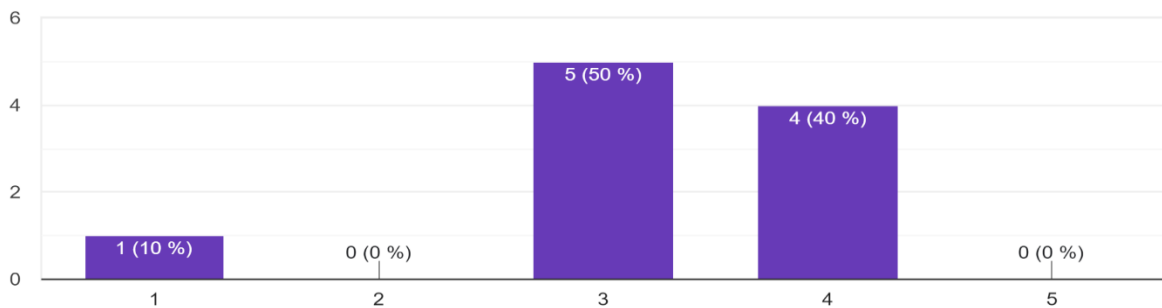
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10.000
Algunas veces	5	50.000
Casi siempre	4	40.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 8**

*Comunicación efectiva entre el personal docente y administrativo*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La predominancia de la categoría "Algunas veces" sugiere que, si bien existe una base para la comunicación entre el personal docente y administrativo, esta no es consistente. Esta variabilidad puede estar relacionada con la falta de mecanismos estructurales que faciliten una comunicación continua y efectiva, como la implementación de reuniones periódicas, la existencia de canales claros de comunicación, o la cultura organizacional que valore y promueva el diálogo constante.

El hecho de que el 40% de los individuos reporten que la comunicación efectiva ocurre "Casi siempre" indica que en ciertas áreas o en ciertos momentos, las prácticas comunicativas



son más robustas. Este grupo podría estar beneficiándose de liderazgos más efectivos, prácticas organizativas establecidas o incluso de una mayor cohesión dentro de los equipos de trabajo, factores que favorecen una comunicación más fluida y constante.

Por otro lado, el 10% que reporta la ausencia total de comunicación efectiva resalta la existencia de problemas estructurales o culturales que impiden el establecimiento de un diálogo productivo entre las partes involucradas.

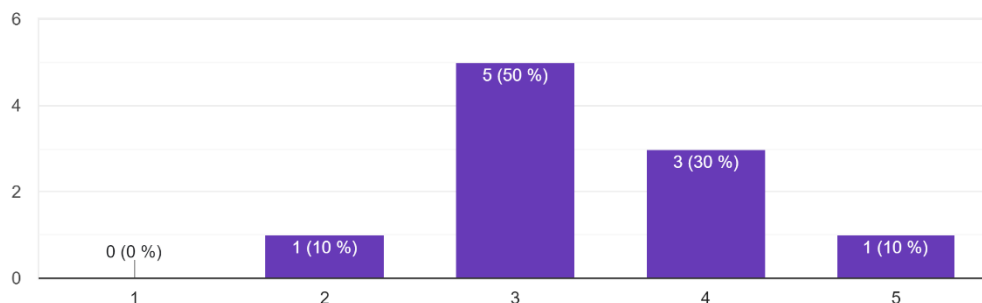
**Tabla 10**  
*participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi nunca	1	10.000
Algunas veces	5	50.000
Casi siempre	3	30.000
Siempre	1	10.000
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.000</b>

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 9**  
*participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.



La distribución de frecuencias y porcentajes muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, de los cuales la mayoría (5 individuos, 50% del total) reporta que la participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones ocurre "Algunas veces". Tres individuos (30% del total) indican que esta participación ocurre "Casi siempre". Las categorías "Casi nunca" y "Siempre" tienen la misma representación menor, con 1 individuo cada una, constituyendo el 10% del total de la muestra respectivamente.

El análisis de los datos revela una distribución diversa en cuanto a la frecuencia de la participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones. La predominancia de la categoría "Algunas veces" sugiere que, aunque los estudiantes tienen oportunidades para participar en la toma de decisiones, estas oportunidades no son constantes ni regulares. La presencia significativa en la categoría "Casi siempre" indica que una parte considerable de la muestra percibe que la participación estudiantil es frecuente, aunque no universal.

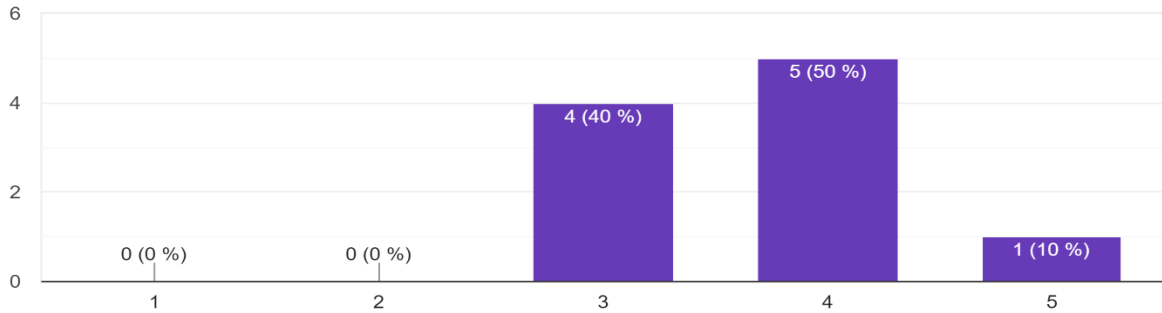
**Tabla 11**  
*Involucramiento de los padres de familia en actividades o programas de la institución*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Algunas Veces	4	40.000
Casi Siempre	5	50.000
Siempre	1	10.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 10**  
*Involucramiento de los padres de familia en actividades o programas de la institución*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, distribuidos en tres categorías según la frecuencia con la que los padres de familia se involucran en actividades o programas de la institución. La mayoría de los individuos (5, representando el 50% del total) indican que los padres de familia se involucran "Casi siempre". Cuatro individuos (40%) señalan que este involucramiento ocurre "Algunas veces", mientras que un individuo (10%) reporta que los padres de familia siempre están involucrados.

El análisis de los datos revela una tendencia positiva hacia el involucramiento de los padres de familia en las actividades o programas de la institución. La categoría predominante "Casi siempre" sugiere que, en general, hay un nivel elevado de participación parental, aunque no es completamente uniforme. La considerable proporción de individuos en la categoría "Algunas veces" indica que, aunque los padres de familia están frecuentemente involucrados, aún hay momentos o circunstancias en las que su participación es menor.

**Tabla 12**  
*Espacios físicos de la institución*

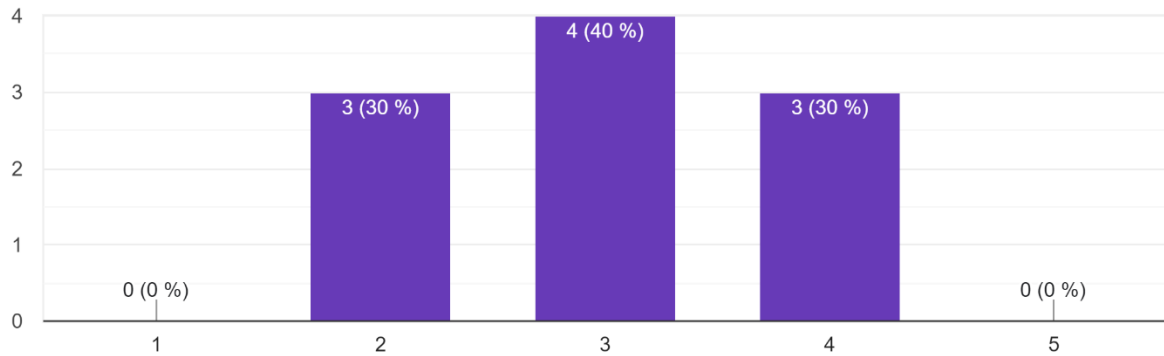
	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	30.000
Algunas veces	4	40.000
Casi Siempre	3	30.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 11**

*Espacios físicos de la institución*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, con respuestas distribuidas entre tres categorías que describen la frecuencia de uso de los espacios físicos de la institución. Cuatro individuos (40% del total) indican que los espacios físicos se utilizan "Algunas veces", mientras que tres individuos (30%) reportan que estos espacios se utilizan "Casi siempre" y otros tres (30%) indican que se utilizan "Casi nunca".

El análisis de los datos revela una distribución relativamente equilibrada entre las categorías, con una ligera mayoría en la categoría "Algunas veces". Esta distribución sugiere que, en términos generales, el uso de los espacios físicos de la institución es moderado y no uniforme. La presencia igualitaria en las categorías "Casi nunca" y "Casi siempre" sugiere que, aunque algunos espacios son utilizados con regularidad, hay otros que permanecen subutilizados.

**Tabla 13**

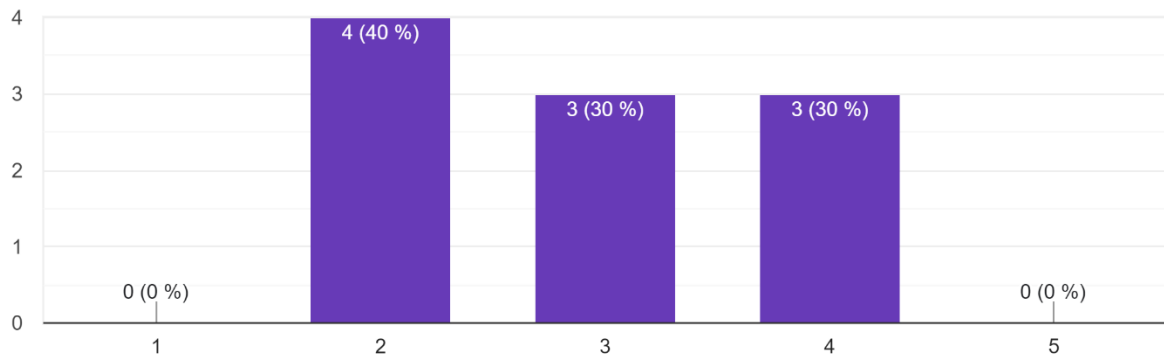
*la disponibilidad y accesibilidad de los recursos y materiales*

	Frecuencia Porcentaje	
Casi nunca	4	40.000
Algunas veces	3	30.000
Casi siempre	3	30.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 12**  
*disponibilidad y accesibilidad de los recursos y materiales*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, con respuestas distribuidas entre cuatro categorías que describen la disponibilidad y accesibilidad de los recursos y materiales en la institución. La mayoría de los individuos (4, representando el 40% del total) reporta que los recursos y materiales están disponibles y accesibles "Casi nunca". Tres individuos (30%) indican que estos recursos están disponibles "Algunas veces", y otros tres (30%) reportan que los recursos están disponibles "Casi siempre".

El análisis de los datos sugiere una percepción predominantemente negativa respecto a la disponibilidad y accesibilidad de los recursos y materiales en la institución, con un 40% de los individuos indicando que estos recursos están casi nunca disponibles. Sin embargo, la



distribución equilibrada entre las categorías "Algunas veces" y "Casi siempre" (ambas con 30%) indica que, aunque la mayoría percibe una baja disponibilidad, existe una minoría significativa que experimenta una accesibilidad más frecuente.

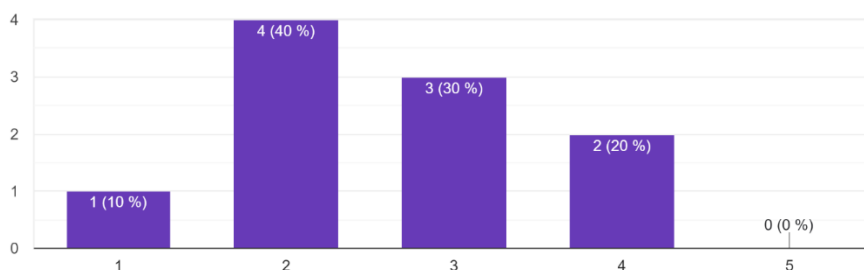
**Tabla 14**  
*Formación continua del personal docente*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	10.000
Casi nunca	4	40.000
Algunas veces	3	30.000
Casi siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 13**  
*Formación continua del personal docente*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, distribuidos en cuatro categorías según la frecuencia con la que el personal docente participa en actividades de formación continua. La mayoría de los individuos (4, representando el 40% del total) indica que la formación continua ocurre "Casi nunca". Tres individuos (30%) reportan que la formación ocurre "Algunas veces", mientras que dos individuos (20%) indican que esta formación ocurre "Casi siempre". Un individuo (10%) reporta que la formación continua nunca ocurre.



El análisis de los datos revela una preocupación significativa en cuanto a la frecuencia de la formación continua del personal docente. La predominancia de las categorías "Casi nunca" y "Algunas veces" sugiere que, aunque hay oportunidades de formación continua, estas son limitadas y no están ampliamente disponibles ni sistematizadas. La baja representación en la categoría "Casi siempre" indica que solo una minoría del personal docente tiene acceso regular a la formación continua.

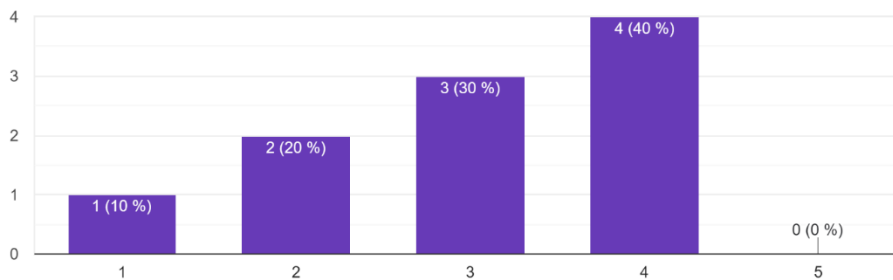
**Tabla 15**  
*Apoyo emocional y psicológico*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10.000
Casi nunca	2	20.000
Algunas veces	3	30.000
Casi siempre	4	40.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 14**  
*Apoyo emocional y psicológico*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, con respuestas distribuidas entre cuatro categorías que describen la frecuencia de recepción de apoyo emocional y psicológico. La mayoría de los individuos (4, representando el 40% del total) indica

que reciben apoyo emocional y psicológico "Casi siempre". Tres individuos (30%) reportan que reciben este apoyo "Algunas veces", mientras que dos individuos (20%) mencionan que lo reciben "Casi nunca". Un individuo (10%) reporta que nunca recibe apoyo emocional y psicológico.

El análisis de los datos sugiere una tendencia positiva hacia la provisión de apoyo emocional y psicológico, con la mayoría de los encuestados indicando que reciben este tipo de apoyo con cierta regularidad. La predominancia de la categoría "Casi siempre" refleja un esfuerzo significativo por parte de la institución para proporcionar este tipo de apoyo, lo cual es esencial para el bienestar general y el rendimiento de los individuos.

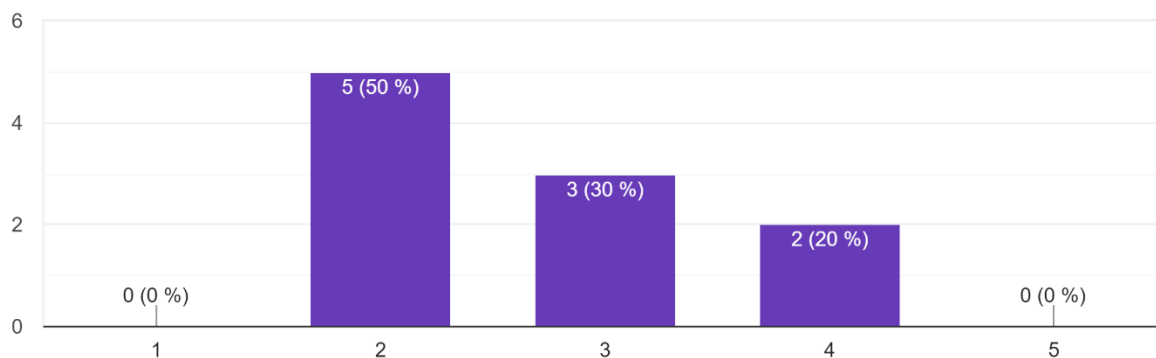
**Tabla 16**  
*Orientación y apoyo a los docentes*

	<b>Frecuencia Porcentaje</b>	
Casi nunca	5	50.000
Algunas veces	3	30.000
Casi siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 15**  
*Orientación y apoyo a los docentes*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, distribuidos entre tres categorías que describen la frecuencia de recepción de orientación y apoyo por parte de los docentes. La mayoría de los individuos (5, representando el 50% del total) indican que reciben orientación y apoyo "Casi nunca". Tres individuos (30%) reportan que reciben este apoyo "Algunas veces", mientras que dos individuos (20%) mencionan que lo reciben "Casi siempre".

La predominancia de la categoría "Casi nunca" sugiere que la mayoría de los docentes perciben una falta significativa de apoyo y orientación. Esta situación puede tener implicaciones negativas para el desarrollo profesional de los docentes y su capacidad para mejorar sus prácticas pedagógicas.

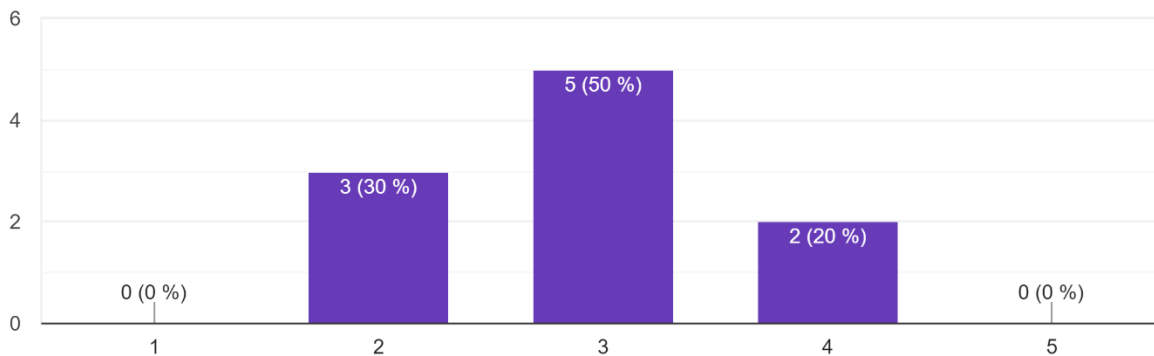
**Tabla 17**  
*programas o actividades para fomentar el respeto entre los estudiantes*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi nunca	3	30.000
Algunas veces	5	50.000
Casi siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 16**  
*programas o actividades para fomentar el respeto entre los estudiantes*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)



**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, distribuidos entre tres categorías que describen la frecuencia de implementación de programas o actividades destinados a fomentar el respeto entre los estudiantes. El análisis de los datos revela una percepción mixta sobre la frecuencia de implementación de programas o actividades para fomentar el respeto entre los estudiantes. La predominancia de la categoría "Algunas veces" sugiere que, aunque existen esfuerzos para fomentar el respeto, estos no son consistentes ni sistemáticos. La presencia significativa de respuestas en la categoría "Casi nunca" (30%) indica que una parte considerable de la población percibe que estos programas son insuficientes o esporádicos.

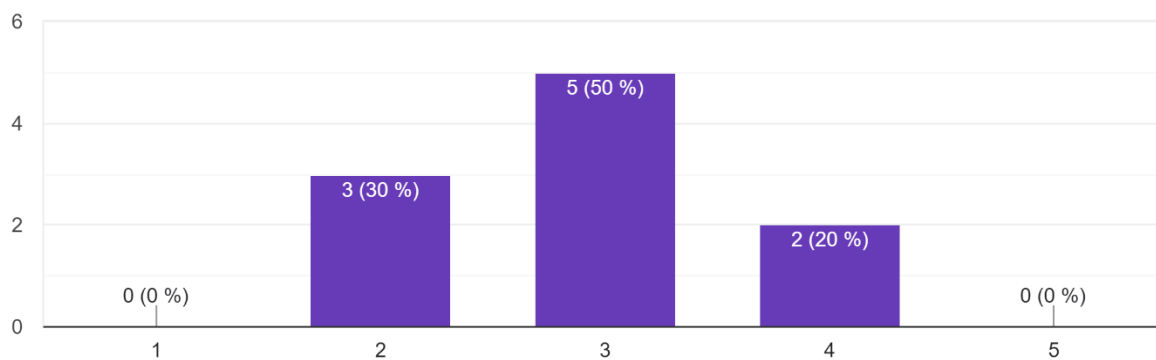
**Tabla 18**  
*seguimiento y apoyo a los estudiantes con problemas de convivencia*

	<b>Frecuencia Porcentaje</b>	
Casi nunca	3	30.000
Algunas veces	5	50.000
Casi siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 17**  
*seguimiento y apoyo a los estudiantes con problemas de convivencia*





**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, distribuidos entre tres categorías que describen la frecuencia de seguimiento y apoyo a los estudiantes con problemas de convivencia. Al analizar los datos se sugiere que el seguimiento y apoyo a los estudiantes con problemas de convivencia no es sistemático ni consistente. La predominancia de la categoría "Algunas veces" refleja un esfuerzo parcial y posiblemente irregular para abordar estos problemas. La presencia significativa de respuestas en la categoría "Casi nunca" (30%) indica que una porción considerable de la población percibe una falta de atención adecuada y regular a los estudiantes con problemas de convivencia.

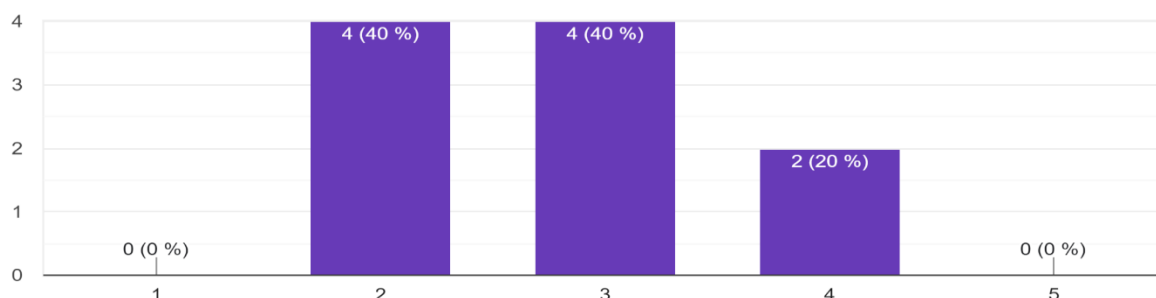
**Tabla 19**  
*Medidas disciplinarias*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	40.000
Algunas veces	4	40.000
Casi siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 18**  
*Medidas disciplinarias*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

El análisis de los datos revela una percepción general de inconsistencia en la aplicación de medidas disciplinarias. La igualdad en las respuestas de las categorías "Casi nunca" y "Algunas veces" sugiere que las medidas disciplinarias no se implementan de manera uniforme. Esta variabilidad podría reflejar una falta de políticas claras o la inconsistencia en su aplicación por parte del personal responsable.

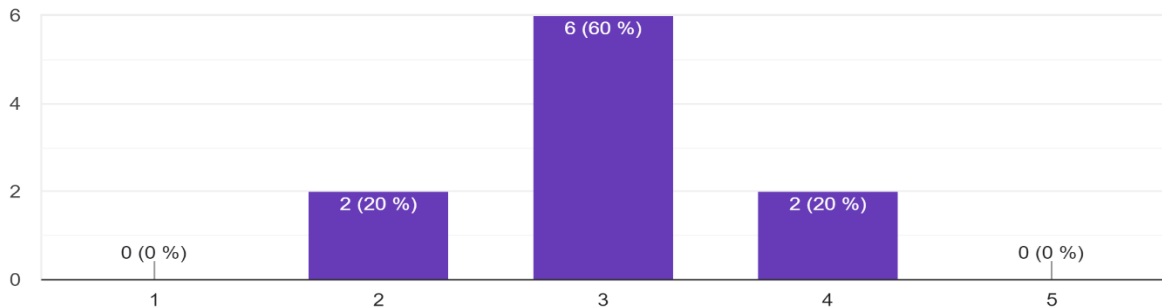
**Tabla 20**  
*Efectividad de las actividades*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi nunca	2	20.000
Algunas veces	6	60.000
Casi siempre	2	20.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 19**  
Efectividad de las actividades



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

El análisis sugiere una evaluación variada entre los participantes. La mayoría de los individuos (60%) percibe que las actividades son efectivas solo "Algunas veces", lo que indica que, aunque las actividades tienen cierto valor, no siempre logran cumplir con los objetivos esperados. Este resultado puede estar relacionado con la variabilidad en la planificación y ejecución de las actividades, así como con factores contextuales que pueden influir en su

efectividad, como la adecuación de los recursos, la participación activa de los involucrados y la relevancia del contenido abordado.

Además, la variabilidad en las percepciones podría estar influenciada por la calidad del liderazgo y la gestión, aspectos que son fundamentales para crear un entorno de aprendizaje efectivo y satisfactorio. Según los aportes teóricos, un liderazgo eficaz debe garantizar que las actividades estén alineadas con los objetivos institucionales y que se adapten a las necesidades de todos los participantes, promoviendo un ambiente en el que la efectividad de las actividades sea percibida de manera más uniforme.

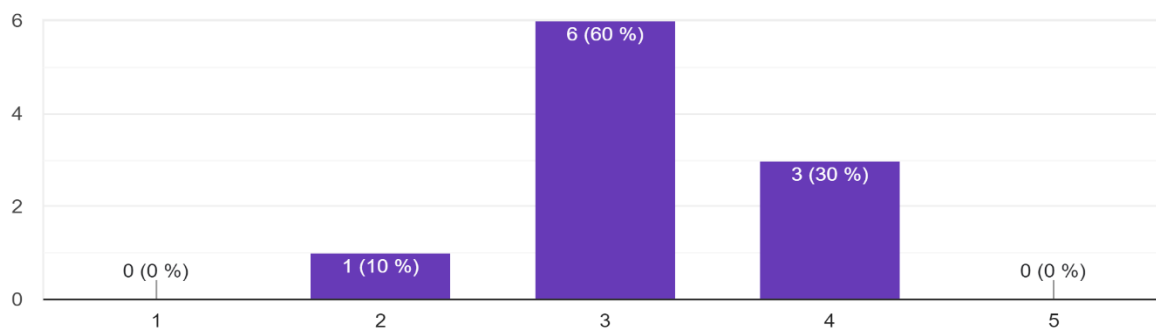
**Tabla 21**  
*Resolución pacífica de conflictos*

	<b>Frecuencia Porcentaje</b>	
Casi nunca	1	10.000
Algunas veces	6	60.000
Casi siempre	3	30.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 20**  
*Resolución pacífica de conflictos*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla está compuesta por 10 individuos, distribuidos entre tres categorías que describen la frecuencia de resolución pacífica de conflictos. La mayoría de los El análisis de los

datos sugiere una percepción general positiva hacia la resolución pacífica de conflictos, con la mayoría de los individuos experimentando esta práctica al menos algunas veces. La alta proporción en la categoría "Algunas veces" puede reflejar una implementación intermitente o variable de estrategias de resolución de conflictos en la institución.

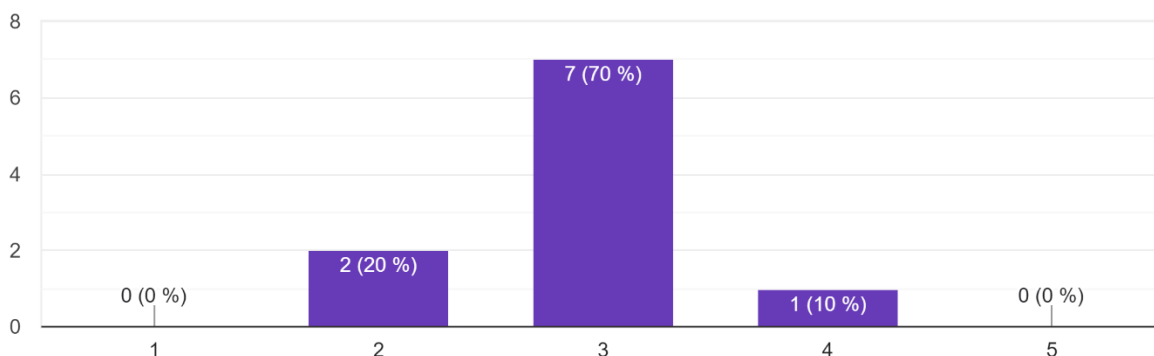
**Tabla 22**  
*Efectividad en las actividades de trabajo en equipo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi nunca	1	10.000
Algunas veces	5	50.000
Casi siempre	3	30.000
Siempre	1	10.000
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.000</b>

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

**Figura 21**  
*Efectividad en las actividades de trabajo en equipo*



**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

La tabla muestra que la muestra está compuesta por 10 individuos, distribuidos entre cuatro categorías que describen la percepción de la efectividad en las actividades de trabajo en equipo. El análisis de los datos revela una percepción variada sobre la efectividad de las actividades de trabajo en equipo. La mayoría de los individuos experimentan esta efectividad de manera intermitente, reflejando posiblemente desafíos en la coordinación, comunicación o dinámica de equipo. La proporción significativa en la categoría "Algunas veces" sugiere que las





actividades de trabajo en equipo pueden no estar optimizadas de manera consistente para todos los participantes.

**Tabla 23**

*Revisiones periódicas sobre la efectividad de las estrategias implementadas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi nunca	2	20.000
Algunas veces	7	70.000
Casi siempre	1	10.000
Total	10	100.000

**Elaborado por:** Marco Cajamarca (2024)

**Fuente:** Investigación de campo.

El análisis de los datos sugiere que, en general, las revisiones periódicas sobre la efectividad de las estrategias implementadas son realizadas de manera intermitente en la institución. La predominancia en la categoría "Algunas veces" indica que si bien se realizan revisiones, no son consistentes o no se realizan con la frecuencia deseada para evaluar plenamente la efectividad de las estrategias implementadas.

#### 4.2 Cualitativo

En esta sección se presenta el análisis cualitativo de los datos recolectados durante la investigación. Este enfoque se utilizó para explorar y comprender en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes. Para ello, se llevaron a cabo dos entrevistas y se han identificado diversas categorías que reflejan los puntos clave discutidos por los entrevistados. Entrevistado 1, Nelson Chimbo, director de la Intercultural Bilingüe, y Entrevistado 2, Jacqueline Shiguango, ingeniera del Distrito de Educación, proporcionaron información sobre la comunicación institucional, la participación comunitaria, el involucramiento estudiantil, los recursos y el clima escolar, las estrategias de prevención y evaluación, así como el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas.

A través de estas categorías, se pudo discernir cómo cada entrevistado percibe y aborda los desafíos y estrategias relacionados con la convivencia escolar en la Unidad Educativa Gareno, proporcionando una visión comparativa y detallada de sus perspectivas y experiencias en el contexto educativo específico.

**Tabla 24**  
*Matriz de categorías de las entrevistas*

<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>
<b>Comunicación institucional</b>	Problemas con canales efectivos debido a ubicación geográfica remota. Dificultades en la comunicación entre dirección escolar, docentes, personal administrativo y padres de familia.	Canales establecidos pero problemas de conectividad geográfica.
<b>Participación comunitaria</b>	Implementación del código de convivencia como estrategia principal. Retos con la participación de padres y comunidad debido a horarios laborales y ubicación geográfica.	Implementación efectiva del código de convivencia.
<b>Involucramiento estudiantil</b>	Necesidad de motivación y creación de espacios para la participación activa de los estudiantes en decisiones escolares.	Elección del consejo estudiantil como principal mecanismo de participación estudiantil.
<b>Recursos y clima escolar</b>	Necesidad de mejora en recursos materiales y humanos para apoyar la gestión de la convivencia escolar.	Adecuado uso del espacio físico para promover la convivencia escolar positiva.
<b>Estrategias de prevención y evaluación</b>	No hay protocolos formales claros para la participación y evaluación de decisiones.	Protocolos establecidos para prevenir violencia y comportamientos negativos.
<b>Seguimiento y evaluación</b>	Necesidad de más personal para el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas.	Evaluación continua a través de la autoridad educativa.

**Nota:** En esta tabla se observa las categorías que se usaron para el análisis de contenido de las entrevistas.



#### 4.3 Triangulación e interpretación de resultados

La triangulación de datos es una técnica para obtener una visión integral de un fenómeno al combinar información de diversas fuentes. En el análisis de las estrategias de gestión para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" del Ecuador, se han integrado datos obtenidos de la revisión documental, encuestas y entrevistas. Esta combinación permite ofrecer una perspectiva más completa sobre las prácticas actuales y sus impactos en el entorno escolar.

Los documentos del Ministerio de Educación indican la existencia de programas continuos de capacitación docente, con un 60% de los docentes reportando haber recibido formación en el último año. Sin embargo, las entrevistas revelaron que la implementación de estas capacitaciones enfrenta desafíos debido a la ubicación remota y la falta de recursos. Esto sugiere que, aunque el Ministerio realiza esfuerzos significativos, las condiciones locales limitan la efectividad de estos programas. En cuanto al liderazgo, los documentos internos destacan la importancia del liderazgo participativo, con un 55% de los encuestados considerando que el liderazgo en la escuela es adecuado. A pesar de esto, las entrevistas muestran una falta de mecanismos formales de liderazgo y una necesidad de coordinación más efectiva, indicando que, aunque se percibe como adecuado, el liderazgo aún requiere mejoras significativas.

Respecto a la solución de conflictos, el Código de Convivencia Escolar establece protocolos que, según la encuesta, son considerados efectivos por el 50% de los docentes. No obstante, las entrevistas sugieren que la falta de áreas específicas para la resolución de conflictos y el apoyo institucional limitado afectan negativamente la gestión de estos problemas. En términos de toma de decisiones, la documentación escolar subraya la importancia de la participación comunitaria, con un 45% de los padres participando activamente. Sin embargo, las entrevistas muestran que la participación en las asambleas es limitada y que los estudiantes tienen mayor influencia a través del consejo estudiantil, destacando la necesidad de una participación comunitaria más inclusiva.



En relación con la gestión directiva y la organización, los planes de desarrollo escolar cumplen con un 70% de los requisitos del Ministerio, pero las entrevistas revelan desafíos en la planificación debido a la falta de recursos y apoyo. La organización escolar es considerada adecuada por el 65% de los docentes, aunque se enfrenta a limitaciones por la falta de participación y recursos. Estos datos sugieren que la gestión directiva y la organización necesitan una revisión y ajuste continuos para mejorar su eficacia.

En cuanto a la calidad organizacional y la convivencia escolar, el clima organizacional es percibido positivamente por el 70% de los docentes, pero las entrevistas indican que la falta de apoyo y capacitación afecta el ambiente escolar. El Código de Convivencia Escolar es conocido y respetado por el 75% de los encuestados, aunque la participación activa es limitada. La integración entre la escuela y la comunidad, ejecutada con éxito en un 60% de los planes, también presenta desafíos en términos de participación y recursos. Estas observaciones sugieren que la implementación del código y la integración comunitaria varían según el grado de apoyo institucional y la participación de la comunidad.



**Tabla 25** Matriz de resultados para la categorías

CATEGORÍAS	DIMENSIONES	INDICADORES	REVISIÓN			
			DOCUMENTAL (datos obtenidos)	ENCUESTA (datos obtenidos)	ENTREVISTA (datos obtenidos)	ANÁLISIS FINAL
Estrategias de gestión para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la unidad educativa comunitaria intercultural	Estrategias	Capacitación	Documentos del Ministerio de Educación mencionan programas de capacitación docente continuos.	60% de los docentes reportaron haber recibido capacitación en el último año.	<b>Entrevistado 1:</b> Falta de capacitación en la comunidad escolar debido a la ubicación remota y la falta de recursos. <b>Entrevistado 2:</b> El Ministerio de Educación proporciona	La capacitación es un área crítica con disparidades en su implementación y efectividad debido a factores geográficos y recursos limitados. Se recomienda un enfoque más personalizado y acceso a



bilingüe Garenó  
del Ecuador.

capacitación a plataformas  
través de virtuales para  
equipos de mejorar la  
asesoría cobertura y eficacia  
pedagógica. de las  
capacitaciones.

Se encontró que el  
60% de los  
docentes  
reportaron haber  
recibido  
capacitación en el  
último año, según  
los documentos del  
Ministerio de  
Educación que  
hacen referencia a

programas  
continuos de  
formación docente.  
Sin embargo, las  
entrevistas  
proporcionaron  
perspectivas  
adicionales sobre la  
capacitación dentro  
de la comunidad  
escolar. Por  
ejemplo, el  
Entrevistado 1  
señaló la falta de  
capacitación  
debido a la  
ubicación remota y  
la limitación de



recursos disponibles. En contraste, el Entrevistado 2 indicó que el Ministerio de Educación ofrece capacitación a través de equipos de asesoría pedagógica, lo que implica un acceso diferenciado según las circunstancias locales y la infraestructura disponible.



Liderazgo	<p>Documentos internos de la escuela destacan la importancia del liderazgo participativo.</p>	<p>55% de los encuestados consideran que hay un liderazgo adecuado en la escuela.</p>	<p><b>Entrevistado</b></p> <p><b>1:</b> Falta de mecanismos formales de liderazgo, pero hay intentos de formar líderes comunitarios.</p> <p><b>Entrevistado</b></p> <p><b>2:</b> La autoridad de la institución debe coordinar con todos los actores para una buena organización.</p>	<p>El liderazgo requiere fortalecimiento y una coordinación más eficaz para mejorar la participación comunitaria. Se sugiere implementar programas de formación de líderes escolares y comunitarios.</p> <p>Los documentos internos de la escuela destacan la</p>
-----------	---	---	---	---

importancia del  
liderazgo  
participativo. De  
acuerdo con la  
encuesta realizada,  
el 55% de los  
encuestados  
opinan que hay un  
liderazgo adecuado  
en la escuela. No  
obstante, las  
entrevistas  
proporcionaron  
perspectivas  
adicionales sobre el  
liderazgo en la  
institución. Por  
ejemplo, el

Entrevistado 1

mencionó la falta

de mecanismos

formales de

liderazgo, aunque

se están haciendo

esfuerzos para

desarrollar líderes

comunitarios. Por

otra parte, el

Entrevistado 2

subrayó la

necesidad de que la

autoridad de la

institución

coordine con todos

los actores para

garantizar una

buena  
organización.

Solución de conflictos	Código de Convivencia Escolar establece protocolos para la resolución de conflictos.	50% de los docentes creen que los protocolos de resolución de conflictos son efectivos.	<p><b>Entrevistado</b> <b>1:</b> No hay áreas específicas para la resolución de conflictos, falta de apoyo de autoridades locales.</p> <p><b>Entrevistado</b> <b>2:</b> Se utilizan los espacios disponibles y se implementan estrategias establecidas por</p>	<p>La solución de conflictos es gestionada de manera variable, con falta de espacios adecuados y apoyo institucional en algunos casos. Se recomienda crear espacios específicos y formar mediadores para mejorar la</p>
---------------------------	---	---	--	---

el Ministerio de resolución de  
Educación. conflictos.

El Código de  
Convivencia  
Escolar establece  
protocolos para la  
resolución de  
conflictos dentro  
de la institución  
educativa. De  
acuerdo con los  
resultados de la  
encuesta, el 50% de  
los docentes  
consideran que  
estos protocolos  
son efectivos. No

obstante, las entrevistas revelaron visiones adicionales acerca de la resolución de conflictos en el entorno escolar. Por ejemplo, el Entrevistado 1 mencionó la ausencia de áreas específicas para la resolución de conflictos y la falta de respaldo por parte de las autoridades locales. Por otro lado, el

Entrevistado 2  
 indicó que se  
 emplean los  
 espacios  
 disponibles y se  
 implementan  
 estrategias  
 establecidas por el  
 Ministerio de  
 Educación para  
 abordar estas  
 cuestiones.

Toma de decisiones	Documentación escolar resalta la importancia de la participación comunitaria en	45% de los padres de familia participan activamente en	<b>Entrevistado 1:</b> Poca participación en la toma de decisiones,	La toma de decisiones es participativa a través del consejo estudiantil, pero
-----------------------	---	--	---	---

las decisiones escolares. las decisiones escolares. decisiones tomadas en asambleas son limitadas. enfrenta desafíos de implementación. Se sugiere **Entrevistado** fomentar la **2:** Estudiantes participación activa participan a de padres y través del comunidad en las consejo decisiones estudiantil y el escolares. código de convivencia. La documentación escolar resalta la importancia de la participación comunitaria en las decisiones



escolares. De acuerdo con los datos obtenidos, el 45% de los padres de familia participan activamente en estas decisiones. No obstante, las entrevistas revelaron diversas perspectivas sobre la participación en la toma de decisiones dentro de la comunidad escolar. Por ejemplo, el

Entrevistado 1  
mencionó una  
escasa  
participación y  
limitaciones en las  
decisiones  
adoptadas durante  
las asambleas. Por  
otro lado, el  
Entrevistado 2  
subrayó la  
implicación de los  
estudiantes a través  
del consejo  
estudiantil y el  
código de  
convivencia como  
medios para influir

Gestión directiva	Planificación	<p>Planes de desarrollo escolar y proyectos educativos presentados al Ministerio de Educación.</p> <p>70% de los planes escolares cumplen con los requisitos del Ministerio de Educación.</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Planificación afectada por falta de recursos y apoyo.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> Planificación se lleva a cabo con apoyo del Ministerio de Educación.</p>	<p>en las decisiones escolares.</p> <p>La planificación enfrenta desafíos logísticos y de recursos, pero se realizan esfuerzos con el apoyo ministerial. Se recomienda una revisión continua y el ajuste de planes para asegurar su cumplimiento y eficacia.</p> <p>En relación con la gestión directiva y</p>
-------------------	---------------	---	--	--

la planificación, es evidente que los planes de desarrollo escolar y proyectos educativos presentados al Ministerio de Educación desempeñan un papel importante. De acuerdo con los datos recolectados, el 70% de los planes escolares cumplen con los requisitos establecidos por el

Ministerio. No obstante, las entrevistas revelaron diferentes perspectivas sobre la efectividad de esta planificación. El Entrevistado 1 señaló que la carencia de recursos y apoyo afecta de manera adversa la planificación, mientras que el Entrevistado 2 indicó que la

planificación se lleva a cabo con el respaldo activo del Ministerio de Educación. Esto sugiere que hay variaciones significativas en los recursos y apoyo disponibles para la implementación de los planes educativos.

Organización	Estructura organizativa detallada en los	65% de los docentes creen que la organización	<b>Entrevistado 1:</b> Organización limitada por falta de	La organización es estructurada pero limitada por recursos y
--------------	--	---	---	--

documentos de la escolar es  
escuela. adecuada.

participación y participación  
recursos. comunitaria. Es

**Entrevistado** necesario mejorar

**2:** Organización la estructura

basada en el organizativa

código de mediante la

convivencia y capacitación y la

recursos asignación

proporcionados. adecuada de

recursos.

En cuanto a la

gestión directiva y

la organización, la

estructura

organizativa

detallada en los

documentos  
escolares. De  
acuerdo con los  
datos recopilados,  
el 65% de los  
docentes opinan  
que la organización  
escolar es  
adecuada. No  
obstante, las  
entrevistas  
revelaron diversas  
perspectivas sobre  
la efectividad de  
esta organización.  
El Entrevistado 1  
mencionó que la  
participación y los



recursos limitados  
afectan la  
organización  
escolar. Por otro  
lado, el  
Entrevistado 2  
resaltó que la  
organización se  
fundamenta en el  
código de  
convivencia y en  
los recursos  
proporcionados, lo  
cual indica  
enfoques distintos  
según los recursos  
disponibles y el

respaldo  
 institucional.  
  
 La dirección  
 escolar requiere  
**Entrevistado** fortalecimiento en  
**1: Dirección** términos de  
 necesita mayor recursos y  
 60% de los capacitación y capacitación para  
 Manual de encuestados recursos. ser más efectiva. Se  
 funciones de la consideran que **Entrevistado** sugiere programas  
 dirección escolar. la dirección es **2: Dirección** de desarrollo  
 efectiva. apoya la profesional para  
 implementación directivos.  
 de estrategias y  
 coordinación.  
 En términos de  
 gestión directiva,  
 específicamente en

la dirección  
escolar, el manual  
de funciones de la  
dirección. De  
acuerdo con los  
datos obtenidos, el  
60% de los  
encuestados  
consideran que la  
dirección es  
efectiva. No  
obstante, las  
entrevistas  
revelaron distintos  
puntos de vista  
sobre la eficacia de  
esta dirección. El  
Entrevistado 1

señaló que la  
dirección necesita  
mayor capacitación  
y recursos para  
mejorar, mientras  
que el Entrevistado  
2 resaltó que la  
dirección respalda  
la implementación  
de estrategias y la  
coordinación, lo  
cual indica que las  
necesidades de  
capacitación y  
recursos pueden  
variar según la  
percepción  
individual y el

				contexto institucional.
				El control de la gestión escolar es desigual, con necesidad de más recursos y seguimiento estructurado. Se recomienda implementar sistemas de control más rigurosos y capacitación en gestión administrativa.
				<b>Entrevistado</b> <b>1:</b> Falta de control efectivo debido a recursos limitados.
Control	Informes de seguimiento y control administrativo de la escuela.	55% de los controles administrativos son revisados periódicamente.		<b>Entrevistado</b> <b>2:</b> Control basado en seguimiento por la autoridad educativa.

En términos de  
gestión directiva,  
específicamente en  
el control  
administrativo. De  
acuerdo con los  
datos obtenidos, el  
55% de los  
controles  
administrativos son  
revisados  
regularmente. No  
obstante, las  
entrevistas  
revelaron diversas  
perspectivas sobre  
la efectividad de  
este control. El

Entrevistado 1

señaló que la  
escasez de recursos  
limita la efectividad  
del control,

mientras que el

Entrevistado 2

indicó que el  
control se  
fundamenta en el  
seguimiento  
realizado por la  
autoridad

educativa. Esto  
sugiere variaciones  
en la

implementación

del control según

					los recursos disponibles y los métodos de supervisión empleados.
					El clima organizacional es
					<b>Entrevistado</b>
					<b>1:</b> Clima escolar
					afectado por
					falta de apoyo y
					capacitación.
					<b>Entrevistado</b>
					<b>2:</b> Clima escolar
					considerado
					bueno por falta
					de reportes
					negativos.
					requieren mejoras
					significativas. Se
					sugiere programas
					de bienestar y
					apoyo continuo
					para mejorar el
					clima escolar.
Calidad		Evaluaciones	70% de los		
organizacional y	Clima	periódicas del	docentes		
convivencia	organizacional	clima escolar	perciben un		
escolar		realizadas por el	clima		
		Ministerio de	organizacional		
		Educación.	positivo.		



En cuanto a la  
calidad  
organizacional y la  
convivencia  
escolar, el clima  
organizacional es  
evaluado  
periódicamente  
mediante  
evaluaciones  
llevadas a cabo por  
el Ministerio de  
Educación. Según  
los datos  
obtenidos, el 70%  
de los docentes

perciben un  
ambiente  
organizacional  
positivo. No  
obstante, las  
entrevistas  
revelaron distintos  
puntos de vista  
sobre este clima. El  
Entrevistado 1  
señaló que el  
ambiente escolar se  
ve afectado por la  
falta de respaldo y  
capacitación,  
mientras que el  
Entrevistado 2  
opinó que el

ambiente escolar es satisfactorio debido a la escasez de informes negativos. Esto indica que hay variaciones en la percepción del clima organizacional según los niveles de apoyo institucional y la manera en que se informan los problemas.

Evaluación del desempeño	Informes de evaluación del desempeño	65% de las evaluaciones de desempeño se	<b>Entrevistado 1:</b> Evaluación limitada por	La evaluación del desempeño necesita más
--------------------------	--------------------------------------	---	--	--

docente y realizan falta de estructura y  
estudiantil. anualmente. recursos y recursos para ser  
capacitación. efectiva. Se  
**Entrevistado** recomienda  
**2:** Evaluación desarrollar un  
realizada por la sistema de  
autoridad evaluación más  
educativa con el integral y  
apoyo del formativo.  
Ministerio.

En relación con la  
calidad  
organizacional y la  
convivencia  
escolar, la  
evaluación del  
desempeño se

realiza mediante  
informes que  
evalúan tanto a  
docentes como  
estudiantes. Según  
los datos recogidos,  
el 65% de las  
evaluaciones de  
desempeño se  
llevan a cabo de  
manera anual. Sin  
embargo, las  
entrevistas  
revelaron  
diferentes  
perspectivas sobre  
estas evaluaciones.  
El Entrevistado 1

señaló que la  
evaluación se  
encuentra limitada  
debido a la falta de  
recursos y  
capacitación,  
mientras que el  
Entrevistado 2  
afirmó que la  
evaluación es  
realizada por la  
autoridad  
educativa con el  
respaldo del  
Ministerio. Estas  
observaciones  
sugieren que la  
implementación de

las evaluaciones  
varía según los  
recursos  
disponibles y el  
nivel de apoyo  
institucional.

Código de  
convivencia

Código de  
Convivencia  
Escolar aprobado  
por el Ministerio  
de Educación.

75% de los  
encuestados  
conocen y  
respetan el  
código de  
convivencia.

**Entrevistado** El código de  
**1:** Código de convivencia es una  
convivencia herramienta clave,  
implementado pero su  
pero con poca implementación  
participación enfrenta desafíos  
activa. de participación. Se  
**Entrevistado** sugiere fortalecer la  
**2:** Código de difusión y  
convivencia es aplicación del  
la base para la código mediante

colaboración y campañas de  
resolución de sensibilización.  
conflictos.

En relación con la  
calidad  
organizacional y la  
convivencia  
escolar, el Código  
de Convivencia  
Escolar aprobado  
por el Ministerio de  
Educación  
desempeña un  
papel fundamental.  
Según los datos  
recopilados, el 75%  
de los encuestados  
conocen y respetan



dicho código. No obstante, las entrevistas revelaron diferentes perspectivas sobre su implementación. El Entrevistado 1 señaló que, aunque el código de convivencia está implementado, hay una participación activa limitada. Por otro lado, el Entrevistado 2 enfatizó que el código de

convivencia actúa como base para fomentar la colaboración y resolver conflictos. Esto indica que la aplicación del código varía según el grado de participación y colaboración dentro de la comunidad escolar.

Integración escuela comunidad	Planes de integración comunitaria y eventos escolares.	60% de los planes de integración son	<b>Entrevistado</b>	La integración escuela-comunidad es variable y necesita más apoyo
			1: Integración limitada por falta de	

ejecutados con participación y para ser efectiva. Se éxito. recursos. recomienda

**Entrevistado** fomentar eventos y

**2:** Integración actividades que

promovida a involucren a la

través del comunidad de

código de manera más activa.

convivencia y

eventos En relación con la calidad

comunitarios.

organizacional y la

convivencia

escolar, la

integración entre la

escuela y la

comunidad se

realiza mediante la

ejecución de planes

y eventos escolares específicos. Según los datos recopilados, el 60% de los planes de integración se llevan a cabo con éxito. No obstante, las entrevistas revelaron distintas perspectivas respecto a esta integración. El Entrevistado 1 señaló que la falta de participación y recursos limita la integración,

mientras que el  
Entrevistado 2  
enfaticó que se  
fomenta mediante  
el código de  
convivencia y la  
organización de  
eventos  
comunitarios. Esto  
indica que la  
implementación de  
los planes de  
integración varía  
según el grado de  
participación y los  
recursos

disponibles en la  
comunidad escolar.

---

**Nota:** En la siguiente tabla se muestran el análisis de contenido de las respuestas obtenidas de los dos entrevistados.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5. Diseño de la propuesta de intervención educativa:**

#### **Estrategias innovadoras para optimizar la gestión directiva y fomentar un entorno Escolar positivo.**

##### 5.1 Problemática

La problemática que enfrenta la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador es multifacética y requiere una atención integral. Basado en los resultados del diagnóstico y las conversaciones informales con el personal docente, se evidencia una serie de deficiencias en la gestión directiva que están afectando negativamente tanto la calidad organizacional como la convivencia escolar dentro de la institución.

En primer lugar, se identifica una falta de liderazgo efectivo por parte del director, quien carece de los conocimientos y habilidades necesarios en estrategias gerenciales y en la toma de decisiones que promuevan un entorno escolar favorable. Esta carencia se refleja en la ausencia de una visión clara y en la incapacidad para involucrar a los docentes en el proceso de toma de decisiones, lo que genera descontento, desmotivación y conflictos dentro del equipo educativo.

Además, la falta de habilidades en la gestión de relaciones interpersonales y en la comunicación efectiva por parte del director contribuye a un ambiente poco colaborativo y a una convivencia escolar deficiente. Los docentes expresan su insatisfacción con la forma en que se manejan las relaciones dentro de la institución, lo que afecta negativamente el trabajo en equipo y el clima organizacional. Por otro lado, la debilidad en la aplicación de estrategias de gestión adecuadas también se refleja en la falta de reconocimiento y motivación hacia el personal docente, lo que puede conducir a una disminución en el rendimiento y la productividad laboral.

Ante esta problemática, es imperativo implementar medidas que mejoren la gestión directiva y promuevan un entorno escolar más favorable en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno". Algunas de las estrategias específicas que pueden proponerse incluyen la capacitación y formación del personal directivo en estrategias gerenciales, toma de



decisiones, liderazgo efectivo, comunicación interpersonal y resolución de conflictos; fomentar la participación activa del personal docente en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de políticas institucionales; implementar acciones para mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la institución; establecer mecanismos de reconocimiento y motivación para el personal docente; y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

## 5.2 Justificación

La importancia de fortalecer las competencias gerenciales del director de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" para mejorar tanto la calidad organizacional como la convivencia escolar no puede ser subestimada. En un entorno educativo donde la excelencia y el bienestar de los estudiantes dependen en gran medida del liderazgo efectivo y la gestión adecuada de los recursos, es fundamental abordar las deficiencias identificadas en la gestión directiva.

El papel del director en una institución educativa va más allá de la mera administración de recursos y la toma de decisiones. Es el motor que impulsa el desarrollo institucional, inspira a su equipo docente y establece el tono para una cultura organizacional positiva y colaborativa. Por lo tanto, la capacitación y el fortalecimiento de sus competencias gerenciales se vuelven imperativas para garantizar el éxito a largo plazo de la institución.

A través de un plan de capacitación integral diseñado específicamente para las necesidades y desafíos de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", se pretende dotar a la comunidad educativa de las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades técnicas en gestión administrativa y la adquisición de habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

Una de las principales áreas de enfoque de este plan de capacitación será el fomento del trabajo en equipo dentro de la institución. Se busca promover una cultura colaborativa donde





cada miembro del equipo se sienta valorado y escuchado, y donde se reconozca la importancia de la contribución individual al logro de los objetivos comunes. El director jugará un papel fundamental en la creación y mantenimiento de este ambiente propicio para el trabajo en equipo.

Además, se hará hincapié en la importancia de una comunicación asertiva y transparente en todos los niveles de la institución. El director aprenderá a comunicar de manera clara y efectiva las metas y objetivos institucionales, así como a escuchar activamente las preocupaciones y sugerencias del personal docente y administrativo. Una comunicación abierta y honesta contribuirá significativamente a fortalecer las relaciones interpersonales y a fomentar un clima organizacional positivo.

Otro aspecto de la capacitación será la gestión de conflictos de manera constructiva. El director adquirirá habilidades para identificar, abordar y resolver conflictos de manera proactiva y colaborativa, evitando que estos se conviertan en fuentes de tensión y división dentro de la institución. Se buscará fomentar un enfoque de resolución de problemas basado en el diálogo y el consenso, que promueva la reconciliación y el crecimiento personal y profesional de todos los involucrados.

### 5.3 Objetivo General de la propuesta.

Diseñar estrategias innovadoras para optimizar la gestión directiva y fomentar un entorno Escolar positivo.

### 5.4 Fundamentos legales

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece el derecho a una educación de calidad como un derecho fundamental de todos los ciudadanos y ciudadanas (Art. 26). En este sentido, el Estado ecuatoriano tiene la obligación de garantizar una educación integral y de calidad en todos los niveles de enseñanza, promoviendo el desarrollo de las capacidades humanas y el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos (Art. 348). Además, se establece que la educación debe ser inclusiva, intercultural, democrática, equitativa y de calidad.



De esta manera, se busca asegurar que todos los ecuatorianos tengan acceso a una educación que les permita desarrollarse plenamente y contribuir al progreso del país

Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2021) en su art. 19 establece que la educación es un derecho de todas las personas y una prioridad del Estado. Este artículo enfatiza la importancia de la educación como un medio para garantizar la igualdad, la inclusión social y el desarrollo integral de los individuos. Además, establece los principios y lineamientos para la gestión del sistema educativo ecuatoriano, con el objetivo de garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos los estudiantes. En este sentido, la ley reconoce la importancia del liderazgo directivo como un elemento fundamental para el éxito de las instituciones educativas. Además, promueve la formación continua de los directivos escolares para que puedan liderar procesos de mejora y transformación en sus centros educativos. Asimismo, la ley fomenta la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la construcción de una cultura escolar democrática.

Finalmente, en el Reglamento general de la ley orgánica de educación intercultural (2018) establece las normas y procedimientos para la gestión del sistema educativo ecuatoriano, en concordancia con los principios y lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural. En este sentido, el reglamento enfatiza la importancia de la formación continua del personal directivo como una estrategia para fortalecer sus competencias y mejorar la calidad de la gestión educativa (Art. 101). Además, se establecen mecanismos de evaluación y seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos y la rendición de cuentas. De esta manera, se busca asegurar que el sistema educativo ecuatoriano cumpla con los estándares de calidad y equidad establecidos en la normativa vigente.

La propuesta "Cultivando Liderazgo" se encuentra sólidamente respaldada por un marco legal que establece la importancia del liderazgo directivo, la calidad de la educación y la convivencia escolar. La implementación de esta propuesta contribuirá al fortalecimiento de la gestión directiva de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", lo que se



traducirá en una mejor calidad educativa y en una convivencia escolar más favorable para todos los estudiantes.

### 5.5 Fundamentos teóricos

El liderazgo, el empoderamiento, la inteligencia emocional y el enfoque basado en competencias son conceptos que, aunque relacionados, tienen objetivos y enfoques diferentes. Sin embargo, al analizarlos conjuntamente, podemos encontrar patrones y relaciones que nos permiten comprender mejor cómo funcionan y cómo pueden ser utilizados para mejorar la eficacia en el trabajo y la vida personal.

#### Teoría del liderazgo situacional

El liderazgo situacional, también conocido como liderazgo adaptativo, es un enfoque que se centra en adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades específicas de la situación. Según Hersey y Blanchard (2019), este enfoque se basa en la idea de que los líderes deben ser capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes de su equipo y de la organización. Esto implica ser capaz de cambiar el estilo de liderazgo según sea necesario, pasando de un enfoque más directivo a uno más delegador, según sea necesario.

El liderazgo situacional se basa en la idea de que los líderes deben ser capaces de entender las necesidades y las fortalezas de sus miembros del equipo y adaptar su liderazgo para apoyar y motivar a cada miembro individualmente. Esto puede incluir delegar tareas y responsabilidades, proporcionar retroalimentación y apoyo, y fomentar la comunicación abierta y el trabajo en equipo.

#### **Teoría del empoderamiento**

La teoría del empoderamiento se centra en la idea de que los individuos deben ser capaces de tomar control de sus propias vidas y decisiones. Según Morgan y Rowlinson (2019) el empoderamiento implica dar a los individuos la autoridad y la responsabilidad para tomar decisiones y tomar acción. Esto puede incluir proporcionar capacitación y recursos, fomentar la participación y la comunicación, y crear un entorno que apoye y motive a los individuos.

El empoderamiento se basa en la idea de que los individuos tienen el potencial para ser líderes y tomar decisiones efectivas. Esto implica que los líderes deben ser capaces de confiar en sus miembros del equipo y darles la oportunidad de desarrollar sus habilidades y competencias.

### **Teoría de la inteligencia emocional**

La teoría de la inteligencia emocional se centra en la idea de que la inteligencia emocional es una habilidad que puede desarrollarse y mejorar con la práctica y el entrenamiento. Según Goleman (2019), la inteligencia emocional implica ser capaz de comprender y gestionar las propias emociones y las emociones de los demás. Esto puede incluir habilidades como la empatía, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la gestión del estrés.

La inteligencia emocional se basa en la idea de que las emociones juegan un papel importante en la toma de decisiones y en la interacción social. Esto implica que los líderes deben ser capaces de comprender y gestionar sus propias emociones y las emociones de sus miembros del equipo para crear un entorno positivo y productivo.

### **Enfoque basado en competencias**

El enfoque basado en competencias se centra en la idea de que los individuos deben ser capaces de desarrollar y demostrar habilidades y competencias específicas para ser efectivos en su trabajo (Villa Sánchez, 2020). Según Díaz (2006), el enfoque basado en competencias implica que los individuos deben ser capaces de demostrar habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo y la gestión del estrés.

El enfoque basado en competencias se basa en la idea de que los individuos tienen diferentes habilidades y competencias que pueden ser desarrolladas y mejoradas con la práctica y el entrenamiento (Arza y Ceacero, 2021). Esto implica que los líderes deben ser capaces de identificar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en un rol y proporcionar capacitación y recursos para que los individuos desarrollen y mejoren esas habilidades.

De esta forma, el liderazgo situacional, el empoderamiento, la inteligencia emocional y el enfoque basado en competencias son conceptos que, aunque relacionados, tienen objetivos y enfoques diferentes. Sin embargo, al analizarlos conjuntamente, podemos encontrar patrones y relaciones que nos permiten comprender mejor cómo funcionan y cómo pueden ser utilizados para mejorar la eficacia en el trabajo y la vida personal.

Los líderes deben ser capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes de su equipo y de la organización, proporcionar capacitación y recursos para que los individuos desarrollen y mejoren sus habilidades y competencias, y comprender y gestionar las propias emociones y las emociones de los demás. Al integrar estos conceptos, los líderes pueden crear un entorno positivo y productivo que apoye y motive a sus miembros del equipo.

## 5.6 Estructura de la propuesta

### 5.6.1. Actividades iniciales y de organización

Este momento inicial se centra en revisar los datos de investigaciones previas y actualizarlos con información nueva para identificar las áreas de mejora en la gestión directiva y el entorno escolar. A través de métodos exploratorios, se puede recopilar información relevante y actualizada que permitirá comprender mejor las dinámicas y desafíos específicos de la Unidad Educativa Gareno.

Por lo tanto, el diagnóstico inicial no solo debe identificar las áreas problemáticas, sino también diseñar intervenciones que desafíen y transformen las estructuras de poder existentes. También se debe revisar y actualizar los datos de investigaciones previas es fundamental para asegurar que el diagnóstico refleje la situación actual y sus matices específicos. Esto incluye analizar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la gestión directiva y la convivencia escolar, proporcionando una visión integral que guíe las acciones futuras. Este proceso de diagnóstico debe ser participativo, involucrando a todos los actores de la comunidad



educativa para garantizar que las estrategias de mejora sean inclusivas y representativas de las necesidades y aspiraciones de todos.

**Tabla 26**

*Actividades iniciales*

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Temporización</b>
Diagnóstico y análisis Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la investigación previa y resultados existentes.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de datos mediante encuestas y entrevistas adicionales a docentes, estudiantes y padres de familia.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este momento se enfoca en establecer una base sólida mediante el diagnóstico y el análisis inicial de la situación actual.</li> </ul>	Herramientas de encuesta (digitales y/o impresas).	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se revisarán los datos de investigaciones previas y se actualizarán con información nueva para identificar las áreas de mejora en la gestión directiva y el entorno escolar.</li> </ul>	- Personal especializado en análisis	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de métodos exploratorios, se recopilará información relevante y actualizada que permitirá comprender mejor las dinámicas y</li> </ul>		

desafíos específicos de la Unidad

Educativa Gareno.

<p>Diseño de Estrategias Innovadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta fase, se utilizarán los datos recopilados durante el diagnóstico para desarrollar estrategias innovadoras que aborden las áreas de mejora identificadas.</li> <li>• La consulta con expertos en gestión educativa y entorno escolar</li> <li>• Talleres de cocreación con la comunidad educativa, asegurará que las estrategias sean inclusivas y representativas.</li> </ul>	<p>- Instalaciones para talleres (salones, materiales de oficina).</p> <p>- Acceso a expertos y consultores.</p>	<p>2 meses</p>
--	--	--	----------------

**Nota:** Esta tabla presenta todas las actividades iniciales y diagnósticas que se va a realizar en la propuesta.

### 5.6.2. Actividades de desarrollo del plan de capacitación profesional institucional

En esta fase, se procede a la implementación inicial de las estrategias innovadoras diseñadas durante el proceso de diagnóstico y análisis. Se seleccionan áreas piloto dentro de la institución para probar estas estrategias en un entorno controlado, lo que permite observar su efectividad y realizar ajustes necesarios antes de una implementación a mayor escala. Se lleva a



cabo la capacitación del personal directivo y docente, asegurando que comprendan plenamente las nuevas prácticas y enfoques, y estén equipados para aplicarlos de manera efectiva.

Esta capacitación incluye talleres, sesiones de formación y apoyo continuo, con el fin de fortalecer las competencias del personal y asegurar que las estrategias se integren adecuadamente en la rutina escolar. La fase piloto también sirve como una oportunidad para recoger retroalimentación de los participantes y ajustar las estrategias en función de las experiencias y resultados obtenidos, garantizando así una implementación más sólida y exitosa en toda la institución.

**Tabla 27**

*Actividades de desarrollo del plan de capacitación*

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Temporización</b>
Implementación piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta fase, se procede a la implementación inicial de las estrategias innovadoras diseñadas durante el proceso de diagnóstico y análisis.</li> <li>Se seleccionan áreas piloto dentro de la institución para probar estas estrategias en un entorno controlado, lo que permite observar su efectividad y realizar ajustes necesarios antes de una implementación a mayor escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales educativos y tecnológicos.</li> <li>- Personal de apoyo para la implementación.</li> </ul>	3 meses





- Se lleva a cabo la capacitación del personal directivo y docente, asegurando que comprendan plenamente las nuevas prácticas y enfoques, y estén equipados para aplicarlos de manera efectiva.
- Esta capacitación incluye talleres, sesiones de formación y apoyo continuo, con el fin de fortalecer las competencias del personal y asegurar que las estrategias se integren adecuadamente en la rutina escolar.
- La fase piloto también sirve como una oportunidad para recoger retroalimentación de los participantes y ajustar las estrategias en función de las experiencias y resultados obtenidos, garantizando así una implementación más sólida y exitosa en toda la institución.

6 meses



Extensión de la  
implementación

- Una vez completada la fase piloto y realizados los ajustes necesarios, las estrategias se extenderán a toda la institución.
- Este proceso incluye la continuación de la capacitación y el apoyo a largo plazo para el personal directivo y docente, asegurando una implementación sostenible.
- La integración de las estrategias en la cultura organizacional es esencial para asegurar que estas prácticas se conviertan en parte del funcionamiento diario de la institución.
- Se proporcionarán los recursos educativos y tecnológicos necesarios, y se asignará personal dedicado a la implementación y seguimiento para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las estrategias a largo plazo.

- Recursos  
educativos y  
tecnológicos  
necesarios.

- Personal  
dedicado a la  
implementación y  
seguimiento.



**Nota:** Esta tabla presenta todas las actividades de desarrollo del plan de capacitación que se va a realizar en la propuesta.

**Tabla 28**

*Descripción de los módulos*

<b>Módulo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Contenidos</b>
<b>Módulo 1: Liderazgo situacional</b>	Este módulo abordará los principios de la Teoría del Liderazgo Situacional, la cual establece que el estilo de liderazgo efectivo del director depende del nivel de madurez de los docentes en relación a la tarea que se va a realizar. Los participantes aprenderán a identificar los diferentes estilos de liderazgo y a adaptarlos a las necesidades específicas de cada situación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos del liderazgo situacional.</li> <li>• Estilos de liderazgo: directivo, coaching, participativo y delegativo.</li> <li>• Factores que determinan el nivel de madurez de los docentes.</li> <li>• * Aplicación del liderazgo situacional en el contexto educativo.</li> </ul>
<b>Módulo 2: Empoderamiento y delegación</b>	Este módulo se centrará en la Teoría del Empoderamiento, la cual enfatiza la importancia de delegar poder y autonomía a los docentes para que puedan tomar decisiones y asumir responsabilidades en el marco de su trabajo. Los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos del empoderamiento.</li> <li>• Beneficios del empoderamiento para los docentes y la institución educativa.</li> </ul>

**Módulo 3:  
Inteligencia  
emocional para la  
gestión directiva**

participantes aprenderán estrategias para empoderar a los docentes y crear un ambiente de trabajo colaborativo y participativo.

Este módulo se basará en la Teoría de la Inteligencia Emocional, popularizada por Goleman (1995), la cual destaca la importancia de las habilidades emocionales del director para un liderazgo efectivo. Los participantes aprenderán a desarrollar y fortalecer sus habilidades emocionales para comprender mejor sus propias emociones y las de los demás, comunicarse de manera efectiva, gestionar los conflictos de manera constructiva y crear un ambiente escolar positivo y acogedor.

**Módulo 4:  
Resolución de  
conflictos**

Este módulo abordará las habilidades y estrategias necesarias para la resolución efectiva de conflictos en el ámbito educativo. Los participantes aprenderán a

- Estrategias para empoderar a los docentes.
- \* Delegación efectiva: principios y técnicas.
- Conceptos básicos de la inteligencia emocional.
- Dimensiones de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.
- Importancia de la inteligencia emocional para el liderazgo directivo. \* Estrategias para desarrollar y fortalecer la inteligencia emocional.
- Conceptos básicos de la resolución de conflictos.
- Tipos de conflictos en el ámbito educativo.



**Módulo 5:  
Comunicación  
efectiva**

identificar los diferentes tipos de conflictos, a analizar las causas subyacentes y a desarrollar estrategias para abordarlos de manera constructiva.

Este módulo se centrará en las habilidades de comunicación efectiva que son esenciales para el liderazgo directivo. Los participantes aprenderán a comunicarse de manera clara, concisa y asertiva con los docentes, los estudiantes, los padres de familia y otros actores de la comunidad educativa.

**Módulo 6: gestión  
del clima escolar**

Este módulo abordará la importancia de crear un clima escolar positivo y favorable para el aprendizaje. Los participantes aprenderán a identificar los factores que contribuyen a un clima escolar positivo y a desarrollar estrategias

- Causas de los conflictos en la escuela.
- \* Estrategias para la resolución de conflictos: negociación, mediación, arbitraje.
- La importancia de la comunicación efectiva en el liderazgo directivo. \* Elementos de la comunicación efectiva: claridad, concisión, asertividad, empatía.
- Técnicas de comunicación efectiva: escucha activa, retroalimentación constructiva, resolución de problemas.
- Conceptos básicos del clima escolar.
- Factores que contribuyen a un clima escolar positivo.
- Estrategias para promover un clima escolar positivo: liderazgo participativo,

para promoverlo en su institución educativa.

comunicación abierta, reconocimiento y apoyo a los docentes y estudiantes, resolución de conflictos efectiva.

**Nota:** Esta tabla presenta todas los módulos que se van a desarrollar en la propuesta.

### 5.6.3. Actividades evaluativas

Durante este período, se recopilará retroalimentación detallada de todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Esta retroalimentación será esencial para identificar áreas de éxito y detectar posibles desafíos o limitaciones en la implementación de las estrategias. El objetivo de esta fase es asegurar que las estrategias no solo sean efectivas a corto plazo, sino que también tengan un impacto duradero y sostenible. Para lograrlo, se fomentará una cultura de mejora continua, donde la evaluación y el ajuste constante sean parte integral del proceso de gestión. Este enfoque permitirá que la institución educativa se adapte de manera proactiva a los cambios y desafíos, garantizando así una mejora continua en la calidad organizacional y la convivencia escolar.

Además, se establecerán mecanismos para realizar ajustes y refinamientos continuos, basados en la evidencia y en la retroalimentación recibida. Estos ajustes pueden incluir modificaciones en los enfoques pedagógicos, en la capacitación del personal, en la distribución de recursos, o en la implementación de nuevas prácticas que respondan a las necesidades emergentes de la comunidad educativa.

### **Tabla 29**

#### *Actividades evaluativas*

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Temporización</b>
-------------	--------------------	-----------------	----------------------



<p>Evaluación y Ajustes</p> <p>- Evaluación del aprendizaje del director mediante evaluaciones formativas y sumativas.</p> <p>- Seguimiento del impacto del plan de capacitación en la calidad organizacional y la convivencia escolar.</p> <p>- Recolección de retroalimentación mediante encuestas, entrevistas y observación directa.</p> <p>- Ajustes en las estrategias basadas en los resultados obtenidos y comentarios recibidos.</p>	<p>- Director, docentes, representantes de los estudiantes, padres de familia, facilitadores.</p> <p>- Módulos de capacitación, materiales didácticos, equipo audiovisual.</p> <p>- Presupuesto asignado para capacitación, materiales y viáticos.</p>	<p>6 meses (dos sesiones por mes)</p>
---	--	---------------------------------------

**Nota:** Esta tabla presenta todas las actividades evaluativas que se va a realizar en la propuesta.

### 5.7 Validación de la propuesta

La propuesta de intervención educativa para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" ha sido validada por los expertos Mgs. Johanna Mejía Vera y Mgs. Diego Esteban Fernández Olivo. Para la validación, se realizaron dos matrices de análisis, cada una evaluada por los mencionados expertos, con el objetivo de asegurar la robustez y aplicabilidad de la propuesta en el contexto específico de la institución.

Ambos expertos coincidieron en que la propuesta es altamente pertinente y está claramente alineada con la problemática identificada en el CECIB "Gareno". Se destacó que la



intervención aborda de manera adecuada los desafíos en la gestión directiva y la convivencia escolar, con una estructura y fundamentación sólida. Los expertos consideraron que la propuesta es factible y puede ser implementada efectivamente en el contexto de la institución. La fundamentación conceptual y contextual de la propuesta fue elogiada, ya que se basa en estudios teóricos relevantes y toma en cuenta las normativas locales y el contexto específico del UECIB.

La coherencia entre los componentes de la propuesta, incluidos los objetivos y las actividades, fue evaluada positivamente, destacándose la alineación efectiva de las actividades planificadas con los objetivos establecidos. Las técnicas e instrumentos de evaluación también fueron considerados adecuados y pertinentes para medir la efectividad de las estrategias implementadas. La propuesta fue reconocida como realizable y bien sustentada en una investigación rigurosa, sin deficiencias significativas identificadas.

No obstante, se sugirió profundizar en estrategias específicas adaptadas a contextos particulares para enriquecer aún más la propuesta. Estas recomendaciones tienen como fin perfeccionar la intervención y asegurar su máxima efectividad en diferentes contextos dentro de la institución. En conclusión, la validación realizada por Mgs. Johanna Mejía Vera y Mgs. Diego Esteban Fernández Olivo confirma que la propuesta es sólida, pertinente y bien fundamentada. Con base en los resultados obtenidos de las dos matrices de análisis, se aprueba la propuesta de intervención educativa. Esta intervención está adecuadamente preparada para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", con un enfoque ajustado a las necesidades identificadas y con un impacto positivo esperado en la institución.



## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6. Conclusiones**

Esta investigación ha examinado a fondo el impacto de la gestión directiva en la calidad educativa y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno". A partir de un análisis de las prácticas de liderazgo y del proceso de toma de decisiones en la institución, se han obtenido conclusiones que subrayan la importancia de un liderazgo participativo y efectivo en el ámbito educativo.

La gestión directiva no solo influye en el clima escolar, sino que es determinante en la formación de un entorno que promueva tanto el bienestar como el rendimiento académico de los estudiantes. Las estrategias de liderazgo que se implementan, cuando están orientadas a fomentar la participación activa de cada miembro de la comunidad educativa, crean un ambiente en el que el respeto mutuo y la colaboración se convierten en pilares fundamentales. Esto, a su vez, se traduce en una convivencia escolar más pacífica y en un proceso educativo más enriquecedor. Sin embargo, para que estas estrategias alcancen su máximo potencial, es imprescindible abordar ciertas áreas de mejora que fueron identificadas durante la investigación. Una de las principales deficiencias radica en la comunicación interna. La falta de claridad y efectividad en la transmisión de información puede generar malentendidos y tensiones entre los docentes y el personal administrativo, lo cual afecta negativamente la cohesión del equipo y, por ende, el ambiente escolar en general.

El análisis del proceso de toma de decisiones indica que, aunque existen estructuras para la participación de la comunidad educativa, estas no siempre se utilizan de manera efectiva. La falta de transparencia y la percepción de exclusión pueden generar desconfianza y afectar negativamente la convivencia escolar. Es necesario mejorar estos aspectos para fortalecer la cohesión y el compromiso dentro de la institución.

A partir de esta investigación, se han desarrollado propuestas concretas orientadas a optimizar la gestión directiva en la Unidad Educativa "Gareno". Entre las medidas sugeridas se



encuentra la implementación de programas de formación en liderazgo transformacional, con el objetivo de capacitar a los directivos para que impulsen un liderazgo más inclusivo y participativo. Además, se propone el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y la participación activa de la comunidad educativa, garantizando que todas las voces sean escuchadas y valoradas en el proceso de toma de decisiones. También se recomienda la creación de espacios donde se fomente la toma de decisiones colaborativas, lo cual contribuiría a un entorno escolar más cohesionado y favorable para el aprendizaje. Estas estrategias están diseñadas no solo para mejorar la convivencia y la calidad educativa, sino también para promover el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando que el entorno escolar sea inclusivo y equitativo.

Otro hallazgo relevante es la relación entre las prácticas de liderazgo y los resultados académicos de los estudiantes. Se concluyó que es beneficioso investigar cómo la integración de tecnologías educativas puede apoyar y mejorar la gestión directiva y la convivencia escolar en contextos interculturales bilingües como el de la Unidad Educativa "Gareno".

En cuanto a la contribución a la línea de investigación de la Universidad Nacional de Educación (UNAE), este estudio ofrece un aporte significativo al análisis de la gestión educativa en contextos interculturales. Los hallazgos y recomendaciones de esta investigación pueden servir como base para el diseño de políticas educativas más inclusivas y equitativas, además de proporcionar valiosas ideas para el desarrollo profesional y la formación continua de los líderes educativos.

## **7. Recomendaciones**

Basado en las conclusiones alcanzadas en la investigación sobre el impacto de la gestión directiva en la calidad y convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno", se proponen recomendaciones específicas para mejorar la práctica educativa en esta institución.

En primer lugar, se debe fortalecer las prácticas de liderazgo participativo. Se recomienda implementar programas de formación continua en liderazgo transformacional dirigidos a directivos y líderes educativos. Estos programas deben enfocarse en desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empoderamiento de equipos y toma de decisiones colaborativas. Además, es importante establecer mecanismos regulares de retroalimentación y evaluación entre los líderes y el personal docente para mejorar la claridad en la delegación de responsabilidades y fortalecer el sentido de comunidad dentro de la institución.

Otro aspecto fundamental es optimizar el proceso de toma de decisiones. Se sugiere revisar y ajustar los protocolos existentes para promover la transparencia y la participación activa de todos los actores educativos, incluyendo estudiantes, padres de familia y personal administrativo. La creación de comités o grupos de trabajo podría facilitar la discusión y la colaboración en decisiones importantes para la comunidad escolar.

Además, para mejorar la gestión directiva, se propone desarrollar e implementar un plan integral de mejora. Este plan debe incluir acciones específicas para fortalecer la comunicación interna y externa, mejorar la coordinación entre los diferentes equipos educativos, y promover prácticas de liderazgo éticas y pedagógicas. Se debe crear espacios formales e informales para la retroalimentación y la evaluación continua del desempeño de la gestión directiva.



En cuanto a futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios longitudinales para evaluar cómo estas intervenciones impactan los indicadores de clima escolar y el rendimiento académico de los estudiantes en la UEICB "Gareno". Comparar estos resultados con otras instituciones educativas interculturales bilingües podría proporcionar ideas sobre mejores prácticas y estrategias efectivas que puedan ser adaptadas en diversos contextos educativos.

Finalmente, para contribuir a la línea de investigación de gestión educativa de la UNAE, se sugiere integrar los resultados de este estudio en los programas de formación docente y de gestión educativa. Esto podría incluir la incorporación de contenidos sobre liderazgo transformacional, gestión escolar inclusiva y desarrollo de comunidades de aprendizaje en los currículos académicos y programas de capacitación continua ofrecidos por la universidad.



## 8. Referencias

Aguirre-Canales, V. I., Gamarra-Vásquez, J. A., Lira-Segúin, N. A., y Carcausto, W. (2021). La formación continua de los docentes de educación básica infantil en américa latina: una revisión sistemática. *Investigación Valdizana*, 15(2), 101-111.

<https://doi.org/10.33554/riv.15.2.890>

Álvarez Giraldo, N. B., Cardozo Cruz, J. J., y Mejía Guarín, S. M. (2023). Posturas del paradigma socio-crítico como aportes a la educación y gestión educativa en Colombia. *Revista Dialogus*, 1(10), 119-133. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i10.678>

Arriagada, C. R., Venegas, N. G., y Calzadilla-Pérez, O. O. (2021). La evaluación de las prácticas profesionales de coenseñanza. *Praxis & saber*, 12(31), 1 -18.

<https://doi.org/10.19053/22160159.v12.n31.2021.10795>

Arza, Y. F., y Ceacero, D. C. (2021). Prácticas y estrategias de evaluación que desarrollan los mejores docentes en el enfoque de formación basado en competencias. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa*, 25(2), 279-305.

<https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i2.1444>

Asanza Capa, N. B. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa.

*Ciencia y Educación*, 1(3), 20-31. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0103202015>

Ascorra, P., Cárdenas Mancilla, K., & Torres Vallejos, J. (2021). Niveles de Progresión de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio en Chile. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 10(1), 227-243.

<https://doi.org/10.15366/riejs2021.10.1.014>



Bonilla Jurado, D. M., Zambrano Pintado, R. N., & Moncayo Cueva, H. L. (2023). Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los Institutos Tecnológicos: una revisión literaria. *Revista Científica UISRAEL*, 10(1), 27-39.

<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.647>

profesional continuo de docentes para actividades en los Institutos Tecnológicos: una revisión literaria. *Revista Científica UISRAEL*, 10(1), 27-39.

<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.647>

Budiman. (2023). Transformative Leadership Management In Islamic Educational Institutions. *International Journal of Management and Business Economics*, 1(3), 181-187. <https://doi.org/10.58540/ijmebe.v1i3.194>

Carrasco-Aguilar, C., Ortiz, S., Verdejo, T., y Soto, A. (2023). Desarrollo profesional docente: Facilitadores y barreras a partir de la carrera docente en Chile. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(56). 1 -15. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7229>

Constitución. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: LEXIS FINDER, Plataforma Profesional de Investigación Jurídica.

<https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>

Díaz Barriga A. y Hernández Rojas, G. (2006). *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructiva*. McGraw Hill.

[http://prepatlajomulco.sems.udg.mx/sites/default/files/estrategias\\_de\\_aprendizaje.pdf](http://prepatlajomulco.sems.udg.mx/sites/default/files/estrategias_de_aprendizaje.pdf)

Díaz, Á. (2019). El enfoque de competencias en la educación: ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles educativos*, 41(1), 1-12.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211102>



Díaz, Á., y Berger Silva, A. (2021). Normas de convivencia escolar: Descripción y análisis de un proceso participativo. *Estudios pedagógicos*, 47(1), 409-429.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000100409>

Díez-Bedmar, M. del C. (2020). Educación patrimonial, intergeneracionalidad e interseccionalidad desde una perspectiva de género. Experiencia y conclusiones para la formación inicial del profesorado. *Revista Investigación en la Escuela*, 1 (100), 55-70.

<https://doi.org/10.12795/ie.2020.i100.05>

Morgan, M y Rowlinson, S. (2019). Empowerment: A Conceptual Framework. *Journal of Management and Organization*, 25(5), 751-768.

[https://www.researchgate.net/publication/228492123\\_Towards\\_a\\_conceptual\\_framework\\_of\\_empowerment\\_and\\_job\\_performance\\_in\\_project\\_teams/link/5733459a08ae9ace84073618/download?tp=eyJjb250ZXhoIjp7ImZpcnNoUGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/228492123_Towards_a_conceptual_framework_of_empowerment_and_job_performance_in_project_teams/link/5733459a08ae9ace84073618/download?tp=eyJjb250ZXhoIjp7ImZpcnNoUGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIn19)

Fernandez Sánchez, D. G. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19. *Economía & Negocios*, 3(1), 47-62.

<https://doi.org/10.33326/27086062.2021.1.1041>

Flores, T. M. P. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes.

*Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>

García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Hernández, J. C., y Moreno, M. E. (2019). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(02), 8.

<https://doi.org/10.24133/sigma.v5i02.1251>



García, T. C. (2021). La educación inclusiva en Ecuador: Aplicabilidad durante la virtualidad en el nivel inicial. *Orientación y Sociedad*, 21(1), 030-043.

<https://revistas.unlp.edu.ar/OrientacionYSociedad/article/view/12363>

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Grados Valladolid, I. del P. (2022). Competencias digitales para el desempeño laboral en una unidad de gestión educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3251-3268. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2831](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2831)

Guajardo, P. y Maldonado, R. P. (2021). El desarrollo profesional continuo en profesores y profesoras en Chile:¿ Entramado en la política de accountability? *Revista Reflexión E Investigación Educativa*, 3(2), 123-137. <https://doi.org/10.22320/reined.v3i2.4909>

Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37 (3). 1 -3  
<http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>

Hernández Pico, P. A., y Samada Grasst, Y. (2021). La educación inclusiva desde el marco legal educativo en el Ecuador. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(3), 63-81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512949>

Hernández, G. (2018). *La Planificación estratégica e indicadores de calidad educativa*. *Revista Nacional de Administración*. 9 (1), 69-86  
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2103>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.





Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1977). The situational leadership theory. Center for Studies in Leadership. <https://www.donnaschilder.com/wp-content/uploads/2015/09/The-Hersey-Blanchard-Situational-Leadership%C2%AE-Theory.pdf>

Hersey, P., y Blanchard, K. H. (2019). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Pearson Education. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>

Huerta Solis, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 3(1). 140-147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>

Leiva-Guerrero, M. V., Loyola Bustos, C., y Halim Donoso, R. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas chilenas. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45), 149-167. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.008>

Lorente, L. M. (2023). Investigación y diseño del currículo por competencias: el enfoque STEM: Aprendizaje por competencias. Ediciones Octaedro.

Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio (Leadership and Emotional Intelligence: Emotions as a Relevant Part of Business). *RAN-Revista Academia y Negocios*, 8(1). 71 -86. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/>

Loyola Bustos, C. (2020). La participación educativa como una herramienta de mejora. *Foro educacional*, 1(1). 35-51. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2359>



Mantilla Crespo, P., Armijos Robles, D., & Revilla, L. (2024). Gestión escolar con enfoque inclusivo a nivel macro, meso y microcurricular: Experiencias de un estudio de caso. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 8(2), 169-191.

<https://doi.org/10.32541/recie.v8i2.735>

Mendieta, M. (2020) *Acompañamiento a la gestión directiva en el cumplimiento del estándar de desempeño directivo, en la U.E Jaime Chávez Ramírez, 2019-2020*. [Trabajo de Grado]. Universidad Nacional de Educación. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/1567>

Mendoza, Y. (2019), *Estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del Centro De Desarrollo Comunal Bucaral I*. [Trabajo de grado] Universidad de Carabobo.

<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8547/1/ymendoza.pdf>

Nanjari, R., Guerra, M. C., Briones, N. C., y Tapia, M. V. (2021). El juego y la convivencia escolar en niños y niñas: una revisión. *Foro educacional*. 37 (1). 133-156.  
DOI:10.29344/07180772.37.2892

Ovillo Valverde, L., Sanchez Ortega, J., y Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324-337.

<https://doi.org/10.36390/telos252.07>

Pacco Miranda, R. Z., y Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809)



Peña Prado, R. A. (2020). El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 13(25), 99-112.

<https://doi.org/10.55777/rea.v13i25.1504>

Pérez Guzmán, E. M., Sánchez Rivera, W. A., & Gonzáles Soto, V. A. (2022). Desafíos de la convivencia escolar en la educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(26), 2296-2309.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i26.492>

Pintag, L., y Tay, P. S. (2020). Análisis del modelo de gestión directiva en la efectividad laboral de los docentes en una institución fiscal. *Digital Publisher CEIT*, 593(1), 47-58.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.419>

Piña-Ferrer, L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1-3.

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>

Queupil, J. P., y Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 97 -115.

<https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>

Ramírez Echavarría, Y., Buelvas Sierra, R. B., y Avellaneda Callirgos, L. (2024). La orientación de intereses profesionales pedagógicos de maestros en formación desde el liderazgo distribuido. *Varona. Revista Científico Metodológica*, 79 (1). 1 -15.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382024000100006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382024000100006&lng=es&nrm=iso)



Ramos-Galarza, C. A. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.

<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Riofrío, S. M. J. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las tic en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*. ISSN 2574-1101, 19, 66-74. <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/view/184>

Rodríguez, I (1999) *El desempeño de los docentes de las Escuelas Básicas del Distrito Escolar N° 4 del Estado Aragua*. [Trabajo de maestría no publicado]. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8343/fgamboa.pdf?sequence=1>

Rojo Guillamón, M. I., y Ferrando Prieto, M. (2022). Convivencia, conflictos y mediación escolar en educación secundaria: estudio de caso. *AZARBE, Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 11, 57-66. <https://doi.org/10.6018/azarbe.505931>

Ruiz, S., Ruiz, J., Olivas, H., y Enríquez, R. (2020). Control interno para mejorar las contrataciones del área de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martín 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1(2), 936-954. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.132](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.132)

Salazar, R., Huaita Acha, J. M., Vásquez Tomás, D. M., y Holguin-Alvarez, M. R. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>

Salcedo Tielia, M., Campana Concha, A. R., y Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4971-4981. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4811](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4811)

Salcines-Talledo, I., Cifrián Bemposta, E., González-Fernández, N., & Viguri Fuente, J. R.

(2019). Estudio de caso sobre las percepciones de los estudiantes respecto al modelo Flipped Classroom en asignaturas de ingeniería. Diseño e implementación de un cuestionario. *Revista complutense de educación*, 31(1), 25-34.

<https://doi.org/10.5209/rced.61739>

Sanz Trigueros, F. J., y Guillén Díaz, C. (2021). Adaptación y desarrollo profesional docente de los especialistas de la enseñanza bilingüe. *Revista Fuentes*, 1(23), 27-40.

<https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2021.v23.i1.11572>

Saullo, M. C. (2020). *La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión*. [Tesis de maestría]. Universidad Austral.

<https://rii.austral.edu.ar/handle/123456789/829>

Sierra, V., y Farley, D. (2021). *Gestión del cambio organizacional y su relación con las innovaciones curriculares implementadas en el Colegio San Pedro Claver [Doctoral dissertation]*. UMECIT.

<https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/06641c98-b04c-4f09-91a3-a7d0ad2c1d2e>

Siti Ulyani, A., Bachtiar, M., y Fauzi, A. (2024). Leaders, Managers and Leadership, in Educational Institutions. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 3(1), 11-18. <https://doi.org/10.58526/jsret.v3i1.306>

Solé Blanch, J. (2020). El cambio educativo ante la innovación tecnológica, la pedagogía de las competencias y el discurso de la educación emocional: Una mirada crítica. Teoría de la Educación. *Revista Interuniversitaria*. 32 (1). 101-121.

<https://doi.org/10.14201/teri.20945>



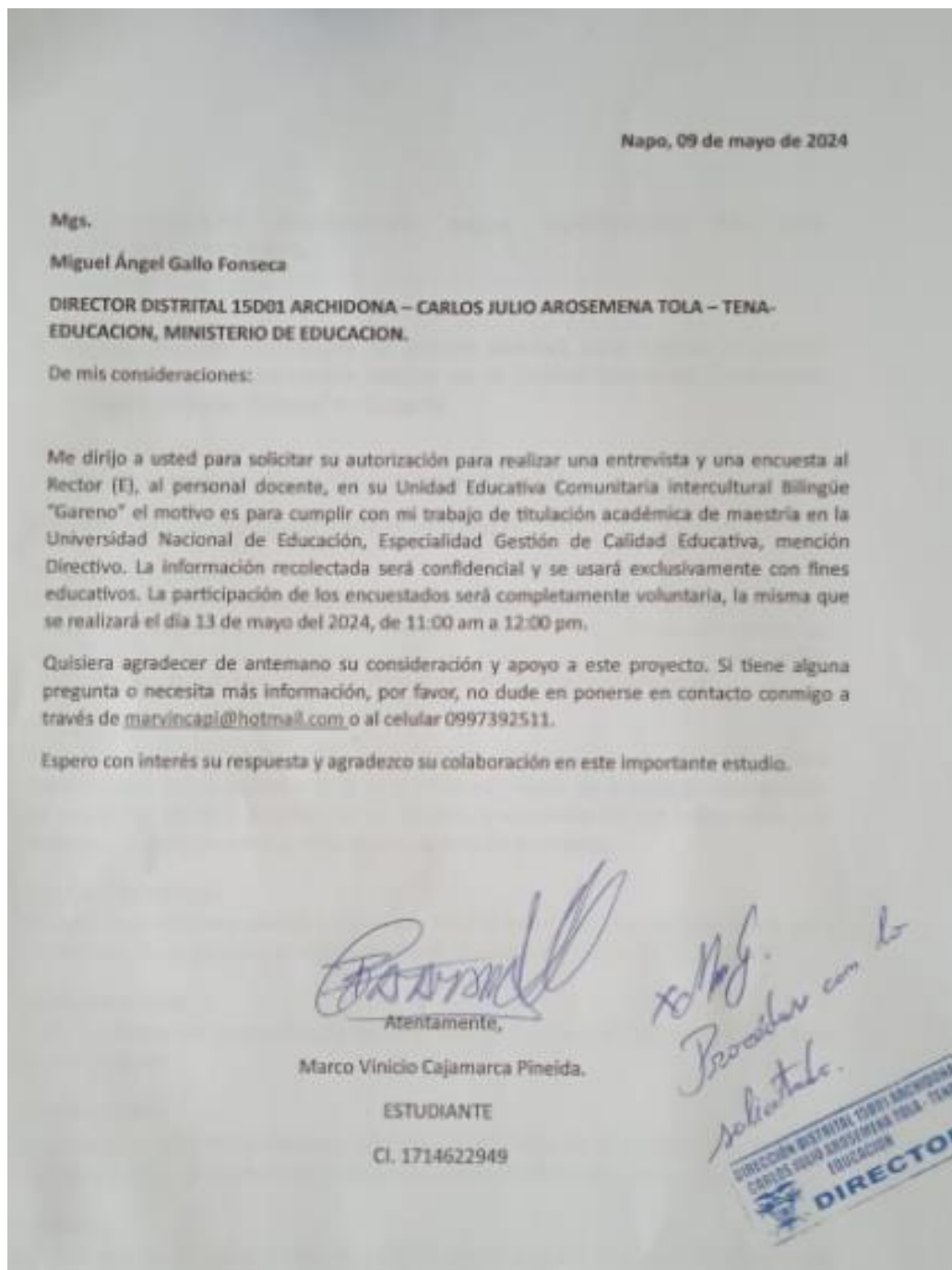
- Suárez Campas, M. S., Medina, M. T., y Torres, M. D. C. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, 40(1). 145-156. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>
- Toledo, M. B., Castillo, S. C., Montecinos, M. V., y Briceño, M. H. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 286-298.
- Torres, R., Pérez Gamboa, E., y Pérez, A. J. (2023). La formación del liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural. *Transformación*, 19(2), 317-336. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431023/28063431023.pdf>
- Trelles Astudillo, H. J. (2022). Formación de profesores para la atención de la diversidad en el aula de clase. *Boletâin Redipe*, 11(9), 90-101. <https://doi.org/10.36260/rbr.v11i9.1883>
- Ushiña, G., y Colmenarez, T. (2022). Acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 95-108. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/100>
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1558](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558)
- Venegas, M. (2020). La masculinidad como máscara: clase, género y sexualidad en las masculinidades adolescentes. *Convergencia revista de ciencias sociales*, 27, 1. <https://doi.org/10.29101/cres.v27i0.14142>



- Vera, L. M. M., Arrieta, L. A. D., Urbano, H. I. G., Mallqui, D. C., y Guillén, D. F. (2024). El liderazgo pedagógico y la experiencia educativa de estudiantes con discapacidad. *Revista InveCom*, 4(2), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10839486>
- Verdugo Guamán, G. R. (2022). *Gestión directiva: Caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones* [Tesis de licenciatura], Universidad Nacional de Educación. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/2867>
- Villa Sánchez, A. (2020). Aprendizaje Basado en Competencias: desarrollo e implantación en el ámbito universitario. *Red U*, 18(1), 19 -29. <https://doi.org/10.4995/redu.2020.13015>
- Vinces-Sánchez, O. J., Ramírez-Mayón, L. B., & Paladines-Condoy, J. J. (2023). Planificación educativa: herramienta fundamental para la gestión de las instituciones educativas. *Sociedad & Tecnología*, 6(2), 322-334. <https://doi.org/10.51247/st.v6i2.376>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)
- Zárraga, F., Oberty, C., y Bonash, S. (2005). Liderazgo y gestión en organizaciones educativas. Ariel Educación. [https://www.researchgate.net/publication/39206664\\_Liderazgo\\_y\\_gestion\\_en\\_las\\_organizaciones\\_educativas\\_algunas\\_tareas\\_pendientes\\_para\\_resolver\\_algunas\\_propuestas\\_para\\_desarrollar](https://www.researchgate.net/publication/39206664_Liderazgo_y_gestion_en_las_organizaciones_educativas_algunas_tareas_pendientes_para_resolver_algunas_propuestas_para_desarrollar)

## 9. Anexos

**Anexo 1** *Solicitud de autorización al directivo.*



**Anexo 2** Consentimiento informado para participar en la entrevista



**Consentimiento:**



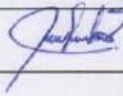

He leído la información anterior y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas. Acepto participar en este estudio.

Indique su consentimiento para participar en (marque todas las que correspondan):

- ( ) Entrevista

- ( ) Encuesta

Fecha: 13-05-2024

Nombres y apellidos del participante	Firma
Rosa Jakeline Shiguango Chombo	 
Nelson Bolívar Chimbo Yumbo	 



Marco Vinicio Cajamarca Pineida

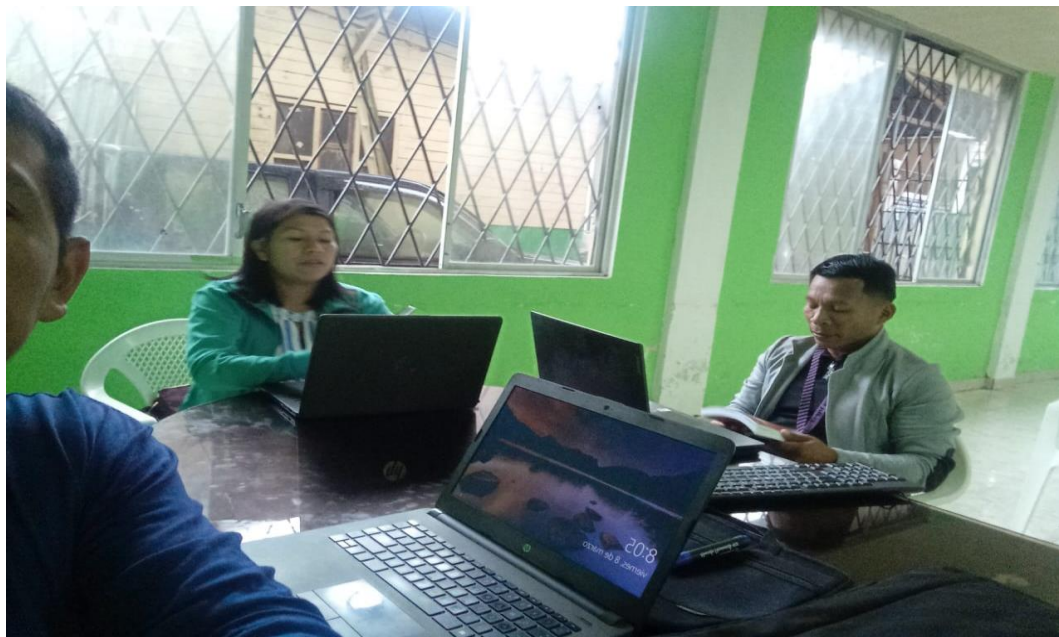
Investigador

CI. 1714622949

**Anexo 3** Socialización de la investigación



**Anexo 4** *Realización de encuestas y entrevistas*







Anexo 5 Validación propuesta

ENSIÓN	CRITERIOS	Muy de acuerdo (MDA)	De acuerdo (DA)	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	No respondió (NR)	OBSERVACIÓN
Pertinencia	<b>Relación propuesta-problema:</b> La propuesta de intervención está claramente alineada con la problemática identificada en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno".	X					Ninguna
Pertinencia	<b>Abordaje del problema:</b> La propuesta aborda adecuadamente la preocupación temática en la gestión directiva.	X					Se podría profundizar en estrategias específicas para contextos particulares.
Viabilidad	<b>Posibilidad de implementación:</b> La propuesta es factible y puede ser implementada efectivamente en el contexto del CECIB "Gareno".	X					Ninguna
Fundamentación	<b>Fundamentación conceptual:</b> La propuesta está sólidamente fundamentada en estudios teóricos relevantes para la gestión directiva.	X					Ninguna
Fundamentación	<b>Fundamentación contextual:</b> La propuesta toma en cuenta el contexto específico del CECIB "Gareno" y las normativas locales.	X					Ninguna
Coherencia	<b>Estructura de la propuesta:</b> Existe una relación lógica y coherente entre todos los componentes de la	X					Ninguna

	propuesta, incluidos objetivos, problema abordado y actividades.						
Coherencia Didáctica	<b>Correspondencia entre actividades y objetivos:</b> Las actividades planificadas están alineadas con los objetivos de la propuesta y contribuyen a su efectividad.	X					Ninguna
Coherencia Didáctica	<b>Evaluación y metodologías:</b> Las técnicas e instrumentos de evaluación son pertinentes y se relacionan adecuadamente con las actividades de la propuesta.	X					Ninguna
Contextualización	<b>Realización y sustento:</b> La propuesta es realizable y está sustentada en una investigación rigurosa y relevante.	X					Ninguna
		X					

¿Usted aprueba la propuesta de intervención educativa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Mgs. Johanna Mejía Vera

*Anexo 6 Guion de la encuesta*

**Encuesta sobre gestión directiva y convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitario Intercultural Bilingüe Gareno**

**Introducción**

Estimado/a participante, gracias por tomarse el tiempo para participar en esta encuesta. Mi objetivo es examinar cómo la gestión directiva influye en la calidad organizacional y la convivencia escolar en la UECIB “Gareno”. Sus respuestas serán fundamentales para evaluar las prácticas de liderazgo y el proceso de toma de decisiones en la institución

**1. Sección 1: Datos demográficos**

Seleccione una opción y marque el casillero correspondiente.

<b>Pregunta</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Opción 3</b>	<b>Opción 4</b>	<b>Opción 5</b>
<b>1. Edad:</b>	Menos de 25 años <input type="checkbox"/>	25-34 años <input type="checkbox"/>	35-44 años <input type="checkbox"/>	45-54 años <input type="checkbox"/>	55 años o más <input type="checkbox"/>
<b>2. Género:</b>	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	N/A	N/A
<b>3. Nivel de Educación:</b>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>	N/A
<b>4. Puesto en la Institución:</b>	Director distrital <input type="checkbox"/>	Docente <input type="checkbox"/>	Directivo <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>	N/A

**2. Sección 2: Comunicación y colaboración para la evaluación de las prácticas de liderazgo y toma de decisiones**

Para las siguientes preguntas, seleccione la opción que mejor refleje su percepción. Use la escala proporcionada: 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Casi nunca, y 1 Nunca

<b>Items</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Con que frecuencia existe comunicación entre el personal docente y directivo para tratar temas sobre problemas de convivencia escolar</b>					
<b>Con que frecuencia se establece actividades de trabajo colaborativo entre el personal docente y directivo para abordar los problemas de convivencia escolar</b>					



<b>Existe cooperación entre las diferentes áreas de la institución para abordar los problemas de convivencia escolar</b>					
<b>La comunicación entre el personal docente y directivo es efectiva para solucionar temas relacionados a la convivencia dentro de las aulas</b>					

### Sección 3: Participación de la comunidad escolar

Para las siguientes preguntas, seleccione la opción que mejor refleje su percepción. Use la escala proporcionada: 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Casi nunca, y 1 Nunca

Items	5	4	3	2	1
<b>¿Se promueve la participación de los estudiantes en la toma de decisiones relacionadas con la convivencia escolar?</b>					
<b>Existe un involucramiento de los padres de familia en actividades destinados a mejorar la armonía en la institución educativa</b>					

### Sección 4: Entornos y recursos escolares

Para las siguientes preguntas, seleccione la opción que mejor refleje su percepción. Use la escala proporcionada: 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Casi nunca, y 1 Nunca

Items	5	4	3	2	1
<b>Son adecuados los espacios físicos de la institución para desarrollar actividades que fomenten la convivencia y el respeto entre los estudiantes</b>					
<b>La disponibilidad y acceso a los recursos materiales para gestión y convivencia escolar es constante</b>					
<b>¿Se proporciona formación continua al personal docente y administrativo sobre estrategias de gestión y convivencia escolar?</b>					
<b>¿Se brinda apoyo a los estudiantes que enfrentan dificultades personales?</b>					
<b>¿Se proporciona apoyo a los docentes para la implementación efectiva de estrategias de gestión y convivencia escolar en el aula?</b>					


**Sección 5: Estrategias y prevención**

Para las siguientes preguntas, seleccione la opción que mejor refleje su percepción. Use la escala proporcionada: 5 representa a Totalmente de acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Algo de acuerdo, 2 Poco de acuerdo, y 1 Nada de acuerdo.

Items	5	4	3	2	1
<b>¿Se implementan programas o actividades para fomentar la integración y el respeto entre los estudiantes de diferentes culturas en nuestra institución?</b>					
<b>¿Considera que existe un adecuado sistema de seguimiento a los estudiantes con problemas de comportamiento?</b>					
<b>¿Considera efectivas las medidas disciplinarias aplicadas para abordar los conflictos entre estudiantes?</b>					
<b>¿Piensa que son efectivas las actividades extracurriculares para promover valores de convivencia y respeto entre los estudiantes?</b>					
<b>¿Se promueve la resolución pacífica de conflictos entre los estudiantes?</b>					
<b>¿Son efectivas las actividades de integración y trabajo en equipo para mejorar la convivencia escolar?</b>					

**Sección 5: Evaluación y seguimiento**

Para las siguientes preguntas, seleccione la opción que mejor refleje su percepción. Use la escala proporcionada: 5 representa a Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Casi nunca, y 1 Nunca

Items	5	4	3	2	1
<b>¿Con que frecuencia se llevan a cabo evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las estrategias de gestión y convivencia escolar implementadas en la institución?</b>					
<b>¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo para revisar y ajustar las estrategias de gestión escolar en la institución?</b>					

Gracias...

*Anexo 7 Guion de la entrevista a directivos*

**Cuestionario para entrevista sobre gestión directiva y convivencia escolar**

**Introducción**

Estimado participante,

Le agradecemos su participación en este estudio sobre la gestión directiva y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Gareno. Su colaboración es fundamental para comprender mejor la realidad actual de la escuela y generar propuestas de mejora.

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de liderazgo, la participación de la comunidad escolar, los entornos y recursos escolares, las estrategias de prevención de la violencia y la evaluación del seguimiento de las acciones implementadas. Las respuestas que usted brinde serán confidenciales y solo se utilizarán con fines investigativos.

**Instrucciones**

Por favor, lea cada pregunta cuidadosamente y responda de manera honesta y completa. Si tiene alguna duda, no dude en preguntar al entrevistador.

**Preguntas**

**Categoría 1: Comunicación y colaboración para la evaluación de las prácticas de liderazgo y toma de decisiones**

1. ¿Cómo es la comunicación entre la dirección de la escuela, los docentes, el personal administrativo y los padres de familia en la Unidad Educativa Gareno?

---

---

---

---

2. ¿Cómo evalúa la comunidad educativa las prácticas de liderazgo y toma de decisiones del directivo de la escuela?

---

---



---

---

¿Cómo analiza la dirección de la institución los resultados de las evaluaciones sobre sus prácticas de liderazgo?

---

---

---

---

**Categoría 2: Participación de la comunidad escolar**

4. ¿Qué estrategias implementa la Unidad Educativa Gareno para promover la participación activa de los padres de familia en la institución educativa?

---

---

---

---

5. ¿Cómo se incluye a los estudiantes en las decisiones sobre la convivencia y el bienestar en la escuela?

---

---

---

---

6. ¿Cómo se motiva la colaboración entre la escuela y la comunidad para resolver problemas de convivencia escolar?

---

---

---

---

**Categoría 3: Entornos y recursos escolares**

7. ¿Describa el clima escolar en la Unidad Educativa Gareno?

---

---

---

---

8. ¿Qué recursos, tanto materiales como humanos, dispone la escuela para respaldar la gestión de la convivencia escolar?

---

---



---

---

---

---

**Categoría 4: Estrategias y prevención**

- 9. ¿Qué estrategias implementa la Unidad Educativa Gareno para prevenir y abordar la violencia, el acoso escolar y otros comportamientos negativos entre los estudiantes?

**Categoría 5: Evaluación y seguimiento**

- 11. ¿Cómo se evalúa el impacto de las estrategias implementadas para mejorar la convivencia escolar en la Unidad Educativa Gareno?

---

---

---

---

- 12. ¿Qué mecanismos existen para dar seguimiento a las acciones implementadas para mejorar la convivencia escolar?

---

---

---

---

**Agradecimiento**

Le agradecemos nuevamente su tiempo y colaboración en este estudio. Su aporte es fundamental para comprender mejor la situación actual de la convivencia escolar en la Unidad Educativa Gareno y generar propuestas de mejora que beneficien a toda la comunidad educativa.



## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Marco Vinicio Cajamarca Pineida, autor del trabajo de titulación "Estrategias de gestión directiva para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador". certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Azogues, 03 de septiembre de 2024



---

Marco Vinicio Cajamarca Pineida  
C.I: 1714622949



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el  
Repositorio Institucional

---

Marco Vinicio Cajamarca Pineida en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Estrategias de gestión directiva para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Gareno" en Ecuador", 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, 03 de septiembre de 2024



---

Marco Vinicio Cajamarca Pineida  
C.I: 1714622949



## Certificación del Tutor

**UNAE**

Yo, Mario Enrique Yautibug Chimbolema, tutor del trabajo de titulación denominado “Estrategias de gestión directiva para mejorar la calidad organizacional y la convivencia escolar en la Unidad Educativa Comunitaria “Intercultural Bilingüe Garenó en Ecuador” perteneciente al estudiante: Marco Vinicio Cajamarca Pineida, con C.I: 1714622949. 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 3% de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 3 de septiembre de 2024.



Firmado electrónicamente por:  
MARIO ENRIQUE  
YAUTIBUG CHIMBOLEMA

Mario Enrique Yautibug Chimbolema

C.I: 0603660200