



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Maestría en: Educación de Jóvenes y Adultos

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA "PROMOCIÓN SOCIAL INTEGRAL DEL AUSTRO" (CUENCA, ECUADOR): UN ENFOQUE INCLUSIVO, INTERCULTURAL Y CURRICULAR

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Educación de Jóvenes y Adultos

Autor:

Pedro Santiago Saquicela Quituisaca

Cédula: 0105467690

Tutora:

PHD Ormary Barberi Ruiz

Cédula: 0151623766

Cuenca - Ecuador

2024

Resumen

El liderazgo del directivo en la gestión educativa adquiere relevancia, porque garantiza condiciones a favor de la calidad de la Educación y de manera particular en el contexto de la Educación de Personas Jóvenes y Adultos (EPJA). Se sistematizaron experiencias significativas de liderazgo educativo y gestión institucional. El estudio tiene como objetivo es sistematizar experiencias significativas de liderazgo directivo en la gestión de la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (Cuenca, Ecuador) con enfoque curricular, inclusivo y cultural abarcando aspectos pedagógicos, didácticos, evaluativos y socio-comunitarios, destacando el papel transformador de la educación de jóvenes y adultos en el contexto ecuatoriano. Las pautas metodológicas se asumieron desde el paradigma socio-crítico, con un enfoque cualitativo y la sistematización de experiencias según Jara (2018), como metodología. De manera similar, se incluyeron técnicas como la observación participante, entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Estas técnicas fueron aplicadas al protagonista principal de la experiencia. La información más relevante fue registrada en una ficha de reconstrucción de experiencias en la educación formal (validada por pilotaje previamente). Los resultados fueron organizados, analizados e interpretados a partir de la categorización de las categorías Gestión Educativa Transformadora y Liderazgo del directivo desde una mirada curricular, inclusiva y cultural, y sus subcategorías emergentes reveladas en el marco de la reconstrucción de la experiencia. Esta investigación servirá como referencia para mejorar la implementación de estrategias de gestión educativa que respondan a las necesidades del contexto de la EPJA.



Palabras claves:

Educación para personas Jóvenes y Adultas, Sistematización de experiencias, liderazgo del docente directivo, Gestión institucional educativa.

Abstract

The leadership of the school principal in educational management is crucial, as it ensures conditions that promote the quality of education, particularly in the context of Youth and Adult Education (EPJA). This study aimed to systematize significant experiences in educational leadership and institutional management. The main objective was to document meaningful leadership experiences in the management of "Promoción Social Integral del Austro" Educational Unit (Cuenca, Ecuador), focusing on a curricular, inclusive, and cultural approach that encompasses pedagogical, didactic, evaluative, and socio-community aspects, highlighting the transformative role of youth and adult education in the Ecuadorian context. The methodological guidelines were based on the socio-critical paradigm, with a qualitative approach and the systematization of experiences according to Jara (2018) as the primary methodology. Techniques such as participant observation, semi-structured interviews, and document review were also employed. These techniques were applied to the main protagonist of the experience. The most relevant information was recorded using a reconstruction experience sheet for formal education (previously validated through pilot testing). The results were organized, analyzed, and interpreted based on the categorization of the themes: Transformative Educational Management and Leadership from a curricular, inclusive, and cultural perspective, as well as their emerging subcategories revealed in the experience reconstruction process. This research will serve as a reference to improve the implementation of educational management strategies that address the needs of the EPJA context.



Universidad Nacional de Educación

UNAE

Keywords:

Education for Young People and Adults, Experience Systematization, Teacher-Director
Leadership, Educational Institutional Management.

INDICE

1. Introducción	7
1.1. Descripción general y específica de la problemática	8
1.2. Formulación del problema	11
1.3. Objetivos: general y específicos.....	12
1.4. Justificación.....	13
2. Marco teórico	16
2.1. Antecedentes o estado del arte	16
2.2. Fundamentos teóricos.....	20
3. Metodología	29
3.1. Paradigma de investigación.....	30
3.2. Enfoque de investigación	30
3.3. Método de investigación	31
3.4. 3.3.3. Ejes temáticos y fases según Oscar Jara.....	31
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
4. Desarrollo	39
4.1. Capítulo I: Narración de la experiencia significativa.....	39
4.2. Capítulo II: Interpretación de resultados	42
Triangulación:	45
5. Resultados	48
6. Conclusiones	54
7. Recomendaciones	55
8. Referencias bibliográficas	59

ÍNDICE DE TABLAS

Ejes temáticos de la investigación	29
Matriz de categorización de la reconstrucción de la experiencia	33
Triangulación de resultados	42



1. INTRODUCCIÓN

La sistematización de experiencias, desde la perspectiva de Jara (2018), es fundamental para identificar y valorar las prácticas educativas efectivas. Según el autor, la reconstrucción de experiencias ayuda a construir nuevos conocimientos, sensibilidades y capacidades, las cuales permiten una apropiación del futuro a partir de los hitos relevantes de la experiencia. En el marco del contexto de la UEPS, se abordó la selección de la experiencia, luego de recabar información sobre diversas situaciones pedagógicas, didácticas, evaluativas y socio-comunitarias, mediante una ficha de reconstrucción de las experiencias en la educación formal, validada para tal fin, permitiendo establecer criterios de selección de experiencias significativas.

A partir de este escenario, se identificó la experiencia “Forjando Caminos: La Trayectoria y Gestión Educativa de la Institución Promoción Social Integral del Austro”. La sistematización de esta experiencia buscó rescatar los aprendizajes de las prácticas innovadoras y creativas de la gestión educativa por parte del directivo encargado de liderar el crecimiento de esta institución desde sus inicios hasta la actualidad, al mismo tiempo se procesaron rigurosamente las experiencias recogidas y se compartieron, generando orientaciones para el mejoramiento y transformación de la misma.

Luego del análisis de los principales aspectos de la referida experiencia, se derivaron las posibles causas del problema, incluyendo la falta de habilidades de lectoescritura y oportunidades educativas para jóvenes y adultos en contextos rurales y socioeconómicamente desfavorecidos. Las consecuencias abarcan la perpetuación de la pobreza y la exclusión social en esta población. La UEPS abordó estas causas mediante la implementación de programas de alfabetización y capacitación, lo cual mejoró significativamente las tasas de alfabetización y brindó a las participantes habilidades técnicas como corte y confección, panadería y electricidad.



Estas mejoras facilitaron el acceso a empleos con mayor remuneración; además, fomentaron el emprendimiento, contribuyendo así a mejorar las condiciones socioeconómicas y la autoestima de los participantes.

Desde este panorama compartido, el objetivo general de la presente investigación fue es sistematizar experiencias significativas de liderazgo directivo en la gestión de la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (Cuenca, Ecuador) con enfoque curricular, inclusivo y cultural. Dicha sistematización, se reconstruyó y documentó a partir de las experiencias y testimonios del directivo responsable de la gestión educativa, el sociólogo Ángel Gómez. Asimismo, se compararon los hallazgos con otras experiencias y referencias teóricas en la educación de jóvenes y adultos en el contexto de la educación formal, lo cual permitió identificar núcleos de reflexión que generaron acciones efectivas para la orientación de análisis desde la inclusión, la diversidad y la interculturalidad en dicho contexto

La experiencia tuvo como punto de partida la necesidad de alfabetizar a personas adultas, desde la iniciativa de un grupo inicial de once mujeres que deseaban adquirir habilidades en corte y confección para mejorar sus ingresos. Sin embargo, ninguna sabía leer ni escribir, esto evidenció la importancia de la alfabetización como un paso fundamental. Este escenario propició la creación del centro de alfabetización y su evolución hasta convertirse en la Unidad Educativa Promoción Social y ha permitido mejorar las condiciones de vida de muchas personas, destacando la importancia de la educación inclusiva y transformadora.

1.1. Descripción general y específica de la problemática

La U. E. "Promoción Social Integral del Austro" se fundó en 1998 como una respuesta a la urgente necesidad de alfabetización entre mujeres indígenas de Nabón, una comunidad migrante de bajos recursos. Bajo la dirección del sociólogo Ángel Gómez, la fundación de la



UEPS marcó el inicio de un proyecto educativo que buscaba mejorar las condiciones de vida de estas mujeres a través de la educación. Este enfoque no solo se centraba en la alfabetización, sino también en proporcionar habilidades prácticas que permitieran a las participantes mejorar sus oportunidades económicas.

A pesar del notable crecimiento de la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS), estudiantes y docentes se enfrentaron a varios desafíos específicos durante el proceso de consolidación de la institución. Los estudiantes, en su mayoría adultos provenientes de contextos rurales y de escasos recursos, debían compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares con el tiempo destinado a sus estudios. Además, muchos de ellos presentaban barreras lingüísticas, pues el quechua era su lengua materna, lo que dificultaba su comprensión de los contenidos educativos impartidos en español.

Esta situación generaba una brecha educativa que aumentaba la desmotivación y la deserción. Por su parte, los docentes enfrentaron dificultades para adaptar metodologías pedagógicas que valoraran la diversidad cultural y las necesidades particulares de sus estudiantes. La falta de formación en enfoques inclusivos e interculturales, así como la carencia de recursos didácticos adecuados y tecnológicos, limitó su capacidad para implementar estrategias de enseñanza efectivas. A pesar de estos retos, la institución buscó superar estas barreras mediante programas de capacitación docente, adaptaciones curriculares y alianzas estratégicas con actores comunitarios.

Desde sus modestos comienzos en una pequeña sala, la UEPS creció significativamente, abarcando una comunidad educativa de más de 1,280 estudiantes. Sin embargo, este crecimiento no estuvo exento de desafíos, como la escasez de recursos materiales y humanos, las limitaciones en infraestructura y la necesidad de adaptar programas educativos a una población diversa y



mayoritariamente adulta con bajos niveles de alfabetización. Estos problemas críticos reflejaban la urgencia de desarrollar una intervención educativa integral y sostenida que pudiera responder adecuadamente a las condiciones socioeconómicas desfavorables de los participantes.

La comunidad de Nabón, de donde provenían las primeras participantes, es representativa de muchas áreas rurales de Ecuador, donde las oportunidades educativas y laborales son limitadas. Las mujeres que iniciaron su educación en la UEPS eran en su mayoría empleadas domésticas y madres solteras, con escasas oportunidades para mejorar su situación económica. La migración interna hacia Cuenca fue impulsada por la búsqueda de mejores oportunidades laborales y educativas. La falta de habilidades básicas de lectoescritura entre estas mujeres evidenció la urgente necesidad de programas de alfabetización.

Según Freire (1970), la educación debe ser un proceso liberador que permita a los individuos tomar conciencia de su realidad y transformarla. Este principio fue fundamental en la creación de la UEPS, donde se buscaba no solo enseñar a leer y escribir, sino también empoderar a las participantes para que pudieran mejorar sus vidas y contribuir al desarrollo de sus comunidades. La problemática central que enfrentaba la UEPS era la falta de acceso a una educación inclusiva y de calidad para jóvenes y adultos en contextos de vulnerabilidad.

En sus inicios, la institución tuvo que enfrentarse a la baja alfabetización y la falta de oportunidades educativas para adultos, especialmente mujeres indígenas. Estas condiciones reflejaban un problema más amplio en Ecuador, donde las desigualdades educativas eran pronunciadas y las oportunidades para la educación de adultos eran limitadas. Además, la diversidad cultural de los estudiantes, muchos de los cuales eran hablantes de quechua con prácticas culturales únicas, planteaba desafíos específicos en términos de integración y respeto por sus costumbres y lenguas.



Esta diversidad cultural es tanto una fortaleza como un desafío, ya que requiere un enfoque pedagógico que valore y respete las diferencias culturales, al tiempo que proporcione una educación de calidad. La presencia de estudiantes de diversas comunidades indígenas, con sus propias lenguas y prácticas culturales, requirió el desarrollo de metodologías pedagógicas inclusivas. La necesidad de integrar a hablantes de quechua y respetar sus costumbres culturales presentó un desafío significativo, ya que implicó la adaptación de metodologías pedagógicas para asegurar que los contenidos educativos fueran comprensibles y relevantes, además de crear un entorno donde las diferencias culturales fueran valoradas y no vistas como barreras.

Desde sus inicios, la UEPS enfrentó limitaciones significativas en términos de infraestructura inadecuada, escasez de materiales didácticos y falta de personal docente calificado, lo que dificultó la implementación de programas educativos efectivos. A pesar de estas barreras, la institución trabajó arduamente para superar estos desafíos a través de la innovación en la enseñanza y la creación de alianzas estratégicas que le permitieron continuar con su misión educativa, adaptándose a las necesidades específicas de su comunidad.

1.2. Formulación del problema

El objeto de estudio de esta investigación es la sistematización de experiencias significativas en la U. E. "Promoción Social Integral del Austro". Este ejercicio busca analizar críticamente las buenas prácticas de gestión institucional implementadas por el sociólogo Ángel Gómez y descubrir las problemáticas que enfrenta la Educación para Jóvenes y Adultos (EPJA) en su proceso de aprendizaje.

La finalidad de este estudio es transitar por la excelente gestión institucional de Ángel Gómez, desde una perspectiva inclusiva, diversa e intercultural, abarcando aspectos pedagógicos, curriculares, didácticos, evaluativos y socio-comunitarios, para mostrar cómo esta gestión ha



mejorado significativamente las oportunidades educativas y la calidad de vida de la población.

Gracias a esta labor, se ha logrado no solo la alfabetización de personas adultas y la creación de espacios educativos adaptados a la diversidad cultural, sino también la formación de líderes comunitarios, el fortalecimiento del tejido social, y el empoderamiento de sectores históricamente marginados, contribuyendo a un desarrollo integral de la comunidad.

A partir de los señalamientos anteriores, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo reconstruir la buena práctica del fundador y director de la gestión institucional de la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" desde sus inicios con el primer grupo hasta consolidar una institución educativa para jóvenes y adultos, respondiendo a las necesidades socio-comunitarias, ¿curriculares pedagógicas y didácticas del grupo fundador y la comunidad a la que sirve?

1.3.Objetivos: general y específicos

Sistematizar experiencias significativas de liderazgo directivo en la gestión de la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (Cuenca, Ecuador) con enfoque curricular, inclusivo y cultural abarcando aspectos pedagógicos, didácticos, evaluativos y socio-comunitarios.

Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Identificar la experiencia de la práctica docente del directivo-fundador en el contexto en la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro", a partir de la aplicación de la ficha de reconstrucción de experiencia en la educación formal.

- **Objetivo específico 2:** Determinar los aspectos conceptuales y teóricos fundamentales relacionados con la gestión educativa y el liderazgo directivo en la educación formal de jóvenes y adultos.
- **Objetivo específico 3:** Reconstruir la experiencia "Forjando Caminos: La Trayectoria y en la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (UEPS), incluyendo testimonios clave sobre la gestión institucional de Ángel Gómez, con enfoque curricular, inclusivo y cultural, abarcando aspectos pedagógicos, didácticos, evaluativos y socio-comunitarios.
- **Objetivo específico 4:** Identificar núcleos de reflexión para la elaboración de acciones efectivas de mejora de la experiencia "Forjando Caminos: La Trayectoria y Gestión Educativa en la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (UEPS), desde un enfoque curricular, inclusivo y cultural.

1.4. Justificación

La importancia de la reconstrucción de experiencias, se centra en el análisis de las problemáticas que enfrentan las personas con escolaridad inconclusa, quienes han decidido continuar con su formación académica para mejorar su calidad de vida personal y la de sus familias. En Ecuador, la educación es un derecho humano y el estado tiene la obligación de garantizarlo a sus ciudadanos. Tal como lo indica la UNESCO (2010), la educación debe "velar porque las necesidades del aprendizaje de todos los jóvenes y adultos se satisfagan mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa" (p.18). Por lo tanto, resulta indispensable llevar a cabo una sistematización de experiencias significativas en la educación de jóvenes y adultos en la Unidad Educativa "Promoción Social



Integral del Austro" (UEPS), con el fin de conocer las realidades sociales de esta población. Esto permitirá contribuir a la investigación educativa en este campo, así como también mejorar las prácticas de gestión educativa.

La sistematización de las experiencias de gestión del sociólogo Ángel Gómez se convierte en una herramienta fundamental para comprender cómo su enfoque ha permitido a la UEPS responder a las necesidades de su comunidad de manera inclusiva, diversa e intercultural, abarcando aspectos pedagógicos, curriculares, didácticos, evaluativos y socio-comunitarios.

Desde su fundación en 1998, la UEPS ha demostrado un compromiso firme con la educación inclusiva y transformadora. Inicialmente comenzando como un pequeño centro de alfabetización para mujeres indígenas, bajo la dirección del sociólogo Ángel Gómez, la institución ha crecido exponencialmente hasta albergar a 1,280 estudiantes. A lo largo de este proceso, la gestión de Gómez ha sido clave para enfrentar y superar desafíos significativos, incluyendo la integración de la diversidad cultural, la adaptación de metodologías pedagógicas y la gestión de recursos limitados.

La implementación de cursos como electricidad, panadería, pastelería y confección ha permitido que los participantes no solo adquieran habilidades prácticas, sino que también mejoren sus oportunidades de empleo y emprendimiento. Además, la creación de la guardería Centro de Apoyo al Cuidado Infantil (CASI) en 2011 ha sido una innovación crucial que ha facilitado el acceso a la educación para padres jóvenes, permitiendo que asistan a clases mientras sus hijos son cuidados en un entorno seguro y adecuado (ver anexo 6).

El liderazgo inclusivo de Ángel Gómez, que promueve la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la capacitación continua del personal docente, ha sido esencial para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto, la igualdad y la



diversidad. Estas prácticas han fomentado un entorno educativo colaborativo y han contribuido a la formación integral de los estudiantes.

Además, la integración de un enfoque intercultural y socio-comunitario en la educación de jóvenes y adultos ha fomentado la diversidad cultural y ha promovido la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes. Esta perspectiva ha sido vital para desarrollar programas educativos que respeten y valoren las diferencias culturales, y que proporcionen una educación de calidad adaptada a las necesidades específicas de la comunidad.

Finalmente, este trabajo se estructura en varios apartados clave que garantizan un análisis coherente y detallado del tema investigado. Se inicia con un **Marco Teórico**, que incluye los *Antecedentes o estado del arte* y los *Fundamentos teóricos* para contextualizar adecuadamente la investigación. En el **Desarrollo**, se abordan dos capítulos principales: el primero, enfocado en la *Narración de la experiencia significativa*, y el segundo, en la *Interpretación de los resultados*. Además, se lleva a cabo una **Triangulación** de los datos para validar los hallazgos, concluyendo con la presentación de los **Resultados**, seguidos de las **Conclusiones** y **Recomendaciones**, que proporcionan propuestas de mejora y aseguran una reflexión integral sobre el tema tratado.



2. MARCO TEÓRICO

El presente apartado contiene los estudios previos relacionados con la sistematización de experiencias de la gestión institucional y el liderazgo educativo, considerando la actuación del directivo como protagonista de la experiencia pedagógica. Estos estudios se referencian a nivel nacional y local (no hay hasta este momento referencias de estudios a nivel internacional), proporcionando aportes relevantes como referencia a la presente sistematización. Asimismo, se realiza un despliegue conceptual y contextual de los aspectos más relevantes que definen, caracterizan y permiten la comprensión de las categorías y subcategorías de la sistematización (liderazgo del Directivo desde una Mirada Curricular, Inclusiva y Cultural, y Gestión Educativa Transformadora).

En el marco de estas categorías se abordan subcategorías específicas, tales como la mirada organizacional desde lo inclusivo e institucional, las estrategias educativas y pedagógicas, el liderazgo educativo y pedagógico-didáctico, el liderazgo inclusivo y el liderazgo cultural. Estas dimensiones se exploran en profundidad para ofrecer una comprensión integral del impacto del liderazgo del director-fundador en la UEPS y su contribución a la educación inclusiva y de calidad para jóvenes y adultos.

2.1. Antecedentes o estado del arte

Los antecedentes son fundamentales en cualquier investigación, porque sirven como punto de partida para explorar el tema abordado y orientar la continuidad del trabajo. Según Orozco y Díaz (2018), los antecedentes de una investigación, también conocidos como estado del arte, son esenciales para establecer una comprensión sólida del tema de estudio. Estos antecedentes permiten identificar vacíos en el conocimiento existente y áreas de oportunidad, lo que es crucial para cualquier investigación educativa. La búsqueda de antecedentes en la presente



sistematización de experiencias significativas incluirá investigaciones nacionales y locales que abordan la educación de jóvenes y adultos desde un enfoque curricular, inclusivo y cultural, considerando aspectos pedagógicos, didácticos, evaluativos y socio-comunitarios, proporcionando así una base sólida a esta investigación.

- **Antecedentes nacionales**

El primer antecedente nacional es la investigación de Bustamante (2020), titulada "Sistematización Programa de Acompañamiento Pedagógico en Esmeraldas y Sucumbíos", se llevó a cabo en Ecuador durante el periodo 2018-2019 en las provincias de Esmeraldas y Sucumbíos. El objetivo principal de este trabajo fue identificar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que pudieran ser replicadas en otros contextos educativos. La metodología utilizada en esta investigación fue un enfoque de estudio de caso, este involucró la recolección de datos mediante entrevistas, grupos focales y análisis de documentos, permitiendo una comprensión detallada y contextualizada de las prácticas educativas y sus impactos en los contextos específicos de Esmeraldas y Sucumbíos. La reconstrucción de la experiencia se centró en documentar y analizar las prácticas pedagógicas implementadas, así como en evaluar el impacto del programa en el rendimiento académico de los estudiantes y en el desarrollo profesional de los maestros.

Entre las principales conclusiones del estudio se destacó que la sistematización de experiencias es una herramienta fundamental para el aprendizaje y la mejora continua de los procesos y proyectos educativos, permitiendo identificar las lecciones aprendidas y generar conocimiento a partir de ellas. Además, contribuye a la transformación social y la emancipación de los individuos, ya que los sujetos involucrados en la experiencia, a través de la reflexión crítica sobre su realidad, pudieron construir conocimiento significativo. Este estudio brindó



como aporte el reconocimiento de la sistematización de experiencias como una herramienta poderosa para la transformación social. En el contexto de la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (UEPS), la aplicación de estos principios puede fortalecer la gestión institucional y el liderazgo educativo, promoviendo prácticas inclusivas y transformadoras que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.

El segundo antecedente nacional relevante para esta investigación, es el estudio de Villafuerte-Holguín y Cevallos (2021), titulado "Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos", publicado por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en 2021. Este trabajo analizó los estilos de liderazgo educativo emergentes durante la pandemia por COVID-19 en Ecuador y su impacto en la gestión institucional y el proceso de enseñanza-aprendizaje, utilizando una metodología que incluyó la reconstrucción de experiencias dirigida a líderes educativos y docentes, así como encuestas y análisis de documentos. Los resultados destacaron la adaptación de los estilos de liderazgo a las nuevas condiciones, identificando estilos compartidos, adaptativo, resiliente y transformador, enfatizando la formación del profesorado en TIC y la democratización del acceso a la conectividad. Este antecedente aporta a la presente investigación al mostrar cómo el liderazgo educativo puede mejorar la gestión institucional y la calidad educativa en contextos desafiantes, proporcionando un marco de referencia para analizar prácticas de liderazgo en la educación de jóvenes y adultos en Ecuador.

- **Antecedentes locales**

El tercer antecedente es la investigación de Zaruma, Zaruma y Muñoz (2022), titulada "Educación para jóvenes y adultos (EPJA) un desafío para los cantones Suscal y Cañar,



Ecuador”. El objetivo del estudio fue analizar los desafíos que enfrenta la EPJA para estudiantes de secundaria superior e intensiva, con un enfoque particular en la gestión institucional. La metodología fue de carácter cualitativo, recopilando datos a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos; y con ello, establecer recomendaciones con el fin de mejorar la gestión institucional, destacando la necesidad de mayor presupuesto por parte del estado, mejor infraestructura y la contratación de docentes más calificados.

Además, se subraya la importancia de implementar estrategias de gestión efectiva, porque permiten una administración eficiente de los recursos y la creación de un entorno educativo adecuado para los jóvenes y adultos. El estudio concluye que abordar estas problemáticas requiere esfuerzos combinados del gobierno, las instituciones educativas y la comunidad, enfatizando la relevancia de una gestión institucional sólida y bien estructurada con el objetivo de mejorar la calidad educativa en la región. Esta investigación ofrece iniciativas valiosas sobre cómo una gestión institucional efectiva puede superar las barreras existentes y promover una educación inclusiva y de calidad en comunidades vulnerables, contribuyendo al desarrollo integral de la población educativa.

Los aportes revelados a partir de los antecedentes, son fundamentos porque proporcionaron el marco conceptual necesario en la comprensión y análisis de los aspectos críticos de la gestión educativa en el contexto de la Educación de Personas Jóvenes y Adultos, abarcando áreas como el liderazgo del directivo, la organización institucional, y las metodologías pedagógicas innovadoras, así como la promoción de valores inclusivos y equitativos. A continuación, se presentan los principales conceptos, teorías y postulados que sustentan esta sistematización de experiencias.

2.2.Fundamentos teóricos

Este apartado se enfoca en los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, abordando conceptos clave como la Gestión Educativa Transformadora y el Liderazgo del Directivo desde una Mirada Curricular, Inclusiva y Cultural. Se examinarán las teorías y enfoques que guían la gestión pedagógica, la organización institucional, y el desarrollo profesional docente, destacando su impacto en la creación de un entorno educativo inclusivo y colaborativo. Además, se analizará la importancia del liderazgo educativo en la promoción de la inclusión, la participación comunitaria y la adaptación curricular, con el fin de reflejar la diversidad cultural y mejorar los resultados de aprendizaje.

▪ Gestión educativa transformadora

La gestión educativa transformadora está estrechamente ligada a la gestión pedagógica, organizacional y el desarrollo profesional en una institución educativa, con el objetivo de brindar asistencia educativa de calidad logrando así un impacto positivo y perenne en la comunidad educativa. Según Graffe (2002), esta forma de gestión va más allá de la mera validez operativa, ya que se centra en la dirección y conducción de los procesos educativos y administrativos con miras a lograr una transformación integral del entorno escolar. Esta mirada promueve una cultura inclusiva, intercultural y colaborativa adecuada a la oferta académica de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA).

En el contexto de la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS), la gestión educativa transformadora se implementó a través de la adopción de metodologías pedagógicas innovadoras que respondían a las características culturales y socioeconómicas de los estudiantes. Por ejemplo, la institución desarrolló alianzas con líderes comunitarios para asegurar



que los contenidos educativos se adecuaran a las prácticas culturales locales. Además, se promovió la capacitación continua de los docentes en estrategias de enseñanza inclusiva, asegurando que los estudiantes, independientemente de su nivel de alfabetización o contexto cultural, pudieran acceder a una educación de calidad. Estos esfuerzos no solo lograron aumentar la tasa de retención estudiantil, sino también fortalecer el sentido de identidad cultural entre los participantes.

En esta línea, la mirada organizacional desde lo inclusivo e institucional es clave en promoción de valores como: el respeto, la diversidad cultural y la equidad. Estos valores son esenciales en aras de construir un entorno educativo integral, en donde todos los educandos se sientan valorados y respetados. El autor antes mencionado, subraya que una cultura organizacional fuerte y positiva es clave para el éxito de cualquier institución educativa.

Por otra parte, el fomento del trabajo en equipo y la colaboración entre docentes y estudiantes son estrategias clave en la gestión educativa transformadora. Según Contreras y Chapetón (2017), el aprendizaje colaborativo no solo facilita la construcción conjunta del conocimiento, sino que también promueve un ambiente dialógico en el aula, donde el intercambio de ideas y la interacción constante entre los participantes fortalecen el empoderamiento estudiantil y el desarrollo de habilidades críticas.

Este enfoque dialógico, al involucrar activamente tanto a docentes como a estudiantes en procesos de reflexión y construcción de significados compartidos, contribuye a generar una comunidad de aprendizaje más cohesiva y comprometida. Además, esta metodología permite que las prácticas pedagógicas se adapten de manera más efectiva a las necesidades y contextos específicos de la comunidad educativa, fomentando así un ambiente de aprendizaje compartido y mutuamente favorable.

- **Mirada educativa, curricular, pedagógica-didáctica y de desarrollo profesional docente**

Esta mirada se enfoca en implementar estrategias con el fin de garantizar una mejora continua del entorno socio-educativo, adaptándose a las necesidades específicas de los estudiantes. En este sentido, para Bolívar (2010), es crucial que las estrategias pedagógicas y curriculares se alineen con las realidades contextuales de los estudiantes. Esto implica una planificación curricular flexible que responda a las demandas del entorno en el que se desenvuelve la comunidad educativa, promoviendo un enfoque reflexivo y crítico que permita a los docentes ajustar sus prácticas a las necesidades cambiantes del alumnado y del contexto.

Dentro de este enfoque, las metodologías pedagógicas innovadoras y tecnológicas juegan un papel crucial. Según Román et al. (2023), la integración de tecnologías educativas en el aula no solo facilita un aprendizaje más interactivo y personalizado, sino que también abre nuevas posibilidades para que los docentes adapten su enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes. En la Unidad Educativa, la adopción de estas metodologías ha permitido a los docentes mejorar la calidad de la enseñanza y preparar a los estudiantes para enfrentar un mundo cada vez más digitalizado y conectado.

Además, la evaluación formativa, como señala Talanquer (2015), es crucial para el proceso de mejora continua en el contexto educativo. Este enfoque permite a los docentes ajustar su enseñanza de manera que todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades iniciales, puedan alcanzar su máximo potencial. La evaluación formativa implica un ciclo constante de recolección y análisis de evidencia sobre el aprendizaje de los estudiantes, lo que permite a los maestros adaptar sus estrategias pedagógicas en tiempo real. Esto no solo mejora la

calidad de la enseñanza, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje inclusivo y equitativo en el que se considera y valora el desarrollo integral de cada estudiante.

De este modo, la combinación de una planificación curricular adaptada, el uso de metodologías pedagógicas innovadoras y una evaluación formativa constante, constituye el núcleo de una gestión educativa transformadora que busca impactar positivamente en la comunidad educativa. Estos elementos son esenciales para promover un entorno de aprendizaje inclusivo y equitativo, fomentando el crecimiento personal y académico de los estudiantes, a la vez se asegura el desarrollo profesional constante en los docentes.

- **Liderazgo del directivo desde una mirada curricular, inclusiva y cultural**

El liderazgo del directivo desde una mirada curricular, inclusiva y cultural implica acciones innovadoras y transformadoras que optimizan la labor directiva, centradas en habilidades emocionales y sociales (Bolívar, 2010). Este enfoque de liderazgo no solo abarca la gestión organizacional, educativa, curricular y pedagógica-didáctica, sino que también asegura que los aprendizajes sean de calidad para todo el estudiantado. Un líder educativo, según Bolívar (2010), debe promover la interacción entre lo educativo y las necesidades del contexto social, adaptando materiales y métodos de enseñanza para estudiantes de diversas culturas y lenguas.

Además, Bolívar subraya la importancia de que el liderazgo educativo incluya la observación áulica como una herramienta de mejora continua, no solo supervisando, sino también apoyando activamente a los docentes en su desarrollo profesional. Este tipo de liderazgo, que integra aspectos emocionales y pedagógicos, es crucial para crear un ambiente educativo positivo y productivo.

El liderazgo inclusivo, según Booth y Ainscow (2002), debe promover estrategias y mecanismos que aseguren la atención a la diversidad y la mediación efectiva para prevenir la deserción escolar. Este liderazgo también se enfoca en garantizar la capacitación continua del personal docente, vital para enfrentar los desafíos de una educación inclusiva. Además, es fundamental fomentar la participación activa de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, asegurando un entorno justo y equitativo donde cada estudiante, independientemente de su origen, pueda prosperar en un ambiente que valora la diversidad y promueve la equidad.

Por su parte, Booth y Ainscow (2002) argumentan que un liderazgo inclusivo efectivo no solo se basa en la implementación de políticas de participación y apoyo, sino también en la creación de una cultura escolar inclusiva. La crítica principal aquí radica en la necesidad de no solo implementar estas políticas, sino de asegurar su continuidad y adaptación constante a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa. Por esa razón, los líderes educativos deben desarrollar habilidades reflexivas y críticas que les permitan cuestionar y mejorar continuamente sus prácticas, asegurando un entorno escolar verdaderamente inclusivo.

Por otro lado, el liderazgo cultural, como lo señala Booth y Ainscow (2002), implica no solo la celebración de la diversidad, sino también la transformación profunda del currículo para que refleje las realidades y contextos culturales de todos los estudiantes. Integrar contenidos curriculares que promuevan la comprensión intercultural y organizar eventos que fomenten el respeto y la convivencia en la diversidad son acciones esenciales. Estas actividades enriquecen la experiencia educativa, fortalecen el sentido de identidad y pertenencia dentro de la comunidad educativa, facilitando la convivencia en un entorno diverso.

En el caso de la UEPS, el liderazgo cultural se evidenció en la inclusión de prácticas pedagógicas que valoraban y respetaban la diversidad cultural de la comunidad educativa. Por



ejemplo, se organizaron festivales interculturales donde los estudiantes presentaban sus costumbres, danzas y trajes típicos de sus comunidades de origen, fomentando un sentido de orgullo y pertenencia. Asimismo, se realizaron esfuerzos por integrar la lengua quechua en los contenidos curriculares, reconociendo su importancia como parte de la identidad cultural de los estudiantes. Estas estrategias permitieron que los estudiantes se sintieran valorados y respetados, creando un ambiente educativo donde la diversidad cultural era vista como una fortaleza y no como una barrera.

De acuerdo con el autor antes mencionado, el liderazgo cultural efectivo debe ir más allá de la mera celebración de la diversidad; debe implicar una verdadera transformación del currículo y de las prácticas pedagógicas para reflejar la pluralidad cultural de la comunidad. Esto requiere una reflexión crítica sobre los contenidos y metodologías educativas, con la finalidad de asegurar que no solo se reconozca, sino también se valore activamente la diversidad cultural. Así, el liderazgo cultural se convierte en una herramienta esencial en la promoción de la equidad y la inclusión en el contexto educativo.

- **Capacitación continua y participación de la comunidad**

La capacitación continua del personal docente en liderazgo inclusivo y el desarrollo profesional son componentes cruciales para una gestión educativa exitosa. Según Nolla (2006), el aprendizaje profesional debe ser un proceso reflexivo y colaborativo, en el que los educadores no solo adquieran nuevos conocimientos, sino que también reflexionen sobre su práctica y la contextualicen en su entorno de trabajo. Este enfoque asegura que los educadores estén siempre preparados para enfrentar los desafíos de una educación diversa e inclusiva, promoviendo una cultura de mejora continua y excelencia educativa.

Además, la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones es fundamental para un liderazgo inclusivo. De acuerdo con Booth y Ainscow (2002), la colaboración entre la escuela y la comunidad no solo fortalece el entorno educativo, sino que también es clave para construir una cultura escolar inclusiva. Implementar mecanismos de participación activa permite que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan incluidos y apreciados, lo que contribuye significativamente al éxito general de la institución y mejora los resultados de aprendizaje.

- **Apoyo adicional y diversidad cultural**

La provisión de apoyo adicional en la atención de los estudiantes con necesidades específicas, es un aspecto vital del liderazgo inclusivo. En ese sentido, Booth y Ainscow (2002), destacan la importancia de diferenciar la enseñanza para atender a las diversas necesidades de los estudiantes. Proporcionar apoyo adicional asegura que todos los estudiantes, independientemente de sus circunstancias, tengan las mismas oportunidades de éxito educativo.

En definitiva, la integración de contenidos curriculares que reflejen la diversidad cultural y la celebración de eventos y festivales culturales son estrategias efectivas para promover un liderazgo cultural. Desde la perspectiva de Santomé (1996) argumenta que una educación inclusiva y diversa es fundamental para garantizar la equidad y el respeto por todas las culturas. Estas prácticas no solo enriquecen la experiencia educativa, sino que también fomentan una mayor comprensión y apreciación intercultural entre los estudiantes.

La diversidad cultural en el ámbito educativo no solo enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también fomenta la cooperación y el entendimiento mutuo entre estudiantes de diferentes orígenes. Según Díaz-Aguado Jalón (2004), la educación intercultural



debe promover una interacción educativa que no solo respete, sino que también valore la diversidad cultural como una fuente de aprendizaje colectivo. Esta perspectiva ayuda a construir un entorno educativo más inclusivo, donde la pluralidad cultural es vista como un recurso para el desarrollo personal y comunitario.

La relación entre el apoyo adicional y la diversidad cultural en el liderazgo educativo es crucial. Mientras que el apoyo adicional garantiza que los estudiantes con necesidades específicas reciban la ayuda necesaria para tener éxito, la integración de la diversidad cultural asegura que el entorno educativo sea inclusivo y equitativo para todos. De este modo, un liderazgo inclusivo y culturalmente consciente no solo proporciona los recursos necesarios para el éxito académico, sino que también fomenta un ambiente en el que todas las culturas son valoradas y respetadas, creando un espacio donde todos los estudiantes pueden prosperar.

Al comparar los aportes de Graffe (2002) y Booth y Ainscow (2002), se observa que mientras Graffe enfatiza la importancia de una gestión centrada en la transformación del entorno educativo y la innovación pedagógica, Booth y Ainscow subrayan la necesidad de que esta gestión se base en un liderazgo que valore la diversidad y la inclusión. En el contexto de la UEPS, ambos enfoques se complementan, ya que la institución no solo adoptó prácticas pedagógicas innovadoras, sino que también implementó políticas inclusivas que reflejaban la pluralidad cultural de sus estudiantes. Este enfoque combinado permitió superar las barreras iniciales y consolidar un entorno educativo transformador y respetuoso de la diversidad cultural.

▪ **Contextualización**

Después de haber revisado los fundamentos teóricos relevantes para esta investigación, es esencial presentar el contexto en el cual se desarrollaron las experiencias prácticas que serán



sistematizadas. Este apartado proporciona una descripción detallada del entorno y las circunstancias específicas que moldearon las prácticas educativas y de gestión institucional. A continuación, se presenta una contextualización de la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS), destacando sus inicios, el desarrollo institucional y las características socioculturales de su comunidad educativa.

La U. E. Promoción Social, ubicada en las calles Galápagos 1-68 y Avenida Loja en Cuenca, tiene 26 años de trayectoria desde su surgimiento como un grupo de alfabetización en la fundación educativa "Savia Nueva". Desde su creación, la institución ha sido dirigida por el sociólogo Ángel Gómez, quien ha liderado su desarrollo y expansión. Inicialmente, el primer grupo de estudiantes estaba compuesto por 11 mujeres provenientes de la zona indígena de Nabón, una comunidad migrante con un nivel económico muy bajo. Este contexto socioeconómico precario impulsó la migración interna desde Nabón hacia Cuenca, trayendo consigo sus características culturales y lingüísticas propias, lo que enriqueció el entorno educativo de la UEPS.

La diversidad cultural de los primeros estudiantes, manifestada en sus costumbres, idiomas y tradiciones, reflejaba una identidad con un profundo respeto por su cultura local y una pasión por contribuir al desarrollo de su comunidad. A medida que la institución creció, la modalidad y horarios de estudio se adaptaron a las necesidades laborales de los estudiantes, lo que fue fundamental para el éxito del proyecto.

En la actualidad, la UEPS alberga a 1,280 estudiantes y cuenta con un equipo de 23 docentes y autoridades administrativas. La oferta educativa incluye la educación para participantes mayores a 18 años en el Subnivel de Básica y Bachillerato Intensivo, hasta el Bachillerato en Ciencias y el Bachillerato General Unificado. Además, la institución dispone de



una guardería para el aprendizaje infantil, manteniendo su compromiso con la igualdad de oportunidades educativas y la transformación social de la comunidad.

Desde una perspectiva pedagógica, la UEPS ha adoptado metodologías basadas en el trabajo en equipo y una perspectiva andragógica, considerando la diversidad de jóvenes y adultos que forman parte de la comunidad educativa. Este enfoque permite una interacción dinámica y enriquecedora entre los participantes, generando conocimientos compartidos a partir de sus experiencias. Aunque el núcleo familiar inicial ha sido sustituido por un enfoque más estructurado, el compromiso con la colaboración y el apoyo mutuo sigue siendo una piedra angular de la institución, creando un ambiente de aprendizaje mutuo y un choque cultural positivo.

3. METODOLOGÍA

Después de haber contextualizado y revisado los fundamentos teóricos pertinentes para esta investigación, es crucial detallar la metodología que guiará el proceso de sistematización de experiencias. Este apartado metodológico presenta un enfoque cualitativo y un paradigma socio-crítico, alineado con el objetivo de analizar y documentar las prácticas de gestión educativa transformadora. Se empleará el método de sistematización de experiencias, siguiendo las directrices propuestas por Jara (2018), con el propósito de recuperar, analizar y valorar las experiencias vividas en la gestión educativa para generar conocimientos útiles y transferibles. Este enfoque permite no solo una comprensión profunda de las dinámicas educativas, sino también la reflexión crítica y la construcción de propuestas de mejora basadas en la experiencia práctica.

3.1.Paradigma de investigación

Esta investigación se llevó a cabo a partir de un paradigma sociocrítico, basado en la perspectiva pedagógica inclusiva, diversa e intercultural de la EPJA. El objetivo principal de este enfoque fue compartir los resultados de la investigación para fortalecer la Educación de Jóvenes y Adultos en Ecuador, promoviendo un enfoque que potencie la inclusión, la diversidad y la interculturalidad. El paradigma sociocrítico se basó en la comprensión de la realidad social como un proceso histórico y cultural, en el que se entrelazan las relaciones de poder y dominación.

Según Habermas (1987), el paradigma sociocrítico se centra en el análisis de las relaciones de poder y las estructuras sociales a través de una lente crítica y reflexiva. Este enfoque parte de la premisa de que la realidad social no es estática, sino que se construye y se reproduce mediante la comunicación y las interacciones dentro de la sociedad. Al destacar el papel del lenguaje y la acción comunicativa, Habermas sostiene que estas prácticas culturales pueden ser cuestionadas y transformadas mediante la reflexión crítica y la acción colectiva. Este paradigma es particularmente relevante para analizar la Educación para Jóvenes y Adultos (EPJA) en el contexto ecuatoriano, donde se busca no solo comprender, sino también transformar las estructuras educativas y sociales para promover una educación más inclusiva y equitativa.

3.2.Enfoque de investigación

Este proyecto se ejecutó a partir de un enfoque cualitativo, el cual se basó en la comprensión profunda y detallada de la realidad social, a través de la exploración de las experiencias, perspectivas y vivencias de los actores involucrados. Según Álvarez (2011), la visión cualitativa en investigación se basa en una relación cercana entre quien conoce y lo que quiere conocer, con el objetivo de aprehender la esencia de lo que se está conociendo.

Por lo tanto, se aplicaron instrumentos como entrevistas, observación participante y fichas de recolección de información para obtener datos ricos y detallados sobre las experiencias significativas en la educación de jóvenes y adultos. La investigación cualitativa permitió capturar la complejidad y la diversidad de las situaciones educativas y comprender las perspectivas y vivencias de los actores involucrados. En este sentido, la investigación cualitativa fue una herramienta valiosa para explorar y comprender la realidad social de manera profunda y detallada.

3.3.Método de investigación

Esta investigación desarrolló el método de la sistematización de experiencias, el cual, según Jara (2018), es una forma de investigación social que permite recuperar, analizar y valorar una experiencia transformadora para producir conocimientos útiles, generalizables y transferibles al conjunto de la sociedad. Este procedimiento fue clave dentro de la educación de jóvenes y adultos, ya que permitió recoger las realidades sociales y las principales dificultades que presentan estas personas dentro del ámbito educativo (p.20).

3.4.3.3.3. Ejes temáticos y fases según Oscar Jara

La presente sistematización de experiencias se llevó a cabo siguiendo los seis ejes temáticos propuestos por Oscar Jara, los cuales fueron cuidadosamente adaptados al contexto particular de esta investigación. Estos ejes facilitaron una estructura ordenada y permitieron un análisis profundo de las experiencias educativas, asegurando que cada etapa reflejara fielmente las realidades y desafíos del entorno estudiado.

Fases	Descripción
--------------	--------------------

El punto de partida	La sistematización de experiencias según Jara (2018), debe partir de la propia vivencia del investigador, sin embargo, en este caso, se partió de la experiencia del directivo y los actores educativos de la UEPS. Esta fase permitió contextualizar y comprender el entorno y las dinámicas de la institución educativa, identificando los elementos clave que han influido en su desarrollo y gestión.
Preguntas claves	En este eje, se formularon preguntas orientadoras que guiaron el proceso de investigación. Estas preguntas se centraron en comprender cómo las prácticas de gestión educativa han contribuido al desarrollo de una educación inclusiva y de calidad. Las preguntas ayudaron a enfocar la recolección de datos y el análisis, asegurando que se abordaran todos los aspectos relevantes de la experiencia educativa en la UEPS.
Recuperación del proceso vivido	Se realizó una recuperación detallada del proceso vivido por la institución educativa, desde sus inicios hasta la actualidad. Esta fase involucró la recolección de testimonios, documentos y registros que permitieron reconstruir el desarrollo de la UEPS. La recuperación del proceso vivido proporcionó una base sólida para el análisis y la interpretación de la experiencia educativa.
Reflexión de fondo	En esta fase, se llevó a cabo una reflexión crítica sobre la experiencia educativa, considerando los factores que han facilitado o dificultado el desarrollo de la institución. Esta reflexión permitió identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión educativa, así como las oportunidades para la mejora continua. La reflexión de fondo fue esencial para extraer aprendizajes significativos y generar recomendaciones para futuras prácticas educativas.
Análisis e interpretación	El análisis e interpretación de los datos recogidos se realizaron a partir de las categorías y subcategorías definidas en la investigación. Esta fase permitió comprender cómo las prácticas de gestión educativa han impactado en el desarrollo de una educación inclusiva y de calidad. El análisis e interpretación proporcionaron una comprensión profunda de la experiencia educativa, identificando los elementos clave que han contribuido al éxito de la UEPS.

-
- **Llegada y punto de partida** Finalmente, se llegó a una síntesis de los hallazgos y aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso de sistematización. Esta síntesis sirvió como punto de partida para futuras investigaciones y prácticas educativas, proporcionando una base sólida para la mejora continua y la innovación en la educación de jóvenes y adultos.
-

Nota. Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se realizaron sesiones de socialización con 15 profesores de la institución a través de un grupo focal, con el fin de identificar al participante más adecuado para desarrollar la sistematización de la experiencia educativa. Durante estas reuniones, se discutieron las prácticas y experiencias significativas vividas en la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS). Tras analizar las aportaciones de los docentes y considerando su conocimiento profundo del contexto, se decidió que la sistematización se llevaría a cabo a partir de la experiencia del director y fundador de la institución, quien ha liderado la gestión educativa desde su creación. Este proceso garantizó que la selección del participante reflejara la trayectoria de liderazgo transformador en la institución y proporcionara una visión completa y representativa de la evolución de la UEPS.

Con el fin de garantizar la rigurosidad y profundidad de la investigación, se aplicaron diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron capturar de manera integral la complejidad del fenómeno estudiado. Estas herramientas fueron seleccionadas cuidadosamente para obtener información directa y detallada sobre las prácticas educativas y de gestión de la institución en cuestión. A continuación, se describen las principales técnicas utilizadas, así como los instrumentos complementarios, los cuales facilitaron un análisis exhaustivo y una interpretación significativa de los datos recopilados.

- **Observación Participante**

Para la recolección de información se aplicó la observación participante, una técnica de investigación que permitió al investigador recolectar información directamente del objeto de estudio a través de la participación activa en los procesos y fenómenos que se estaban estudiando. Según Taylor y Bogdan (1987), esta técnica es fundamental en la investigación cualitativa, ya que facilita la comprensión profunda de las interacciones sociales y culturales en su contexto natural. La observación participante permitió obtener información detallada y significativa sobre las prácticas sociales y culturales de los participantes, promoviendo su participación activa en el proceso de investigación y aprendizaje.

3.5.1. Entrevista Semiestructurada

Otra técnica utilizada en la investigación fue la entrevista. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la entrevista semiestructurada permite al investigador guiar la conversación hacia áreas específicas de interés, a la vez que da espacio para que el entrevistado comparta información adicional relevante que puede no haber sido anticipada por el investigador.

3.6. Instrumentos de recolección

- **Guía de Entrevista**

En concordancia con la técnica mencionada, se utilizó un instrumento específico para medir y realizar las entrevistas: una guía estructurada (ver anexo 1). Según Rubin & Rubin (2012), este recurso se emplea para organizar y planificar las preguntas, permitiendo al entrevistador obtener información relevante y precisa de los entrevistados. La herramienta estuvo

constituida por preguntas tanto abiertas como cerradas, orientadas a obtener datos específicos sobre el tema investigado. Además, esta planificación permitió realizar las entrevistas de manera efectiva y eficiente, asegurando una cobertura integral de las categorías y subcategorías necesarias para la recolección de experiencias significativas en los jóvenes y adultos.

- **Ficha de Análisis para la Identificación de la Experiencia Significativa**

La ficha de análisis para la reconstrucción de experiencias educativas, es una herramienta clave en la sistematización de la información recogida durante el proceso de investigación en la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS). Esta ficha, validada y rediseñada por un equipo de investigadores del proyecto "La Educación de Jóvenes y Adultos desde una Construcción Social en el Contexto Ecuatoriano," tiene como objetivo principal documentar y analizar experiencias educativas con un enfoque inclusivo, diverso e intercultural. El equipo de 26 investigadores de la UNAE y miembros de la DVV Internacional, liderado por Rodríguez, M., et al. (2021), desarrolló esta ficha en 2021, con la finalidad de destacar el impacto transformador de la educación en el contexto ecuatoriano (ver anexo 2).

La ficha de análisis se organiza en torno a ejes temáticos derivados de las categorías y subcategorías previamente identificadas en la investigación. Estos ejes permiten una sistematización rigurosa de las experiencias significativas, facilitando su análisis desde una perspectiva pedagógica, curricular, didáctica y socio-comunitaria. De este modo, la matriz de categorización resultante no solo ayuda a visualizar mejor las prácticas efectivas en la UEPS, sino que también permite evaluar su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en contextos de vulnerabilidad.



Esta herramienta no solo busca documentar las prácticas educativas efectivas, sino también fomentar un aprendizaje significativo que responda a las necesidades de los grupos más vulnerables, contribuyendo al desarrollo social y educativo en la comunidad ecuatoriana.

La validación de los instrumentos utilizados se realizó con el apoyo de la PhD Ormary Barberia, tutora de la investigación, quien cuenta con una amplia trayectoria en el ámbito de la Educación para Jóvenes y Adultos (EPJA). Su experiencia permitió ajustar la guía de entrevistas y la ficha de observación, asegurando que las preguntas fueran pertinentes y reflejaran las características particulares de la población estudiada. Además, el proceso fue revisado y validado por el director y fundador de la UEPS, quien ha trabajado por más de 30 años en el contexto de la EPJA. La validación por parte de ambos expertos garantizó que los instrumentos fueran coherentes, claros y capaces de captar las complejidades del contexto educativo de la institución.

Tabla 1

Matriz de Categorización de la experiencia en la educación formal: “Forjando Caminos: La Trayectoria y Gestión Educativa de la Institución “Promoción Social Integral del Austro”

Categoría de sistematización	Definición	Subcategorías o dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Gestión Educativa Transformadora	Según Fullan (2007), la gestión educativa transformadora implica liderar la gestión pedagógica, la organización institucional y el desarrollo profesional de una institución educativa con el fin de brindar un servicio educativo de calidad y lograr	Mirada organizacional desde lo inclusivo e institucional ¿Qué es una mirada organizacional desde un enfoque inclusivo? Mirada educativa, curricular, pedagógica-	Promoción de valores de respeto, igualdad, diversidad cultural y equidad 3Fomento del trabajo en equipo y la colaboración entre docentes y estudiantes. -Estrategias para la mejora continua del entorno socio-educativo (necesidad de satisfacer necesidades sentidas del colectivo).	Entrevistas (guía de preguntas)

	<p>un impacto transformador, positivo y duradero en la comunidad educativa. Esto incluye la promoción de una cultura inclusiva, intercultural y colaborativa, adecuada a la oferta académica de la Educación para Personas Jóvenes y Adultas (EPJA).</p>	<p>didáctica y de desarrollo profesional docente:</p> <p>Conjunto de criterios, principios, formas de participación y organización socio comunitaria, acciones. estrategias diversas (y metodologías que se consideran pertinentes para el logro de los aprendizajes según las necesidades de formación y del currículo, vinculado al trabajo, el emprendimiento y a las necesidades de desarrollo profesional</p>	<p>-Formas de organización y participación de convivencia socio comunitaria.</p> <p>-Cohesión y el compromiso dentro de la comunidad educativa.</p> <p>-Estrategias pedagógicas didácticas:</p> <p>- Metodologías Pedagógicas, Innovadoras y tecnológicas</p> <p>-Pertinencia de los recursos (diversos)</p> <p>-Aprendizajes contextualizados al trabajo y de emprendimiento</p> <p>-Evaluaciones continuas e inclusivas(retroalimentación) para la mejora del aprendizaje</p>	
<p>Liderazgo del directivo desde una mirada curricular, inclusiva y cultural</p>	<p>El liderazgo del directivo desde una mirada curricular, inclusiva y cultural implica las acciones necesarias innovadoras y transformadoras para la optimización de la labor directiva basada en habilidades emocionales y sociales (Goleman, 1998), en cuanto a la gestión organizacional,</p>	<p>Liderazgo educativo, curricular, pedagógico-didáctico y para el desarrollo profesional</p> <p>Liderazgo inclusivo:</p>	<p>-Promueve la interacción y correspondencia de lo educativo con las necesidades del contexto educativo.</p> <p>-Promociona la adaptación de materiales y métodos de enseñanza para estudiantes de diversas culturas y lenguas.</p> <p>-Asume la observación áulica de los docentes como acción de mejora</p> <p>-Promociona la disposición de servicio por la comunidad</p>	<p>Entrevista al director (guía de preguntas)</p> <p>Revisión documental (ficha de análisis de contenido)</p> <p>(informes, planificaciones, Acuerdos,</p> <p>Observación participante</p> <p>(guía de observación)</p>

	<p>educativa, curricular y pedagógica-didáctica, para el aseguramiento de los aprendizajes de calidad del estudiantado de la institución educativa a su cargo.</p>	<p>Liderazgo cultural:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lidera mecanismos de atención y mediación para evitar la deserción escolar -Preparación y capacitación continua del personal docente -Propicia mecanismos de participación activa de la comunidad en la toma de decisiones -Promociona iniciativas y apoyo adicional para estudiantes con necesidades específicas -Integración de contenidos curriculares en atención a la diversidad cultural. -Celebración de eventos y festivales culturales. 	
--	--	-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

4. DESARROLLO

4.1. Capítulo I: Narración de la experiencia significativa

En este primer capítulo, se presenta una narración detallada de las actividades y eventos que marcaron el inicio y desarrollo de la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS). Se aborda el contexto de su fundación, destacando las motivaciones y circunstancias que llevaron a la creación de esta institución educativa. A través de una cronología precisa, se describen los pasos iniciales del proyecto de alfabetización, las características culturales y socioeconómicas de los participantes, y la evolución de las modalidades de enseñanza implementadas.

Inicios de la fundación Savia Nueva - alfabetización

Su trayectoria inició hace 26 años, emergiendo de un pequeño grupo de alfabetización en la fundación educativa "Savia Nueva". Este grupo inicial, compuesto por 11 mujeres indígenas provenientes de Nabón, reflejaba una diversidad cultural rica, incluyendo tradiciones y lenguas como el quechua (ver anexo 3). Estas mujeres, debido a sus condiciones económicas precarias, migraron a Cuenca en busca de mejores oportunidades laborales y educativas. Este contexto de diversidad y necesidad impulsó la creación de un centro educativo que no solo abordara la alfabetización, sino también la capacitación en habilidades prácticas como corte y confección.

En el proceso de formación de este grupo, las participantes trajeron consigo sus tradiciones culturales, vistiendo polleras tradicionales, blusas y sombreros, con trenzas que reflejaban su identidad cultural (ver anexo 3). Esta diversidad se manifestó en sus costumbres, idiomas y tradiciones. Al iniciar el centro de alfabetización en una pequeña sala de la casa del fundador, Ángel Gómez, el espacio, aunque reducido, se convirtió en un lugar de intercambio y



aprendizaje. Las clases se impartían los fines de semana, adaptándose a las necesidades laborales de las estudiantes, quienes trabajaban hasta el mediodía los sábados.

La alfabetización fue una necesidad imperante descubierta durante las primeras clases de corte y confección, donde ninguna de las participantes sabía leer ni escribir. Este descubrimiento llevó a la creación del centro de alfabetización, que buscaba no solo enseñar habilidades prácticas, sino también proporcionar las herramientas básicas de lectoescritura necesarias para el desarrollo personal y profesional. La diversidad cultural de las estudiantes fue un desafío y una fortaleza, requiriendo la adaptación de metodologías pedagógicas que valoraran y respetaran sus diferencias culturales y lingüísticas.

Situación que Motivó la Alfabetización

La situación que motivó esta significativa práctica educativa fue la falta de habilidades de lectoescritura entre las participantes. Inicialmente, estas mujeres deseaban aprovechar su tiempo libre para aprender corte y confección, una habilidad rentable en su momento. Sin embargo, la falta de alfabetización fue un obstáculo evidente que debía abordarse primero. La creación del centro de alfabetización respondió a esta necesidad, proporcionando un espacio donde las participantes pudieran desarrollar habilidades básicas de lectura y escritura mientras aprendían un oficio que mejoraría sus oportunidades económicas.

Durante los primeros años, los docentes voluntarios jugaron un papel crucial en el éxito del centro. Motivados por un fuerte sentido de servicio y compromiso social, estos educadores no recibían remuneración alguna, donando su tiempo y recursos para apoyar la educación de los participantes. Esta dedicación y compromiso fueron fundamentales para crear un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo. La metodología utilizada en la alfabetización se basaba en el



aprendizaje colaborativo, con una fuerte influencia de los principios de Paulo Freire, donde "nadie enseña a nadie, entre todos nos educamos".

Desarrollo y crecimiento de la institución

A medida que la institución crecía, se integraron nuevas áreas de capacitación como electricidad y panadería, respondiendo a las necesidades y demandas de la comunidad. Este crecimiento también llevó a la incorporación de varones en los programas de alfabetización, diversificando aún más la base estudiantil. La búsqueda de alianzas estratégicas permitió asegurar espacios más amplios para las clases, como las aulas de catequesis prestadas por los sacerdotes de la comunidad San Roque. Esta colaboración no solo proporcionó un lugar físico adecuado, sino que también fortaleció la conexión con la comunidad local (ver anexo4).

Con el tiempo, la UEPS obtuvo el reconocimiento oficial del Ministerio de Educación, permitiendo la legalización de los certificados de alfabetización y postalfabetización, así como de los cursos especializados ofrecidos (ver anexo 5). Este reconocimiento fue un paso crucial para consolidar la institución como un actor significativo en la educación de jóvenes y adultos en la región. La implementación de una guardería dentro de la institución también fue un hito importante, permitiendo a los padres asistir a clases sin preocupaciones, sabiendo que sus hijos estaban bien cuidados (ver anexo 6).

Resultados alcanzados y éxito educativo

Los resultados obtenidos por la UEPS han sido altamente gratificantes. Desde el primer grupo de estudiantes, la institución ha crecido exponencialmente, atendiendo actualmente a alrededor de 1,280 estudiantes. Este crecimiento se debe a la promoción interna realizada por los propios alumnos, quienes valoran la educación recibida y recomiendan el centro a otros. La integración de tecnología en el proceso educativo, a pesar de las limitaciones iniciales, ha



mejorado la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, preparándolos mejor para el mundo laboral.

Uno de los logros más significativos ha sido la diversificación de los talleres ofrecidos, que incluyen panadería, pastelería, corte y confección, y electricidad. Esta diversificación ha permitido a los participantes adquirir habilidades prácticas que mejoran su calidad de vida y les proporcionan oportunidades de emprendimiento. Además, la implementación de "casitas abiertas" anuales ha permitido a los estudiantes mostrar sus trabajos, promoviendo el centro y motivando a los participantes a sentirse orgullosos de sus logros.

Finalmente, la UEPS se encuentra en proceso de establecer un instituto que ofrecerá tres especialidades, ampliando las oportunidades educativas para los estudiantes. Este proyecto representa un paso importante en el compromiso de la institución con la educación de calidad y el servicio a la comunidad. La satisfacción de ver a los exalumnos desempeñándose en diversos roles públicos y privados, y participando en elecciones para cargos a nivel cantonal y parroquial, es una muestra del impacto positivo de la educación proporcionada por la UEPS.

4.2. Capítulo II: Interpretación de resultados

En el segundo capítulo, se integran los fundamentos teóricos y metodológicos con los resultados obtenidos a partir de la sistematización de la experiencia en la UEPS. Este análisis crítico se centra en las categorías de Gestión Educativa Transformadora y Liderazgo del Directivo desde una Mirada Curricular, Inclusiva y Cultural. Se evalúan las prácticas de gestión educativa, el desarrollo profesional docente, y las metodologías pedagógicas innovadoras que han sido implementadas. Además, se examinan las dinámicas de liderazgo y su impacto en la comunidad educativa, destacando cómo estas estrategias han contribuido a la inclusión, la diversidad y la calidad educativa.

- **Interpretación del liderazgo del directivo desde una mirada curricular, inclusiva y cultural**

El liderazgo del directivo en la UEPS ha sido fundamental para el éxito de la institución. La visión inclusiva y culturalmente sensible de Ángel Gómez ha permitido crear un ambiente educativo que valora y respeta la diversidad de los estudiantes. La implementación de programas específicos para la alfabetización en lenguas indígenas y la integración de metodologías pedagógicas que valoran la identidad cultural de los participantes han sido clave para este éxito.

Gómez ha demostrado un liderazgo transformador, no solo en términos de gestión institucional, sino también en su capacidad para inspirar y motivar a los estudiantes y al personal docente. Su enfoque en la educación como herramienta de transformación social y su compromiso con la comunidad han sido esenciales para el crecimiento y desarrollo de la UEPS. Este liderazgo ha sido reconocido y valorado por la comunidad educativa, lo que ha contribuido a la reputación y prestigio de la institución.

El liderazgo del directivo se reflejó en la capacidad de inspirar a la comunidad educativa para enfrentar los desafíos con resiliencia y creatividad. Durante las entrevistas, varios docentes mencionaron cómo la visión y apoyo del director les motivó a capacitarse continuamente y a desarrollar proyectos educativos innovadores. Un docente expresó: "La dirección siempre nos ha brindado el espacio para proponer nuevas ideas y poner en práctica proyectos que a veces parecían imposibles, como los talleres de alfabetización en lengua quechua. Este respaldo nos permitió trabajar con más confianza y adaptar los contenidos educativos a las realidades de nuestros estudiantes". Este testimonio resalta cómo el liderazgo inclusivo y culturalmente consciente del directivo contribuyó a crear un entorno de aprendizaje respetuoso y equitativo.

- **Reflexiones sobre la gestión educativa transformadora**

La gestión educativa transformadora en la UEPS se ha centrado en la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y en la promoción de valores de respeto y equidad. La diversificación de los talleres ofrecidos, la integración de tecnología en el proceso educativo y la creación de la guardería son ejemplos de cómo la gestión ha respondido a las necesidades y demandas de la comunidad.

La gestión también ha enfatizado la importancia de la motivación y la autoestima de los estudiantes, reconociendo que estos factores son cruciales para el éxito educativo. La realización de "casitas abiertas" anuales y la promoción interna realizada por los propios alumnos son ejemplos de cómo la UEPS ha fomentado un sentido de pertenencia y orgullo entre los estudiantes. Estos eventos no solo han promovido la institución, sino que también han motivado a los estudiantes a alcanzar sus metas y a valorar su educación.

Una de las estrategias pedagógicas implementadas que tuvo un impacto significativo en los estudiantes fue la utilización de metodologías activas, como el aprendizaje colaborativo y el enfoque andragógico, que se centraban en las experiencias de vida de los participantes adultos. Un ejemplo concreto fue el desarrollo de proyectos de emprendimiento donde los estudiantes aplicaban sus conocimientos técnicos adquiridos en talleres como panadería y confección. Estos proyectos no solo mejoraron las habilidades prácticas de los estudiantes, sino que también fortalecieron su autoestima y les proporcionaron oportunidades de generar ingresos adicionales para sus familias.

- **Aportes de la observación participante y entrevistas**

Las observaciones participantes y las entrevistas realizadas han proporcionado una visión detallada y rica de las prácticas educativas y de gestión en la UEPS. La participación activa en el proceso educativo ha permitido a los investigadores comprender mejor las dinámicas y desafíos enfrentados por la institución y los participantes. Las entrevistas con Ángel Gómez y otros actores educativos han destacado la importancia del liderazgo inclusivo y culturalmente sensible, así como las estrategias pedagógicas innovadoras implementadas.

Estos hallazgos han proporcionado una base sólida para la interpretación de los resultados y han permitido identificar áreas de mejora y oportunidades para el desarrollo futuro. La reflexión crítica sobre estas prácticas ha sido esencial para comprender el impacto de la educación proporcionada por la UEPS y para generar recomendaciones que pueden ser aplicadas en otros contextos educativos similares.

Tabla 2

TRIANGULACIÓN:

Categoría	Fuentes de la información	Contenido
Gestión Educativa Transformadora	Entrevista al Sociólogo Ángel Gómez	Durante la entrevista, el sociólogo Ángel Gómez destacó la importancia de una gestión educativa transformadora en la UEPS. Gómez enfatizó que, desde sus inicios, la institución se centró en ofrecer una educación inclusiva y de calidad, adaptada a las necesidades socioeconómicas y culturales de la comunidad. Subrayó que la gestión educativa debe ir más allá de la eficiencia operativa, orientándose hacia la creación de un ambiente educativo que promueva la participación activa y el liderazgo compartido, fomentando así un cambio cultural y social significativo dentro de la comunidad educativa,

		<p>en consonancia con los principios planteados por Graffe (2002). Gómez mencionó que las estrategias implementadas incluyeron la promoción de valores de respeto, igualdad y diversidad, así como el fomento del trabajo en equipo entre docentes y estudiantes.</p>
	Observación Participante	<p>A través de la observación participante, se pudo constatar que la UEPS implementaba diversas metodologías pedagógicas innovadoras, adaptadas a las necesidades de su diversa población estudiantil. Durante las sesiones de clase, se observó una participación activa de los estudiantes, quienes trabajaban en equipos colaborativos, reflejando un ambiente de aprendizaje inclusivo y dinámico. Los docentes, por su parte, utilizaban herramientas tecnológicas y metodologías activas para facilitar el aprendizaje, promoviendo una educación interactiva y personalizada.</p>
	Reflexiones y Aportaciones	<p>La gestión educativa transformadora en la UEPS, según lo expuesto por Ángel Gómez y corroborado por las observaciones participantes, se fundamenta en una visión holística de la educación. La integración de valores de respeto y diversidad cultural, junto con metodologías pedagógicas innovadoras, ha permitido crear un ambiente educativo inclusivo y de calidad. Las estrategias de colaboración y el uso de tecnologías modernas han sido clave para fomentar un aprendizaje significativo y participativo. Esta combinación de enfoques teóricos y prácticos refleja cómo una gestión educativa bien estructurada puede transformar la educación, beneficiando tanto a los estudiantes como a la comunidad en general.</p>
Liderazgo del Directivo desde una Mirada Curricular,	Entrevista al Sociólogo Ángel Gómez	<p>En la entrevista, Ángel Gómez destacó su enfoque en un liderazgo inclusivo y culturalmente consciente. Explicó que su gestión se basó en la capacitación continua del personal docente en</p>

Inclusiva y Cultural	liderazgo inclusivo y en la promoción de la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones. Gómez afirmó que la inclusión de contenidos curriculares que reflejan la diversidad cultural de los estudiantes fue una de las estrategias clave para fomentar un ambiente educativo respetuoso y enriquecedor. Además, enfatizó la importancia de celebrar eventos y festivales culturales para fortalecer la identidad cultural y la cohesión social dentro de la institución.
Observación Participante	Durante la observación participante, se pudo evidenciar el liderazgo inclusivo y cultural del directivo. En las reuniones con docentes y padres de familia, se observó una activa participación de todos los involucrados, reflejando una gestión colaborativa y democrática. Los eventos culturales, como festivales y celebraciones tradicionales, eran frecuentes y contaban con una alta participación de la comunidad educativa. Estos eventos no solo promovían la diversidad cultural, sino que también fortalecían el sentido de pertenencia y la cohesión social entre los estudiantes y sus familias.
Reflexiones y Aportaciones	El liderazgo del directivo en la UEPS, basado en una mirada curricular, inclusiva y cultural, ha sido fundamental para el éxito de la institución. La capacitación continua del personal docente y la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones han creado un ambiente de colaboración y respeto mutuo. La integración de contenidos curriculares que reflejan la diversidad cultural y la celebración de eventos culturales han fortalecido la identidad y la cohesión social, creando un entorno educativo enriquecedor y respetuoso. Este enfoque holístico del liderazgo educativo, respaldado por observaciones prácticas y teóricas, demuestra cómo una gestión inclusiva y culturalmente consciente puede

transformar positivamente una institución educativa.

Fuente: Elaboración propia

La triangulación de la información, permitió corroborar que la sistematización de experiencias en la UEPS ha demostrado la importancia del liderazgo inclusivo y culturalmente sensible en la gestión educativa. Los resultados alcanzados, a pesar de las limitaciones iniciales, han sido significativos y han marcado una diferencia en la vida de los participantes. La diversificación de los talleres ofrecidos, la implementación de tecnología y la creación de la guardería son ejemplos de cómo la gestión educativa transformadora puede responder a las necesidades de la comunidad y promover el desarrollo personal y profesional de los estudiantes.

La reflexión crítica y la interpretación de los resultados han permitido identificar áreas de mejora y generar recomendaciones que pueden ser aplicadas en otros contextos educativos. La satisfacción de ver a los exalumnos desempeñándose en roles públicos y privados y participando en elecciones para cargos a nivel cantonal y parroquial es una muestra del impacto positivo de la educación proporcionada por la UEPS. Este compromiso con la educación de calidad y el servicio a la comunidad sigue siendo una piedra angular de la misión de la UEPS.

5. RESULTADOS

1. Presentación y análisis de los hallazgos

La sistematización realizada reveló importantes hallazgos en las categorías de **Liderazgo del Directivo desde una Mirada Curricular, Inclusiva y Cultural y Gestión Educativa Transformadora**. Estos hallazgos reflejan tanto los logros como los desafíos enfrentados en las prácticas de gestión educativa en la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS).



Categoría 1: Liderazgo del Directivo desde una Mirada Curricular, Inclusiva y Cultural

1. Fortalezas:

- El liderazgo demostró un compromiso significativo con la promoción de un entorno educativo culturalmente inclusivo. Esto se evidenció en la integración de prácticas culturales diversas en el currículo, lo que no solo enriqueció la experiencia educativa, sino que también fomentó un sentido de pertenencia entre los estudiantes de diferentes orígenes culturales.
- Se observó una adaptación continua del currículo para responder a las necesidades cambiantes del estudiantado, particularmente en lo que respecta a la diversidad lingüística y cultural. Esta adaptabilidad garantizó que todos los estudiantes, independientemente de su origen, tuviesen acceso a una educación relevante.

2. Áreas de Mejora:

- A pesar de estas fortalezas, se identificaron desafíos en la aplicación consistente de prácticas inclusivas en todos los niveles de la institución. En algunos casos, se observó una brecha entre las políticas inclusivas previstas y su implementación efectiva, especialmente en aulas donde los docentes tenían menos experiencia en métodos de enseñanza intercultural.
- Además, aunque se promovió un currículo inclusivo, hubo una limitada oferta de desarrollo profesional para los docentes, lo que resultó en inconsistencias en la entrega de un currículo inclusivo en diferentes materias y clases.

Categoría 2: Gestión Educativa Transformadora

1. Fortalezas:

- La institución logró avances significativos en la transformación de sus prácticas educativas a través de metodologías innovadoras y el uso de tecnología. Esto se reflejó en un mayor compromiso de los estudiantes y una mejora general en los resultados académicos.
- El enfoque en la mejora continua mediante prácticas reflexivas y bucles de retroalimentación fue un factor clave para el éxito sostenido de la institución. Este enfoque permitió la identificación y solución oportuna de desafíos, asegurando que la institución permaneciera receptiva a las necesidades de sus estudiantes y de la comunidad.

2. Áreas de Mejora:

- Sin embargo, el proceso de transformación educativa enfrentó obstáculos, particularmente en términos de asignación de recursos. La falta de recursos suficientes, tanto en financiamiento como en infraestructura tecnológica, limitó la plena realización de los objetivos transformadores de la institución.
- Otra área que requiere atención es la integración de las aportaciones de la comunidad en las prácticas de gestión. Aunque hubo esfuerzos para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones, estos no siempre fueron consistentes o efectivos, lo que llevó a la pérdida de oportunidades para un mayor compromiso y apoyo comunitario.

2. Reflexión Crítica sobre Errores, Debilidades y Logros

La sistematización destacó que, aunque la UEPS ha logrado avances notables en varias áreas, aún enfrenta desafíos significativos que deben abordarse.

- **Errores y Debilidades:**

- Uno de los errores críticos identificados fue la aplicación inconsistente de prácticas inclusivas en toda la institución. Aunque las intenciones de liderazgo eran claras, la ejecución a menudo no cumplió con las expectativas, lo que resultó en disparidades en la experiencia estudiantil.
- Otra debilidad fue la insuficiencia de oportunidades de desarrollo profesional para los docentes, lo que dificultó la plena implementación de prácticas pedagógicas innovadoras.
- **Logros y Fortalezas:**
 - A pesar de estos desafíos, los logros de la institución en la promoción de un currículo culturalmente inclusivo y en la adopción de prácticas educativas transformadoras son dignos de reconocimiento. El enfoque proactivo en la adaptación curricular y el uso de la tecnología ha posicionado a la UEPS como un líder en la innovación educativa en la región.

En resumen, los resultados de esta sistematización resaltan las fortalezas de la UEPS en la promoción de un entorno educativo inclusivo y transformador, al tiempo que identifican áreas que requieren mayor atención y mejora. Estos hallazgos proporcionan una hoja de ruta para futuros desarrollos, asegurando que la institución continúe satisfaciendo las necesidades cambiantes de su diverso cuerpo estudiantil.

5.1. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta sistematización de experiencias reflejan tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la gestión educativa de la Unidad Educativa Promoción Social Integral del Austro (UEPS), y encuentran eco en la literatura existente sobre liderazgo educativo y gestión institucional.

En primer lugar, el liderazgo del directivo en la UEPS, caracterizado por un enfoque curricular, inclusivo y cultural, se alinea con las teorías contemporáneas sobre la importancia del liderazgo pedagógico en la mejora de los resultados educativos. Según Bolívar (2010), el liderazgo educativo no debe limitarse a la gestión administrativa, sino que debe centrarse en la creación de entornos de aprendizaje que potencien la calidad de la educación. En este contexto, la capacidad del directivo para adaptar el currículo y promover un entorno inclusivo en la UEPS refleja una aplicación efectiva de estas teorías en la práctica. No obstante, Bolívar subraya que la implementación efectiva del liderazgo inclusivo y pedagógico requiere no solo de una intención clara, sino también de una estructura de apoyo robusta y un desarrollo profesional constante para los docentes. Este desafío es evidente en la UEPS, donde la aplicación inconsistente de prácticas inclusivas destaca la necesidad de fortalecer las estrategias de apoyo y formación continua.

Por otro lado, la integración tecnológica en la educación representa un desafío significativo debido a las limitaciones de recursos que comúnmente enfrentan muchos contextos educativos. Estas restricciones, como la falta de financiamiento y la carencia de infraestructura adecuada, a menudo frenan las ambiciones de innovación y transformación. Según Graffe (2002), una gestión educativa transformadora no solo debe centrarse en la implementación de tecnologías, sino que también debe ser capaz de planificar, organizar y dirigir de manera eficiente los recursos disponibles. Solo a través de una adecuada gestión de estos recursos es posible garantizar que las innovaciones tecnológicas puedan ser sostenibles y efectivas a largo plazo, permitiendo que verdaderamente impacten la calidad de la educación.

Asimismo, la literatura sugiere que una gestión educativa efectiva debe involucrar activamente a la comunidad en la toma de decisiones. Booth y Ainscow (2002) señalan que la participación comunitaria es fundamental para construir una cultura escolar inclusiva y



garantizar el éxito de las políticas educativas. Sin embargo, los resultados de esta sistematización muestran que, aunque hubo esfuerzos en este sentido en la UEPS, la integración comunitaria no siempre fue constante. Esto coincide con las dificultades descritas en estudios previos sobre la implementación de políticas participativas en entornos educativos, donde la falta de continuidad y adaptación puede limitar su efectividad.

6. CONCLUSIONES

La identificación de la experiencia de la práctica docente del directivo-fundador en el contexto en la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (UEPS), a través de la sistematización de las experiencias se revela importantes hallazgos, estos confirman la relevancia de una gestión educativa transformadora en contextos de la EPJA. En primer lugar, se ha evidenciado el liderazgo del directivo basado en un enfoque curricular, inclusivo y cultural, este ha sido un factor determinante en el éxito institucional, permitiendo la adaptación del currículo a las necesidades de la comunidad estudiantil, promoviendo un entorno educativo equitativo y respetuoso de la diversidad cultural.

Los aspectos conceptuales y teóricos fundamentales relacionados con la gestión educativa y el liderazgo directivo en la EPJA, permiten sustentar la sistematización de la experiencia porque como marco referencial ayuda a estructurar y analizar las prácticas y experiencias educativas. Este marco permite identificar qué aspectos de la gestión y el liderazgo fueron efectivos y cuáles no, facilitando así la reflexión crítica sobre la práctica. También, permitieron comprender la sistematización de la experiencia como un proceso que extrae lecciones aprendidas, identificar éxitos y fracasos, y, en consecuencia, ajustar las estrategias de gestión y liderazgo.

La reconstrucción de la experiencia "Forjando Caminos: La Trayectoria y en la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (UEPS), permitió identificar las principales fortalezas identificadas, destaca la capacidad de la UEPS para implementar metodologías pedagógicas innovadoras, como la integración tecnológica, que ha mejorado significativamente la calidad de la enseñanza. No obstante, también se han identificado debilidades, particularmente en relación con la infraestructura y los recursos limitados que han restringido el alcance de estas



innovaciones. La ausencia de un apoyo comunitario constante y una integración plena de todas las partes interesadas en la toma de decisiones han sido otros desafíos persistentes.

Los núcleos de reflexión para la elaboración de acciones efectivas de mejora de la experiencia "Forjando Caminos: La Trayectoria y Gestión Educativa en la Unidad Educativa "Promoción Social Integral del Austro" (UEPS), implican el liderazgo del directivo desde el enfoque curricular, inclusivo y cultural, porque la capacidad que tiene en el proceso de adaptación curricular, es fundamental en la promoción de un entorno inclusivo. El otro núcleo de reflexión, es gestión educativa transformadora en la institución, esta permite la implementación de metodologías innovadoras y el uso de tecnología.

La investigación da respuesta a los objetivos planteados, destacando la importancia de la educación transformadora para promover la inclusión y la equidad. Sin embargo, también se ha revelado que, a pesar de los logros obtenidos, el impacto de estas prácticas podría ampliarse mediante un mayor apoyo estructural y financiero, así como una mayor cohesión en la implementación de políticas participativas.

7. RECOMENDACIONES

Dado el impacto positivo pero limitado de las prácticas educativas transformadoras en la UEPS, es recomendable que futuras investigaciones se centren en explorar mecanismos para asegurar un apoyo más sólido en términos de recursos y financiamiento, que permita la expansión y sostenibilidad de estas prácticas innovadoras. Además, se sugiere la creación de estrategias más robustas para la integración comunitaria, fomentando una participación más activa y constante de todos los actores involucrados en la educación.

También sería valioso que futuras intervenciones educativas consideren la implementación de programas de desarrollo profesional continuo para los docentes, que no solo refuercen sus habilidades pedagógicas, sino que también los capaciten en la gestión inclusiva y en el uso de tecnologías emergentes. Finalmente, se recomienda la realización de estudios comparativos con otras instituciones educativas en contextos similares, para identificar prácticas exitosas que puedan ser replicadas y adaptadas en la UEPS y en otras instituciones con características afines.

7.1.RECOMENCIONES PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS EXITOSAS EN OTROS CONTEXTOS

7.1.1. Adaptación de Programas Educativos Inclusivos a Contextos Locales

Las estrategias pedagógicas implementadas en la UEPS pueden ser replicadas en otras instituciones adaptando los programas educativos a las particularidades culturales y lingüísticas de las comunidades. Se recomienda a las instituciones educativas en contextos rurales y socioeconómicamente desfavorecidos diseñar currículos que valoren las lenguas locales y promuevan la inclusión de prácticas culturales propias de la comunidad. Esto contribuirá a generar un sentido de pertenencia en los estudiantes y fortalecerá su identidad cultural.

7.1.2. Capacitación Docente en Enfoques Inclusivos e Interculturales

Es fundamental que las instituciones educativas brinden formación continua a sus docentes en enfoques inclusivos e interculturales. Se sugiere implementar programas de capacitación que aborden metodologías para trabajar con estudiantes adultos y técnicas que valoren la diversidad



cultural. Esto permitirá que los docentes adapten sus prácticas pedagógicas a las necesidades de los estudiantes y contribuyan a crear un entorno educativo más inclusivo y equitativo.

7.1.3. Implementación de Espacios de Participación Comunitaria

La participación activa de la comunidad en la toma de decisiones educativas es clave para el éxito de cualquier estrategia inclusiva. Se recomienda a las instituciones educativas organizar reuniones periódicas con representantes de la comunidad para evaluar el progreso de los programas educativos, discutir desafíos y proponer soluciones. Este enfoque participativo permitirá que las prácticas educativas se alineen con las necesidades y expectativas de la comunidad.

7.2. Estrategias para el Rol de las Autoridades Educativas en la Difusión de Buenas Prácticas

7.2.1. Creación de Políticas Educativas que Promuevan la Inclusión y Diversidad Cultural

Las autoridades educativas deben desarrollar políticas que promuevan la inclusión y valoren la diversidad cultural en las instituciones que atienden a jóvenes y adultos. Estas políticas deben fomentar el uso de metodologías adaptadas a contextos locales y asegurar que los currículos sean culturalmente relevantes para los estudiantes. Además, se deben diseñar mecanismos de evaluación que permitan monitorear y mejorar estas políticas de forma continua.

7.2.2. Difusión de Buenas Prácticas a través de Redes Educativas

Las autoridades educativas, tanto locales como nacionales, deben crear plataformas de intercambio de experiencias donde las instituciones puedan compartir sus buenas prácticas y



estrategias exitosas. A través de estas redes educativas, se pueden organizar talleres, conferencias y seminarios en los que los docentes y directivos puedan aprender de otras experiencias exitosas, como la de la UEPS, y adaptar estas estrategias a sus propias realidades educativas.

7.2.3. Apoyo Financiero y Logístico para la Implementación de Estrategias Inclusivas

Las autoridades educativas deben asegurar que las instituciones cuenten con los recursos necesarios para implementar estrategias inclusivas de manera efectiva. Esto incluye financiamiento para la capacitación docente, adquisición de recursos didácticos y tecnológicos, y el desarrollo de infraestructura adecuada. La inversión en estos aspectos garantizará la sostenibilidad de las estrategias implementadas y contribuirá a la mejora continua de la calidad educativa en la educación de jóvenes y adultos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. A. M. (2011). Cuantitativa y cualitativa Guía didáctica. Recuperado de:

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.

<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Booth, T., & Ainscow, M. (2002). Guía para la educación inclusiva: Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. Organización Internacional de Educación. Recuperado de Google Drive.

Bustamante, J. (2020). Sistematización: Programa de acompañamiento pedagógico en Esmeraldas y Sucumbíos. UNICEF.

<https://www.unicef.org/ecuador/media/9326/file/SISTEMATIZACION%20Programa%20de%20Acompa%C3%B1amiento%20Pedag%C3%B3gico%20en%20Esmeraldas%20y%20Sucumbios%20NOV%202018.pdf.pdf>

Contreras León, J. J., & Chapetón Castro, C. M. (2017). Transformando las prácticas de EFL en el aula y promoviendo el empoderamiento de los estudiantes: Aprendizaje colaborativo desde un enfoque dialógico. *PERFIL de Coyuntura Educativa*, 19(2), 135-149.

Recuperado de Scielo.



Díaz-Aguado Jalón, M. J. (2004). Educación intercultural y cooperación: Una nueva interacción educativa para un mundo que también es diferente. *Educatio*, (22), 69-90. Recuperado de <https://revistas.um.es/educatio/article/view/99/84>

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Recuperado de archivovivopaulofreire.org

Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Recuperado en 26 de agosto de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus. Recuperado de academia.edu

Jara, O. (2012). La sistematización de experiencias. *Práctica y teoría para otros mundos posibles*, 8-258. <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nolla Domenjó, M. (2006). Formación continuada: El proceso cognitivo y el aprendizaje profesional. *Educación Médica*, 9(1), 11-16. Recuperado en 26 de agosto de 2024, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132006000100004&lng=es&tlng=es

Orozco-Alvarado, J., & Díaz-Pérez, A. (2018). ¿Cómo redactar los antecedentes en una investigación cualitativa? *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, 1(2), 66-82. Recuperado de Dialnet.



- Rodríguez, M. (2021). Ficha de análisis para la reconstrucción de experiencias educativas: Un enfoque inclusivo en la EPJA en Ecuador. *Revista de Educación de Adultos*, 30(4), 78-92.
- Román, M., Castillo, E., Cunalata, M., Jumbo, F., & Córdova, J. (2023). Integración de tecnologías educativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 3454-3471. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7196
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill Education. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2014/07/Metodologia-de-la-investigacion-Sampieri.pdf>
- Santomé, J. T. (1991). El curriculum oculto. Ediciones Morata.
https://books.google.es/books?id=e3mpuRBbW5IC&pg=PA11&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Talanquer, V. (2015). La importancia de la evaluación formativa. *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, 1(2), 178-179.
<https://doi.org/10.1016/j.eq.2015.05.001>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós. Recuperado de Google Drive.
- UNESCO. (2010). Educación para todos: Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. París: UNESCO.
https://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/import/unesco/unesco0004.pdf



Villafuerte-Holguín, J. S., & Cevallos Zambrano, D. P. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(37), 15-40.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8258663>

Zaruma, J. A. D., Zaruma, R. A. A., & Muñoz, M. E. S. (2022). Educación para jóvenes y adultos (EPJA): Un desafío para los cantones Suscal y Cañar, Ecuador. In *IV Congreso Internacional de la Universidad Nacional de Educación* (pp. 333-340).

<https://congresos.unae.edu.ec/index.php/ivcongresointernacional/article/view/606/498>



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (ver anexo 1)

<https://drive.google.com/file/d/1Q2r9zFqPeE6vfwBTTUFEmCo7iwODajHn/view?usp=sharing>

FICHA DE RECONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIA (ver anexo 2)

<https://drive.google.com/file/d/1Y-4jvxOqsPQUWFivJPi-TI6-AJNTKzh/view?usp=sharing>

FOTOGRAFIAS (ver anexo 3)



FOTOGRAFIAS (ver anexo 4)



ACUERDO MINISTERIAL (ver anexo 5)

<https://drive.google.com/file/d/1LMNvCwnXPIAQCWti1p51T67JiGjG6FQX/view?usp=sharing>

**UNAE****CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA
PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

Pedro Santiago Saquicela Quituisaca, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PROMOCIÓN SOCIAL INTEGRAL DEL AUSTRO” (CUENCA, ECUADOR): UN ENFOQUE INCLUSIVO, INTERCULTURAL Y CURRICULAR”, 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.

Cuenca, 08 de septiembre de 2024



Pedro Santiago Saquicela Quituisaca

C.I: 0105467690



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Pedro Santiago Saquicela Quituisaca, autor del trabajo de titulación "SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA "PROMOCIÓN SOCIAL INTEGRAL DEL AUSTRO" (CUENCA, ECUADOR): UN ENFOQUE INCLUSIVO, INTERCULTURAL Y CURRICULAR", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 08 de septiembre de 2024



Pedro Santiago Saquicela Quituisaca

C.I: 0105467690

Certificación del Tutor

Yo, Ormary Egleé Barberi Ruiz, tutora del trabajo de titulación denominado “SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA PROMOCIÓN SOCIAL INTEGRAL DEL AUSTRO (CUENCA, ECUADOR): UN ENFOQUE INCLUSIVO, INTERCULTURAL Y CURRICULAR” perteneciente al estudiante: Pedro Santiago Saquicela Quituisaca, con C.I: 0105467690. 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 7 % de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Cuenca, 12 de agosto del 2024



Firmado electrónicamente por:
**ORMARY EGGLEE
BARBERI RUIZ**

PhD. Ormary Egleé Barberi Ruiz

C.I: 0151623766