

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA

TEMA:

Estrategias para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo, en la
Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil Año Lectivo 2015-2016

Autor:

José Adolfo Franco Solís

Director:

Lic. Yilena Montero Reyes, PhD (c)

Milagro, 2024

Derechos de autor

Sr. Dr.
Fabricio Guevara Viejó
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, José Adolfo Franco Solís en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magíster en Gerencia Educativa, como aporte a la Línea de Investigación **Gestión escolar** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 12 de abril de 2024



[firma electrónica]

Jose Adolfo Franco Solís

C.I.: 0909222622

Aprobación del Director del Trabajo de Titulación

Yo, Yilena Montero Reyes, en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por José Adolfo Franco Solís cuyo tema es Estrategias para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo, en la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil Año Lectivo 2015-2016, que aporta a la Línea de Investigación [línea de investigación], previo a la obtención del Grado Magíster en Gerencia Educativa. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 12 de abril de 2024



Firmado electrónicamente por:
YILENA MONTERO
REYES

[firma electrónica]

Lic. Yilena Montero Reyes PhD (c)

CI 1726990813

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA**, presentado por **ING. FRANCO SOLIS JOSE ADOLFO**, otorga al presente proyecto de investigación denominado "ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR A NIVEL DIRECTIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA LICEO DEL NORTE DE GUAYAQUIL, AÑO LECTIVO 2015-2016.", las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	58.67
DEFENSA ORAL	35.67
PROMEDIO	94.33
EQUIVALENTE	Muy Bueno



TRIBUNAL CALIFICADOR 2015
VERONICA JANETH
ZALDUMBIDE LOPEZ

Mgr., ZALDUMBIDE LOPEZ VERONICA JANETH
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



TRIBUNAL CALIFICADOR 2015
TIBISAY MILENE
LAMUS DE RODRIGUEZ

Ph.D LAMUS DE RODRÍGUEZ TIBISAY MILENE
VOCAL



TRIBUNAL CALIFICADOR 2015
JENNIFFER SOBEIDA
MOREIRA CHOEZ

Msc. MOREIRA CHOEZ JENNIFFER SOBEIDA
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con profundo agradecimiento y amor a Dios, fuente de inspiración y guía en cada paso de mi vida.

A mis padres, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido el fundamento de mi crecimiento personal y profesional.

A mis hijos, quienes son mi mayor motivación y fuente de alegría, y a mis nietos, la nueva generación que trae consigo la esperanza y la promesa de un futuro brillante, como la prolongación fiel de mi existencia.

Su apoyo constante y su presencia en mi vida han sido un regalo invaluable que nunca dejaré de valorar. A todos ustedes, les dedico este trabajo con profundo cariño y gratitud.

Jose Adolfo Franco Solís

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil, tanto al personal docente como directivo, por brindarme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación y por su apoyo durante todo el proceso. A la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), por proporcionarme los recursos y el ambiente propicio para el desarrollo de este trabajo académico. Además, quiero reconocer y agradecer especialmente a la tutora, Lic. Yilena Montero, Ph.D., cuya orientación experta y dedicación fueron fundamentales para el éxito de este proyecto. Su sabiduría, paciencia y compromiso fueron una inspiración constante para mí. Sin su guía y apoyo, este trabajo no habría sido posible. A todos los que contribuyeron de alguna manera a este proyecto, mi más profundo agradecimiento.

Jose Adolfo Franco Solís

Resumen

El presente estudio abordó un enfoque para fortalecer la manera en que se lleva la gestión escolar, específicamente a nivel administrativo en la unidad educativa Liceo del norte de Guayaquil; precisamente durante el año lectivo 2015 - 2016. Para alcanzar este objetivo, se utilizó principalmente una orientación que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, desembocando en un enfoque de naturaleza mixta en el cual se ha empleado aspectos teóricos y análisis práctico para el trabajo de campo, de tal manera que se puedan identificar áreas de mejora y de esta manera proponer estrategias específicas en el fortalecimiento de la gestión escolar. Se recopilaron datos a través de encuestas y entrevistas para comprender la dinámica de la administración escolar en la institución mencionada. Los resultados obtenidos demostraron que es prioritariamente necesario mejorar aspectos como la capacitación del personal directivo, la comunicación interna (canales e información), la estandarización de procesos, disposiciones y documentación relevante, así como también generar una cultura de mejora continua entre los miembros de la comunidad educativa. Este conjunto de hallazgos respalda en sí mismo la importancia de diseñar estrategias efectivas para lograr fortalecer la administración escolar a nivel directivo, las cuales deben poder adaptarse y aplicarse de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno educativo, por lo que resulta relevante considerar las limitaciones y desafíos potenciales al momento de implementar este tipo de estrategias. Se concluye así que este estudio brinda una comprensión precisa de las necesidades y oportunidades de mejora en la administración escolar a nivel directivo, ofreciendo de esta manera un camino y enfoque claro hacia una gestión más efectiva y estandarizada en la institución educativa.

Palabras clave: gestión escolar, estandarización de procesos, liderazgo directivo, mejora continua.

Abstract

The present study demonstrated an approach to strengthen the way in which school management is carried out, specifically at the administrative level in the educational unit Liceo del Norte de Guayaquil, precisely during the 2015 - 2016 school year. To achieve this objective, an approach that combined qualitative and quantitative methods, leading to a mixed nature approach in which theoretical aspects and practical analysis have been used for field work, in such a way that areas of improvement can be identified, and in this way specific strategies could be proposed in order to strengthening school management. Data were collected through surveys and interviews to understand the dynamics of school administration in the said institution. The results gotten demonstrated that it is primarily necessary to improve aspects such as training of management personnel, internal communication (channels and information), standardization of processes, requirements and relevant documentation, as well as generating a culture of continuous improvement among members of the educative community. This set of findings supports the importance of designing effective strategies to strengthen school administration at the management level, which must be able to adapt and apply according to the changing needs of the educational environment, so it is relevant to consider the limitations and potential challenges when implementing these types of strategies. It is thus concluded that this study provides a precise understanding of the needs and opportunities for improvement in school administration at the management level, thus offering a clear path and approach towards more effective and standardized management in the educational institution.

Keywords: school management, process standardization, leadership, continuous improvement.

Lista de Figuras

Figura 1. Pregunta 1.....	35
Figura 2. Pregunta 2.....	36
Figura 3. Pregunta 3.....	37
Figura 4. Pregunta 4.....	38
Figura 5. Pregunta 5.....	39
Figura 6. Pregunta 6.....	40
Figura 7. Pregunta 7.....	41
Figura 8. Pregunta 8.....	42
Figura 9. Pregunta 9.....	43
Figura 10. Pregunta 10.....	44
Figura 11. Pregunta 11.....	45
Figura 12. Pregunta 12.....	46
Figura 13. Pregunta 13.....	47
Figura 14. Pregunta 14.....	48
Figura 15. Pregunta 15.....	49
Figura 16. Pregunta 15.....	50
Figura 17. Pregunta 15.....	50
Figura 18. Pregunta 16.....	52
Figura 19. Pregunta 17.....	53
Figura 20. Pregunta 18.....	54
Figura 21. Pregunta 19.....	55
Figura 22. Pregunta 20.....	56
Figura 23. Alfa de Cronbach.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1. Variable independiente.....	9
Tabla 2. Variable dependiente.....	13
Tabla 3. Pregunta 1.....	35
Tabla 4. Pregunta 2.....	36
Tabla 5. Pregunta 3.....	37
Tabla 6. Pregunta 4.....	38
Tabla 7. Pregunta 5.....	39
Tabla 8. Pregunta 6.....	40
Tabla 9. Pregunta 7.....	41
Tabla 10. Pregunta 8.....	42
Tabla 11. Pregunta 9.....	43
Tabla 12. Pregunta 10.....	44
Tabla 13. Pregunta 11.....	45
Tabla 14. Pregunta 12.....	46
Tabla 15. Pregunta 13.....	47
Tabla 16. Pregunta 14.....	48
Tabla 17. Pregunta 15.....	49
Tabla 18. Pregunta 15.....	49
Tabla 19. Pregunta 15.....	50
Tabla 20. Pregunta 16.....	52
Tabla 21. Pregunta 17.....	53
Tabla 22. Pregunta 18.....	54
Tabla 23. Pregunta 19.....	55
Tabla 24. Pregunta 20.....	56
Tabla 25. Propuestas para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo.....	66
Tabla 26. Evaluación y seguimiento.....	104
Tabla 27. Recursos.....	107

Índice

Derechos de autor.....	I
Aprobación del Director del Trabajo de Titulación	II
Aprobación del tribunal calificador	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS	V
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Introducción.....	1
Capítulo I: El problema de la investigación.....	3
2.1. Planteamiento del problema.....	3
2.2. Delimitación del problema	4
2.3. Formulación del problema.....	5
2.4. Preguntas de investigación	6
2.5. Determinación del tema	7
2.6. Objetivo general.....	8
2.7. Objetivos específicos	8
2.8. Hipótesis	9
2.9. Declaración de las variables (operacionalización).....	9
2.10. Justificación	18
2.11. Alcance y limitaciones	19
CAPÍTULO II: Marco teórico referencial	21
Antecedentes	21
2.1. Antecedentes históricos	21
2.1.1. La gestión escolar en Ecuador a través del tiempo.....	21
2.1.2. El problema de la deficiencia en la gestión escolar en general	23
2.1.3. La gestión escolar a nivel directivo y sus desafíos.....	25
2.2. Antecedentes referenciales.....	26
2.2.1. Investigaciones sobre gestión escolar en Ecuador	26
2.2.2. Investigaciones sobre gestión escolar a nivel regional y global	29

2.2.3.	Contraste de percepciones acerca de la gestión escolar	30
2.2.4.	Puntualidades a diferentes niveles sobre gestión escolar a nivel directivo	31
2.3.	Contenido teórico que fundamenta la investigación	33
2.3.1.	Definición conceptual de estándares educativos: la gestión escolar	33
2.3.2.	Principios básicos de la gestión escolar.....	34
2.3.3.	La gestión escolar en el área de gestión administrativa y la calidad de la educación.....	36
2.3.4.	Los principios de gestión escolar, enfocados en el ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar (PHVA)	37
2.3.5.	Importancia del enfoque Directivo en la Gestión Escolar	39
2.3.6.	Optimización de Procesos Administrativos en Instituciones Educativas	40
2.3.7.	Cultura Organizacional y Clima Laboral en el Contexto Escolar	41
2.3.8.	Teorías y Modelos de Gestión Escolar	43
2.3.9.	Estrategias de gestión escolar desde un enfoque teórico	45
2.3.10.	Desafíos y Tendencias en la Gestión Escolar Actual a nivel directivo.....	47
2.4.	Posicionamiento teórico – lógico. Conclusiones del capítulo	49
CAPÍTULO III: Diseño metodológico		52
3.1.	Enfoque de investigación	52
3.2.	Alcance, modalidad y diseño de investigación	53
3.3.	La población y la muestra	54
3.3.1.	Características de la población	54
3.3.2.	Delimitación de la población	54
3.3.3.	Tipo de muestra.....	54
3.3.4.	Proceso de selección de la muestra	55
3.4.	Los métodos y las técnicas	55
3.5.	Procesamiento estadístico de la información	57
CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados		59
4.1.	Análisis de la situación actual	59
4.1.1.	Resultados de las encuestas aplicadas al personal docente	59
4.1.2.	Resultados de las entrevistas realizadas al personal directivo.....	81

4.2. Análisis Comparativo	84
4.2.1. Triangulación de resultados	84
4.2.2. Discusión de los resultados	86
4.3. Verificación de las Hipótesis	88
4.4. Estrategias propuestas para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo	92
4.4.1. Estrategias propuestas	92
4.4.2. Evaluación y seguimiento	104
4.4.3. Recursos técnicos, financieros y tecnológicos del proyecto.....	107
4.4.4. Validación de la propuesta por parte de expertos	109
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.....	112
5.1. Conclusiones	112
3.1. Recomendaciones	114
Referencias bibliográficas.....	116
Anexos	123

Introducción

La gestión escolar efectiva es considerada uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier institución educativa. Para el caso específico que es objeto del presente estudio, que se da en la unidad educativa Liceo Norte de la ciudad de Guayaquil, se han encontrado diversos desafíos que requieren la propuesta efectiva de estrategias innovadoras para lograr fortalecer la gestión a nivel directivo, por lo cual se debe buscar proporcionar una visión holística del tema de investigación, destacando en primer lugar su importancia y relevancia en el contexto educativo actual así como también los objetivos de la investigación y el enfoque metodológico que se debe asumir para alcanzar este fin.

En ese sentido, se puede hablar de los antecedentes que motivan y destacan en este tema de investigación, mismos que se basan en la propia necesidad de abordar los desafíos específicos que enfrenta la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa Liceo Norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015 - 2016, los cuales se orientan principalmente a la existencia evidente de problemas relacionados con situaciones en el liderazgo directivo, la eficacia administrativa y también la base de la comunicación entre la comunidad educativa, lo cual refleja la ausencia, entre otras cosas, de documentación estandarizada y bases para el desempeño óptimo a nivel interno de la institución. Por este motivo la falta de estrategias claras y efectivas para abordar esta problemática han generado la necesidad imperiosa de investigar y proponer soluciones para tratar en la medida de lo posible de mejorar esta situación en la unidad educativa.

Es preciso comprender que la gestión escolar también influye dentro del clima organizacional, la satisfacción del personal docente - administrativo y también la percepción de la comunidad educativa en general (Campoverde-Villacis y Bravo-Peláez, 2021). Por este motivo, el hecho de proponer estrategias para fortalecer la gestión a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil no solo busca beneficiar a la institución en sí misma, sino también a la sociedad misma en su conjunto. Visto de esta manera, la relevancia de este tema radica precisamente en la necesidad de garantizar un ambiente educativo ideal y equitativo para todos los docentes, mismo que se va a reflejar en la calidad educativa de los estudiantes, independientemente del origen de la problemática identificada justamente a partir de las nuevas propuestas y estrategias que lleguen a incentivar una gestión educativa más eficiente y satisfactoria.

Así, se enfoca el objetivo principal de la presente investigación mismo que se trata de diseñar estrategias claras, objetivas y medibles para fortalecer la gestión educativa a nivel

directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, con el propósito mismo de mejorar y fortalecer este aspecto optimizando los procesos administrativos y tratando de promover una cultura organizacional orientada hacia la excelencia educativa y la eficacia en la gestión. Para llegar a este objetivo se plantean tres objetivos específicos enmarcados en identificar áreas de mejora en el liderazgo directivo desde el ámbito teórico, así como también los principios y fundamentos conceptuales de la gestión educativa; después evaluar los procesos administrativos existentes y analizar la cultura organizacional desde la experiencia, como premisas básicas para identificar aspectos que promuevan una gestión educativa más efectiva y orienten a la generación de estrategias efectivas y que sean susceptibles de aplicación real.

Por lo tanto, se puede afirmar que la propuesta de esta investigación consiste de manera concreta en la elaboración de un plan de acción detallado que incluya las estrategias obtenidas desde la identificación previa, así como también los recursos necesarios para su implementación y el detalle de los mecanismos de seguimiento y evaluación para cada una de ellas. La idea es que este plan de acción se convierta en una herramienta práctica y manejable para los directivos, líderes educativos y docentes de la institución, permitiéndoles mejorar la eficacia de su gestión, el desarrollo de ideas, los canales de comunicación, la estandarización de procesos y otros aspectos derivados.

Es importante resaltar que, si bien existen algunos estudios previos acerca de la gestión escolar a nivel nacional y regional, son realmente pocos los que se enfocan en la implementación de estrategias concretas en una institución educativa en particular y en un contexto temporal específico; mas bien abordan la temática de una manera general, por lo que la propuesta de esta investigación se basa en un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos específicos de la unidad educativa para poder garantizar la relevancia y pertinencia de las estrategias propuestas según el contexto determinado.

Por lo tanto, la metodología utilizada en esta investigación posee un enfoque mixto combinando enfoques tanto cualitativos como cuantitativos para poder obtener una comprensión integral de la gestión escolar en la unidad educativa, para lo cual se aplican diferentes herramientas y técnicas estadísticas como cuestionarios, entrevistas con directivos, así como el análisis documental y teórico de fuentes bibliográficas. El análisis estadístico acerca de los diferentes aspectos relevantes de la gestión escolar busca precisamente obtener resultados relevantes para desde ese punto partir en la generación de estrategias y favorecer una triangulación de datos para validar los resultados obtenidos de manera objetiva y precisa.

Capítulo I: El problema de la investigación

2.1. Planteamiento del problema

En el presente estudio se va a tratar de abordar la problemática de la gestión educativa a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015 - 2016, surgido ante la evidente deficiencia de aspectos claves y la presencia de desafíos que afectan considerablemente el desarrollo efectivo de la institución y, por ende, el logro de sus objetivos educativos tanto a nivel interno como externo.

En primer lugar, es relevante comprender que la gestión educativa es un componente fundamental en el funcionamiento de cualquier institución a nivel escolar, puesto que se manifiesta su influencia directa en la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje, así como en el clima organizacional y otros aspectos relacionados con el ambiente laboral. Sin embargo para el caso específico del Liceo norte de Guayaquil que se va a analizar en el presente estudio, se observa un conjunto de problemas que requieren atención inmediata y frontal.

Uno de los principales antecedentes que contribuyen a la manifestación de esta problemática identificada resulta ser por un lado la falta de liderazgo efectivo de los directivos y autoridades administrativas, el cual refleja una ausencia casi total de dirección estratégica, realmente poca capacidad hacia la motivación del personal docente y una deficiencia importante en la toma de decisiones fundamentales para el desarrollo institucional; sin contar también con la pobre estandarización de procesos y documentación relevante tanto para decisiones administrativas como para la actividad docente propiamente dicha. Esta situación se ve manifestada en ciertos aspectos como por ejemplo la desorganización administrativa falta de procesos estandarizados y una percepción de desorientación casi generalizada en la comunicación y los canales por parte de la comunidad educativa, aunándose a otra serie de síntomas preocupantes tales como tasas considerables tasas de deserción docente, cierta regularidad en la presencia de conflictos internos y una percepción generalizada de insatisfacción por gran parte de los docentes. Esta situación se ha vuelto realmente algo crónico por lo que evidentemente requiere una intervención urgente para evitar al mediano y largo plazo un deterioro mayor en la calidad educativa y obviamente sobre la reputación de la institución.

Se puede pronosticar a futuro un panorama desalentador si es que esta situación problemática persiste sin la existencia de una solución adecuada, puesto que podría esperarse un deterioro continuo en los indicadores de rendimiento generalizado institucional, la probabilidad del incremento paulatino de los conflictos internos, descontento de los docentes, el deterioro del ambiente laboral y una pérdida progresiva de la confianza por parte

de la comunidad educativa hacia la capacidad de la institución para brindar una educación de calidad y que cuente con estándares adecuados para los estudiantes, lo cual es evidentemente un punto negativo para la reputación y sostenibilidad misma de la unidad educativa.

Para poder controlar este tipo de pronósticos negativos, resulta necesario la implementación de medidas específicas que aborden las diferentes causas subyacentes del problema, tratándolo de raíz y promoviendo un cambio significativo en la gestión educativa a nivel directivo. Este tipo de medidas según Chacón (2019), "deben ser diseñadas de manera integral y con una perspectiva amplia, considerando las diferentes necesidades y particularidades de la institución, de los docentes, así como las mejores prácticas en el campo de la gestión escolar", puesto que, mediante la implementación de estas estrategias efectivas se espera que se pueda revertir la situación actual y promover un ambiente educativo que sea más propicio para el desarrollo integral tanto de los estudiantes como el ambiente laboral adecuado para los docentes y que lleven de manera directa al cumplimiento y alcance de los objetivos institucionales.

2.2. Delimitación del problema

En cuanto a la delimitación del problema, este se lo identifica dentro de un espacio físico que es la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil y un tiempo determinado que es el año lectivo 2015-2016. Para este contexto específico se han propuesto tanto la variable independiente como la dependiente, tratándose la primera de las estrategias propuestas y la segunda precisamente del fortalecimiento de la gestión escolar, y dentro de cada una también se identificaron dimensiones importantes como por ejemplo lo que tiene que ver con el liderazgo directivo, los procesos administrativos, la cultura organizacional, entre otros.

Para profundizar un poco más en este aspecto, se va a tener en cuenta que el liderazgo directivo se enfoca hacia las habilidades y acciones de los directivos y las autoridades para realizar acciones siendo las más comunes la toma de decisiones estratégicas, la motivación al personal docente y el establecimiento de una visión y un enfoque claro para las acciones de la institución; mientras que por otro lado los procesos administrativos incluyen situaciones como por ejemplo la gestión adecuada de recursos humanos, financieros, y materiales así como la comunicación efectiva y la planificación de actividades académicas tanto intra como extracurriculares, justamente porque la cultura organizacional abarca las diferentes normas, valores y creencias compartidas por la comunidad educativa, que influyen el clima laboral y la percepción de los objetivos institucionales (Cejás, 2019). La delimitación del problema en este contexto determinado

puede facilitar un análisis más detallado de las causas y consecuencias del mismo, permitiendo al investigador realizar una intervención más focalizada y efectiva para abordar de manera holística las necesidades de la institución educativa en cuestión

2.3. Formulación del problema

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo, en la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil en el año lectivo 2015-2016?

El problema de investigación planteado en el presente estudio se centra en la relación existente entre las estrategias propuestas y el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, para de esta manera tratar de identificar de qué manera los diferentes procesos administrativos y la cultura organizacional influyen sobre el fortalecimiento de la gestión escolar a través de estrategias de mejoramiento de ciertos indicadores claves. En este sentido, resulta viable demostrar y determinar que el problema formulado cumple con las características que a continuación se describen:

- Se encuentra adecuadamente **delimitado**, puesto que se describe un contexto físico específico que es la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil y un contexto temporal que es el año lectivo 2015-2016.
- Es **claro**, puesto que la formulación del problema es precisa y sencilla para comprender. Del mismo modo, centra su enfoque en la relación que existe entre las estrategias propuestas y el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo en una institución educativa determinada.
- Resulta **evidente**, puesto que el problema posee manifestaciones claras y observables en las debilidades y deficiencias en torno a la gestión educativa a nivel directivo en la institución educativa que es objeto de la investigación, lo cual propicia identificar diferentes dificultades como por ejemplo conflictos internos, desacuerdos entre docentes, falta de estandarización documental, entre otros
- Es **concreto**, ya que el problema está redactado de una manera concreta, precisa y directa para de esta manera identificar claramente ambas variables involucradas y la relación que existe entre ellas.
- El problema también es **original**, ya que a pesar de que la relación existente entre las variables estrategias y fortalecimiento de la gestión escolar ya ha sido abordada en otros estudios académicos y teóricos; la presente investigación que se pone a disposición aborda la problemática de una manera específica en un contexto educativo determinado, el mismo que representa a la institución educativa particular en un periodo de tiempo definido.

- Es **contextual** debido a que el problema pertenece evidentemente a la práctica social y educativa del contexto ecuatoriano, en donde la gestión educativa resulta un tema de interés y de debate constante, especialmente entre los docentes y los centros educativos.
- El problema también es **factible** tanto en términos de tiempo y recursos disponibles, ya que existe el acceso verídico a la institución educativa para poder recolectar datos relevantes y así tener la posibilidad real de proponer medidas correctivas.
- Dentro del problema se identifican tanto la variable independiente como la dependiente, como ya se ha manifestado en epígrafes anteriores la variable independiente se refiere a las estrategias propuestas y la variable dependiente es el fortalecimiento de la gestión a nivel escolar.
- Finalmente, el problema se proyecta a obtener **productos esperados** ya que se espera y se aspira que la presente investigación contribuya con soluciones alternativas y efectivas para poder fortalecer la gestión educativa a nivel directivo, lo cual podría llevar a una mejora relevante y evidente en el clima laboral, las relaciones entre docentes y sobre todo la estandarización de procesos y la toma de decisiones por parte de las autoridades académicas, reflejando así un fortalecimiento eficiente de la gestión educativa.

2.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son aquellas áreas específicas sobre las cuales se necesita un fortalecimiento en su gestión dentro de la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, teniendo en cuenta las conceptualizaciones teóricas, las nuevas prácticas actuales, percepciones de autores y tendencias en la gestión escolar?
- ¿De qué manera pueden diseñarse estrategias que resultan efectivas para poder optimizar los procesos administrativos en la institución, desde la perspectiva de los actores directos de la comunidad educativa, incluyendo aspectos como la revisión de políticas, la simplificación de los procedimientos y el uso adecuado de los recursos?
- ¿Qué tipo de prácticas específicas a nivel de sistema escolar se llevan a cabo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, considerando aspectos generales como liderazgo directivo, los procesos administrativos actuales y la cultura organizacional que se lleva de manera directa?
- ¿Cuál sería una metodología integral para poder diseñar y proponer estrategias que estén destinadas al fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo en la institución, incorporando al mismo tiempo enfoques teóricos y prácticos, así como

también herramientas para el análisis y evaluación continua con el objetivo de fortalecer la gestión e incrementar la satisfacción del personal

2.5. Determinación del tema

El tema preciso de la presente investigación se centra principalmente en los aspectos de la gestión educativa a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, abordando diferentes componentes claves como por ejemplo el liderazgo directivo, los procesos administrativos y la cultura organizacional, así como también la estandarización de procesos y documentación. Se ha considerado los anteriores aspectos debido a que son fundamentales para entender la forma en la que se lleva a cabo la dirección y administración de la institución educativa, así como también la influencia que poseen de manera individual y en conjunto sobre la gestión en general y el ambiente laboral.

El liderazgo directivo se define como una de las dimensiones centrales de la gestión escolar puesto que "comprende habilidades, comportamientos y acciones de las autoridades escolares en aspectos como la toma de decisiones, la motivación del personal docente y la formulación de una visión clara para que la institución pueda caminar" (Castro Rubilar et al., 2019, p. 129). Esto por cuanto la manera en la que ha sido abordado este liderazgo puede tener un impacto significativo sobre lo que es la eficacia y funcionamiento en general de la gestión educativa en la institución.

Por otro lado también los procesos administrativos se consideran como una dimensión relevante en el presente estudio, puesto que abarcan aspectos clave como por ejemplo la planificación, la organización, la ejecución y el control de las actividades administrativas dentro de la institución educativa, incluyendo por supuesto la gestión de recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales, así como también la planificación y coordinación de actividades académicas relacionadas directamente con el accionar de la unidad educativa. En este sentido, es posible afirmar que la eficiencia y eficacia de este tipo de procesos también influyen en la capacidad de la institución para determinar el cumplimiento de sus objetivos educativos y así satisfacer las necesidades tanto del personal como también de sus estudiantes.

Hablando de la cultura organizacional, esta es aquella que engloba a las normas, valores y creencias compartidas por los miembros de la comunidad educativa. "Esta cultura puede influir directamente en el clima laboral, la comunicación interna, la colaboración entre el personal y la percepción también de los objetivos institucionales" (Cejas, 2019, p. 220). De este modo comprender la cultura organizacional de la institución es fundamental para poder

identificar posibles áreas de mejora a nivel de gestión y promover un ambiente de trabajo positivo y orientado siempre hacia conseguir la excelencia educativa.

Después de lo expuesto, es posible afirmar entonces que el tema de investigación acerca de la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil se enfoca principalmente en aspectos de liderazgo directivo, procesos administrativos, estandarización de procesos y cultura organizacional; considerados como dimensiones determinantes para la gestión escolar, teniendo en cuenta también aspectos que se llevan a cabo en la actualidad por lo que la propuesta de estrategias que posibiliten contrarrestar los problemas evidentes que se presentan, resulta necesaria con el enfoque de la contribución hacia el fortalecimiento de la calidad de la gestión educativa y la forma en la que se manejan las diferentes situaciones dentro de la institución.

2.6. Objetivo general

Proponer estrategias específicas para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo en la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015-2016, orientadas al mejoramiento del liderazgo directivo, optimización y estandarización de los procesos administrativos, así como el fomento de una cultura organizacional positiva, contempladas y articuladas mediante un plan de acción.

2.7. Objetivos específicos

- Identificar las potenciales áreas de mejora en la gestión escolar de la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015-2016, mediante el análisis de las principales conceptualizaciones a nivel teórico, prácticas actuales, las percepciones de autores y las tendencias modernas en torno a dicha variable.
- Diagnosticar las prácticas de gestión escolar en la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil, a partir de la aplicación de instrumentos de carácter empírico y estadístico que posibiliten la caracterización de sus fortalezas y debilidades.
- Determinar las principales estrategias y procedimientos metodológicos que permitan enunciar las mismas y la estructuración del plan de acción para lograr el control, seguimiento y evaluación de la propuesta.

2.8. Hipótesis

Hipótesis general

El diseño de estrategias efectivas como la capacitación del personal directivo, la mejora de los sistemas de comunicación interna y estandarización documental, así como la promoción de una cultura de mejora continua, son fundamentales para el fortalecimiento de la gestión educativa a nivel directivo en la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015-2016.

2.9. Declaración de las variables (operacionalización)

- **Variable independiente:** Estrategias efectivas
- **Variable dependiente:** fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo.

Tabla 1.

Variable independiente.

Estrategias para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo.				
CONCEPTUALIZACION	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Las diferentes estrategias para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo incluyen diferentes acciones planificadas y destinadas a mejorar la eficacia de las funciones tanto administrativas y de liderazgo en una institución educativa. Las mismas deben incluir políticas claras, programas de capacitación al personal, de desarrollo profesional y la promoción de una cultura	Al establecer una definición operacional de la variable independiente, se implica directamente especificar las acciones concretas que se deben llevar a cabo para mejorar esta gestión y fortalecer la misma, como por ejemplo la implementación de programas de desarrollo profesional para directivos y docentes, la revisión, actualización y mejora de políticas y procedimientos administrativos que orienten hacia su estandarización, la socialización adecuada de los	Capacitación y Desarrollo Profesional: incluye acciones relacionadas con la formación y mejora de las habilidades del personal directivo, como programas de capacitación, gestión administrativa, resolución de conflictos, entre otros.	Participación en Programas de Formación Continua: Porcentaje de directivos y docentes que participan activamente en programas de desarrollo profesional dirigidos a mejorar habilidades de liderazgo y gestión educativa. Evaluación de la Eficacia: Índice de percepción sobre la utilidad y eficacia de los programas de capacitación en el desempeño laboral aplicado y real.	¿Ha participado usted en programas de formación continua diseñados para mejorar sus habilidades de liderazgo, gestión educativa o ambiente laboral en los últimos 12 meses? ¿Cómo evaluaría usted la utilidad y eficacia de los programas de capacitación que ha recibido, en términos de su impacto en su

organizacional positiva y canales de comunicación y el desempeño laboral y desarrollo profesional?
 efectiva para optimizar el mejoramiento de la eficiencia de ¿Qué aspectos le
 proceso de toma de estos, la asignación eficiente de gustaría que fuesen
 decisiones, la coordinación recursos y la promoción de la incluidos en posibles
 de recursos y la participación y empoderamiento programas de
 estandarización de del personal en general dentro de capacitación
 procesos. (Graffe, 2021). del proceso de toma de relacionados al liderazgo
 decisiones. y la gestión escolar?

Diseño e Claridad de las Políticas y
Implementación Procedimientos:
de Políticas y Evaluación de la
Procedimientos: comprensión del personal
 abarca la creación directivo y docente sobre
 y propuesta de las políticas y
 políticas y procedimientos
 procedimientos que establecidos para la gestión
 promuevan una escolar, mediante escalas
 gestión escolar de evaluación,
 efectiva, tales retroalimentación continua
 como el e índices de satisfacción.

¿Considera usted que las
 políticas y
 procedimientos actuales
 establecidos para la
 gestión escolar en
 nuestra institución son
 claras y fáciles de
 entender?

<p>establecimiento de normativas claras, la elaboración de planes estratégicos, la asignación eficiente de recursos y la supervisión de actividades administrativas.</p>	<p>Cumplimiento de las Políticas y Procedimientos: Porcentaje de adherencia del personal directivo a las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar, determinado mediante revisiones periódicas y retroalimentación.</p>	<p>En su experiencia, ¿con qué frecuencia el personal directivo cumple con las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución?</p>
--	---	--

<p>Conocimiento y experiencia en el manejo de estrategias: es la comprensión y habilidades que poseen los directivos escolares en la aplicación efectiva</p>	<p>Tipología de estrategias: Se evalúa la comprensión y familiaridad de los directivos con diferentes tipos de estrategias de gestión escolar, como estrategias de liderazgo, mejora continua, comunicación institucional, entre otras.</p>	<p>¿Cuáles son las estrategias que considera más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución?</p>
---	---	---

de diversas estrategias para fortalecer la gestión escolar. Esto incluye su familiaridad con diferentes tipos de estrategias, así como su experiencia previa en la implementación y ejecución de las mismas en el contexto educativo.

Nivel de experiencia: Se mide el grado de experiencia y práctica que los directivos y docentes tienen en la implementación efectiva y desarrollo de las estrategias identificadas, considerando la frecuencia con la que han sido aplicadas en el contexto escolar y los resultados obtenidos.

¿Qué nivel de experiencia tiene usted en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar?

¿Cómo calificaría el nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo?

Tabla 2.

Variable dependiente.

Fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo				
CONCEPTUALIZACION	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
El fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo se refiere al nivel de eficacia y la capacidad de las autoridades de una institución educativa, orientada a la planificación, organización, dirigencia y control de las actividades administrativas de la misma. El fortalecimiento en sí mismo, se refiere a las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos establecidos y mejorar	Para establecer una definición operacional de la variable fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo, se debe relacionar directamente la medición concreta de la efectividad de las acciones administrativas tanto propuestas como aplicadas que son llevadas a cabo por el equipo administrativo de la institución. En este sentido, es relevante la evaluación y retroalimentación constante	Eficiencia en la Gestión de Recursos: Evalúa la habilidad del equipo directivo para administrar eficientemente recursos como presupuesto, personal, documentación y materiales físicos para alcanzar objetivos institucionales y fortalecer procesos administrativos.	Porcentaje de Presupuesto Utilizado: Mide el conocimiento del personal sobre el porcentaje del presupuesto escolar empleado en relación con el total asignado, indicando eficacia en la gestión y comunicación financiera. Índice de Utilización de Recursos Humanos: Evalúa la eficiencia en la asignación del personal respecto a las necesidades operativas de la institución.	¿Conoce usted qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar? ¿Cómo calificaría la asignación de personal en su departamento en relación con las necesidades operativas de la institución?

continuamente en la gestión en general. (Miranda Beltrán, 2018).

mediante indicadores como por ejemplo la satisfacción del personal docente y administrativo, el cumplimiento de los objetivos institucionales, la mejora del ambiente laboral y la fluidez tanto de la comunicación como de la documentación importante al establecer procedimientos estandarizados.

Satisfacción del Personal Docente y Administrativo: evalúa el grado de satisfacción y compromiso del personal docente y administrativo con su trabajo y con la gestión escolar en general, mediante encuestas de satisfacción, niveles de rotación del personal, y percepción del clima organizacional.

Tasa de Rotación del Personal: mide la cantidad de personal que ha abandonado la institución en un período de tiempo determinado, lo que refleja la estabilidad laboral y la satisfacción del personal.

Índice de Satisfacción Laboral: Evalúa el compromiso y satisfacción del personal docente y administrativo con su trabajo y gestión escolar.

¿Cuántos colegas ha visto usted dejar la institución en los últimos 12 meses?

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción general con: su trabajo en esta institución.

La gestión de los directivos

La gestión de administrativos?

Adecuación de las estrategias al contexto institucional: capacidad de las estrategias propuestas para adaptarse de manera efectiva a las necesidades específicas de la institución educativa. Implica evaluar si las estrategias son pertinentes y viables para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades dentro del contexto escolar.

Nivel de coherencia entre las estrategias propuestas y las necesidades específicas de la institución: evalúa en qué medida las estrategias diseñadas se alinean con los requerimientos y desafíos específicos de la institución educativa, considerando su misión, visión, objetivos y características particulares.

Grado de adaptabilidad de las estrategias a los recursos disponibles y las características del entorno escolar: Este indicador busca determinar hasta qué punto las estrategias son flexibles y pueden ser implementadas con éxito en el contexto real

¿Considera que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan a las necesidades específicas de nuestra institución?

¿Qué aspectos o áreas cree que deben ser priorizados en el fortalecimiento de la gestión escolar en nuestra institución?

¿Considera que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estas podrían ser implementadas con los recursos humanos y materiales que tenemos

de la institución, disponibles en nuestra institución, considerando los recursos disponibles, la

infraestructura, el personal y otras variables del entorno escolar.

¿Qué obstáculos o limitaciones identifica, que podrían dificultar la implementación efectiva de posibles nuevas estrategias en nuestra institución?

2.10. Justificación

Esta investigación se fundamenta en la necesidad evidente de abordar y resolver los diferentes desafíos que enfrenta la gestión escolar a nivel directivo presentes en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, relacionados principalmente con el liderazgo, los procesos administrativos, la estandarización documental y la cultura organizacional; mismos que tienen influencia directa en el bienestar de la comunidad educativa pero en especial en el ambiente diario en el cual convive en el personal docente.

En este sentido, se puede plantear tanto la relevancia como la utilidad de las estrategias que van a ser propuestas en este estudio, mismas que se fundamentan en la mejora continua de la gestión escolar, así como su fortalecimiento, siendo este último el aspecto fundamental a describir para el desarrollo y la calidad educativa de la institución. Las estrategias que se propone plantear no solo buscan ser una propuesta más que se queda en papel, sino que están también orientadas a responder a las necesidades específicas de la institución en cuanto al fortalecimiento de liderazgo directivo en la optimización y estandarización de procesos administrativos y la cultura organizacional en el sentido de su posibilidad de adaptación y flexibilidad en un entorno constantemente cambiante.

Desde una perspectiva pragmática, las estrategias que se busca proponer tienen la finalidad de ofrecer herramientas concretas y aplicables para que se puedan abordar los desafíos relacionados directamente con la gestión escolar, permitiendo tanto a los directivos como a los docentes mejorar su desempeño y eficacia en la administración de la institución educativa. Estas estrategias tienen el potencial de tener un impacto positivo en el clima laboral, la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y en definitiva sobre la gestión a nivel directivo en sí misma.

Hablando del aspecto metodológico, este estudio se apoya en la revisión profunda de la literatura académica y también la recopilación de datos de naturaleza empírica a través de diferentes técnicas de investigación de campo como por ejemplo la revisión bibliográfica para el primer caso, las encuestas y las entrevistas para el segundo. Esto con el objetivo de garantizar la rigurosidad y validez de las estrategias propuestas al partir de evidencia teórica, práctica y real, así como también sobre las percepciones y experiencias verídicas de los actores educativos involucrados de manera directa en el estudio.

Dentro de lo que implica el enfoque educativo, la propuesta del conjunto de estrategias que se acomete presentar como producto final, tiene la potencialidad de contribuir de manera

significativa al fortalecimiento constante de la gestión escolar directiva dentro de la institución, ya que las mismas se van a encontrar alineadas con mejores prácticas y estándares actuales en lo que se refiere a la gestión escolar, fortaleciendo las diferentes áreas ya mencionadas con un enfoque en la excelencia. De este modo, se puede crear un entorno más propicio para el desarrollo integral de una cultura organizacional pacífica, abierta y sobre todo orientada al logro de los objetivos institucionales.

Es señalar que los potenciales beneficiarios de lo logrado en esta investigación serán principalmente los directivos, los docentes y el resto de la comunidad educativa de la unidad Liceo del Norte, quienes podrán contar con herramientas y estrategias efectivas orientadas al fortalecimiento de la calidad de la gestión y el funcionamiento general de la institución. Del mismo modo, este estudio también se puede convertir en un futuro tema de interés para otros actores del ámbito educativo como por ejemplo investigadores, entes de formulación de política pública y otros profesionales que llevan su dedicación al mejoramiento de la calidad educativa en general.

En última instancia, es importante destacar que esta investigación también posee un enfoque hacia el cambio social, puesto que una educación de calidad es fundamental para el desarrollo humano, social y económico de una comunidad. La relación directa que tiene esta afirmación con el fortalecimiento de la gestión educativa a nivel directivo recae en la contribución hacia un ambiente más propicio tanto para el desenvolvimiento del personal docente, como para la formación de ciudadanos más preparados, críticos y comprometidos con el progreso de la sociedad.

2.11. Alcance y limitaciones

El alcance del presente estudio representa de manera directa el diseño y propuesta de un conjunto de estrategias para fortalecer la gestión escolar en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, abordando aspectos relacionados con el liderazgo, los diferentes procesos administrativos, la estandarización documental, la capacitación constante y la cultura organizacional. Esto deben contribuir a obtener mejoras y fortalecer el aspecto directivo y su gestión en general, orientado hacia la excelencia educativa en el corto, mediano y largo plazo. Para llegar a este alcance, este estudio se llevará a cabo empleando metodologías de investigación tanto cualitativas como cuantitativas como por ejemplo las entrevistas, encuestas y análisis documental; con el objetivo de comprender de manera profunda y holística los desafíos y oportunidades que enfrenta esta institución en términos de gestión escolar a nivel directivo.

Sin embargo, siempre es importante como en toda investigación considerar algunas limitaciones que pueden estar presentes como por ejemplo el hecho de que el estudio se enfoca en una única institución en particular y un período de tiempo bastante específico, lo cual puede ser un factor que limite la ampliación de los resultados a otras instituciones o contextos temporales, a pesar de que se puede proyectar los mismos. Otro tipo de limitación puede ser la disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros, mismos que pueden influir en la amplitud y profundidad del estudio realizado, muy a pesar de contar con una accesibilidad bastante verídica hacia las fuentes primarias de donde se obtendrá la información pertinente.

Así mismo, hablando de los limitantes del estudio, otro de estos puede ser la accesibilidad sobre los datos que se consideren relevantes y certeros para la investigación. Muy a pesar de las técnicas que se apliquen para poder recopilar información precisa, completa y veraz, es posible que alguna de esta información no se encuentre disponible, sea difícil de obtener o las respuestas se encuentren sesgadas o intencionalmente maquilladas. Además, resulta relevante considerar la naturaleza multifacética de la gestión escolar ya que existe la posibilidad latente de que algunas áreas específicas no puedan ser abordadas en detalle dentro del estudio debido a su extensión, por ejemplo hablando de aspecto de específicos de la gestión financiera o de la gestión de los recursos humanos y su asignación según las necesidades operativas de la institución, siendo que estas situaciones requieren evidentemente de investigaciones adicionales más a profundidad y con un mayor amplitud de tiempo para comprender de manera general su impacto en la institución y la gestión directiva.

Sin embargo y a pesar de ser conscientes de estas limitaciones existentes, el presente estudio tratará en la medida de lo posible de proporcionar una base sólida lo más completa y lo que es relevante, que sea verdaderamente aplicable para que se pueda comprender y abordar los desafíos de la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, ofreciendo de esta manera recomendaciones prácticas y concretas metodologías de recursos e indicaciones potencialmente viables para fortalecer la gestión escolar dentro de la institución.

CAPÍTULO II: Marco teórico referencial

Antecedentes

2.1. Antecedentes históricos

2.1.1. La gestión escolar en Ecuador a través del tiempo

Al momento de abordar los principales antecedentes históricos de la gestión escolar en el Ecuador, es preciso evocar necesariamente a los primeros sistemas educativos del país; aquellos que fueron desarrollados durante la época colonial. Según la reseña del autor Carlos Freile de la Universidad San Francisco de Quito (2020), en esta época de la Colonia la educación se encontraba principalmente administrada por la iglesia católica, misma que estableció diferentes tipos de escuelas tanto para la educación religiosa, así como para la enseñanza de ciertas asignaturas y ciencias apegadas siempre a lo que enseñaba la doctrina cristiana. Dentro de estas instituciones educativas se podía encontrar como estudiantes principalmente a los hijos de los nobles, criollos, clases altas y recibían una educación evangelizadora que pretendía la consolidación de la hegemonía colonial.

Con el paso de los años y obviamente respondiendo a los diferentes hitos históricos, tras la independencia y el establecimiento de la República independiente del Ecuador en 1830 es cuando se comienzan a evidenciar los primeros intentos de establecimiento de un sistema educativo nacional. De hecho "uno de los hitos más importantes en esta etapa de la historia fue precisamente la promulgación de la denominada Ley De Instrucción Pública que data de 1833, misma que sentó bases y precedentes relevantes para la creación de escuelas primarias en todo el país." (Tur, 2019). A pesar de este aparentemente importante avance, el patrón de la era colonial continúa puesto que la implementación de la mencionada ley fue bastante limitada y la educación todavía seguía siendo privilegio de unos pocos afortunados pudientes.

Ya entrado el siglo XIX existieron varios intentos, algunos por supuesto, fallidos, para reformar el sistema educativo; sin embargo, el mayor avance se dio durante el gobierno del presidente Gabriel García Moreno durante la segunda mitad del mencionado siglo. Según lo señala Madrid Tamayo (2022), García Moreno promovió la creación de diferentes centros educativos como escuelas primarias y secundarias, así como la fundación de otros centros ya de carácter universitario. Durante lo que fue el siglo XX, la gestión escolar en Ecuador experimentó importantes cambios y desafíos en concordancia con el crecimiento global y las nuevas tendencias en el mundo, durante gran parte de este siglo la educación estuvo marcada e influenciada por diferentes ideas pedagógicas de origen europeo y

estadounidenses conocidas como la nueva escuela pedagógica, así como también por la intervención del gobierno directamente en la administración de las escuelas (Madrid Tamayo, 2022). Sin embargo, la calidad y la equidad en la educación, así como en su gestión en general seguía siendo un problema importante especialmente en lo que se refería a la educación rural y en las zonas marginadas.

Es apenas en la segunda mitad del siglo XX cuando se llevan a cabo varias reformas educativas que tuvieron como objetivo precisamente mejorar la gestión escolar y la calidad de la educación de manera general. Entre aquellos cambios más significativos se dio la Ley de Reforma Educativa de 1967, misma que estableció por primera vez un sistema de educación básica obligatoria y gratuita para todos los niños del país, por lo menos hasta los primeros años de escolarización (Bonito Caimiñague y Dávila Lara, 2019). Dentro de esta ley también se estableció la creación del Ministerio de Educación como el principal ente rector del sistema educativo a nivel nacional, promoviendo también la descentralización de la gestión escolar, quedando regida tanto por el ente gubernamental a nivel nacional pero guiada dentro de cada institución educativa por los líderes o administradores, ya sean directores rectores o similares.

A partir de entonces se han realizado diferentes cambios en mayor o menor magnitud, sin embargo, ha sido en las últimas décadas, precisamente en el año 2012 cuando se experimentó una de las últimas reformas educativas más significativas con la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI. Dentro de este cuerpo legal se introdujeron importantes cambios en lo que se refiere a la gestión escolar y el sistema educativo en general con el objetivo principal de poder garantizar una educación de calidad que sea inclusiva y equitativa para todos los ecuatorianos (Barrazueta Azanza, 2021).

Uno de los aspectos claves de la LOEI que es preciso mencionar en este punto, es el fortalecimiento de un nuevo modelo de gestión educativa planteada por primera vez en el año 2010, mismo que estableció un marco normativo general para la gestión educativa a nivel nacional, siendo que este sistema "buscaba fortalecer tanto la coordinación entre las diferentes instancias del sistema educativo, incluyendo el Ministerio de Educación, como con los gobiernos locales, las diferentes instituciones educativas y por supuesto, la sociedad civil" (Ortíz del Pino y Rodríguez, 2018, p. 47). Otro aspecto relevante de la LOEI es que promovió la participación activa de la comunidad dentro de la gestión escolar, estableciendo para este objetivo diferentes mecanismos para la inclusión de los padres de familia, los estudiantes y otros actores en el proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas, buscando así fortalecer el vínculo entre la escuela y la comunidad y promover una gestión más democrática y transparente (Barrazueta Azanza, 2021).

La ley Orgánica de Educación Intercultural también realizó un importante énfasis precisamente en la educación intercultural y la promoción de la diversidad cultural dentro de las escuelas, reconociendo de esta forma y de manera frontal la diversidad étnica y cultural del país, promoviendo el respeto y la valoración de las diferentes identidades culturales en el ámbito educativo. Así mismo en términos de gestión escolar "la LOEI estableció un conjunto de disposiciones directas para mejorar la calidad y eficiencia dentro del aspecto administrativo en las instituciones educativas" (Castillo Cobeña et al., 2018, p. 342). De esta manera se puede promover la implementación de sistemas nuevos de evaluación y monitoreo para poder medir el desempeño de las escuelas, estableciendo al tiempo mecanismos de apoyo y capacitación para docentes y directivos escolares que han sido más o menos constantes hasta la actualidad, a pesar de no ser del conocimiento o acceso general en muchas de las ocasiones.

2.1.2. El problema de la deficiencia en la gestión escolar en general

La deficiencia presente en la gestión escolar, especialmente en lo que concierne al liderazgo directivo, así como también los procesos administrativos y la cultura organizacional, representan un desafío permanente en la historia de la educación en el Ecuador. Justamente, eso se puede rastrear hasta incluso los tiempos coloniales cuando la educación se encontraba principalmente bajo la administración de la iglesia católica, hasta evidentemente la actualidad en donde se han observado diferentes tipos de cambios en la forma en que se lidera la gestión educativa en el país.

Al hablar de la época colonial, se puede determinar que la gestión escolar se encontraba centrada básicamente en las instituciones eclesiásticas, mismas que tenían una fuerte hegemonía sobre el sistema educativo. Según lo afirmado por Freile (2020), este liderazgo educativo y administrativo se encontraba en manos de los líderes religiosos como los obispos y los clérigos, aquellos que tenían una influencia significativa sobre la toma de decisiones y la implementación de políticas educativas. A pesar de esto, su estructura de gestión era básicamente excluyente ya que no permitía la participación de otros actores sociales en la toma de decisiones, por ejemplo, los estudiantes y la comunidad en general. En la época de la independencia y posteriormente a finales del siglo XIX se inició un proceso de una llamada secularización del sistema educativo, creándose de esta manera instituciones educativas de orientación laica y la gradual separación entre la iglesia y el estado en materia tanto política como educativa y, por ende, administrativa. Con esto se pudieron concebir diferentes cambios en la forma en la que se gestionaba la educación a nivel macro y micro, teniendo el estado una mayor participación y énfasis en la provisión y administración a nivel de la gestión educativa (Freile, 2020).

A lo largo del siglo XX, en el Ecuador se experimentaron diferentes tipos de reformas educativas que afectaron de manera directa o indirecta a la manera en que se llevaba la gestión escolar. Sin embargo, estas reformas no siempre llegaron a satisfacer y abordar de manera efectiva los diferentes desafíos relacionados con la gestión directiva, así como los procesos administrativos en las instituciones educativas, siendo uno de los principales limitantes la falta de recursos, la extensa burocracia y la falta de capacitación adecuada para docentes y directivos; siendo estos una constante que llegaron a obstaculizar diferentes esfuerzos por mejorar la gestión escolar (Mayorga Ases et al., 2023).

Ya entrado el siglo XXI y con la aprobación de la ya mencionada Ley Orgánica de Educación intercultural en 2012, se dieron cambios importantes en el sistema educativo ecuatoriano, especialmente en lo que se refiere al fortalecimiento de la gestión escolar y la promoción de una educación inclusiva y equitativa (Marcillo-Zambrano y Tomalá-Leal, 2021). A pesar de que estos esfuerzos fueron impulsados en la medida de lo políticamente posible, persisten desafíos internos en diferentes instituciones educativas sobre todo en lo que es la implementación efectiva de este tipo de políticas que determinan la gestión escolar.

Hablando específicamente de los procesos de formación y selección de directivos en Ecuador, estos han experimentado una constante evolución significativa en respuesta a las necesidades siempre cambiantes del sistema educativo y sobre todo las demandas a nivel social. Es por eso que lo largo de las últimas décadas se ha observado un enfoque más estructurado y orientado a la profesionalización en la preparación de los administradores de las instituciones educativas, estableciéndose programas de formación específicos para ellos tanto a nivel universitario como en programas de capacitación profesional continuo ofertados por el Ministerio de Educación, aunados a procesos formales de selección como el concurso Quiero ser Directivo (Alvaro de la Cruz, 2020). En estos programas se suelen abordar temáticas como liderazgo pedagógico, gestión administrativa, manejo de recursos humanos, resolución de conflictos, estandarización de procesos, entre otros relevantes (Andrey Bernate y Vargas Guativa, 2020).

En cuanto tiene que ver a la implementación de procesos administrativos eficientes y transparentes, también se ha generado una evolución notable. Tal como lo afirma Landero (2021), paulatinamente se han introducido sistemas y diferentes tipos de herramientas para tratar en lo posible de mejorar la eficiencia en la gestión escolar, especialmente cuando se habla de tecnología como por ejemplo la inclusión de software de gestión académica y administrativa, diferentes tipos de sistemas de seguimiento y evaluación automatizada, y procesos estandarizados para la toma de decisiones; además se han promulgado algunas normativas que establecen diferentes estándares de transparencia y rendición de cuentas en

la gestión de los recursos educativos. A pesar de la difusión de estos importantes avances, estos recursos y situaciones no se encuentran siempre al alcance de la mayoría de instituciones educativas, por lo que requieren de una adaptación que responda a sus necesidades específicas y la disponibilidad de sus recursos.

Sin embargo, estas políticas han logrado promover una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua y la excelencia educativa, fomentando diferentes niveles de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa e implementando algunos mecanismos de retroalimentación constante a diferentes niveles. Todo esto ha contribuido a crear entornos escolares o por lo menos la idealización de los mismos, en donde se valore la innovación, el aprendizaje continuo, los procesos estandarizados, la comunicación efectiva y la excelencia en la gestión directiva (Landeró Gómez, 2021).

2.1.3. La gestión escolar a nivel directivo y sus desafíos

La historia de la gestión escolar en Ecuador, especialmente en lo referente al nivel directivo, ha estado marcada por una serie de desafíos a lo largo de los años. Desde los primeros intentos de organización del sistema educativo hasta las políticas actuales, los directivos escolares han enfrentado obstáculos significativos en su labor de liderar y administrar las instituciones educativas.

En los primeros años de la República de Ecuador, la gestión escolar estaba en manos de líderes locales y figuras comunitarias que asumían roles de liderazgo en las escuelas de sus respectivas comunidades. Estos líderes, “aunque comprometidos con la educación de sus comunidades, carecían a menudo de capacitación formal en gestión escolar y enfrentaban desafíos en la administración de recursos y en la toma de decisiones” (Rodríguez Revelo, 2018). Durante el siglo XIX, con la creación de un sistema educativo más formalizado, surgieron las primeras escuelas públicas y se establecieron normas y regulaciones para su funcionamiento. Sin embargo, la gestión escolar seguía siendo un desafío, especialmente en áreas rurales y remotas donde los recursos eran escasos y el acceso a la educación era limitado.

Con la llegada del siglo XX y la paulatina inclusión de nuevas corrientes pedagógicas, así como también la influencia de la educación de tinte progresista, se empezaron a implantar medidas para prestar mayor atención a la gestión escolar como un elemento fundamental dentro del desarrollo académico de las escuelas. De esta manera, se pudieron institucionalizar escuelas formales para la capacitación académica de los docentes cómo fueron los primeros normales, y también la formación específica para directores escolares,

promoviendo en cada una de ellas prácticas de liderazgo participativo y democrático orientado a la gestión de las instituciones educativas (Castro Rubilar et al., 2019).

En medio del período de industrialización y urbanización que atravesó el país, esto es en la segunda mitad del siglo XX, nuevamente la gestión escolar se encuentra con nuevos desafíos relativos a fenómenos sociales como por ejemplo fue el crecimiento demográfico ocasionado por la mejora en la calidad de vida, el reconocimiento de la diversidad cultural y por supuesto la demanda de una educación más inclusiva y equitativa que responda a las necesidades de una sociedad cambiante. De esta manera es que las diferentes autoridades escolares tuvieron que adaptarse estos cambios y buscar nuevas formas para gestionar sus instituciones de una manera más eficiente y adecuada.

En la actualidad, estos desafíos si bien han sido superados en su mayoría, han aparecido otros que continúan enfrentando a los directivos escolares especialmente en situaciones relativas al liderazgo y la toma de decisiones, puesto que las autoridades tienen que ser capaces de lograr motivar al personal docente además de gestionar lo más eficazmente los diferentes recursos humanos, financieros y establecer una visión clara y compartida enfocada hacia el bienestar de la institución educativa (Miranda Beltrán, 2018). Asimismo, tienen que poder adaptarse a los diferentes cambios del entorno y contexto educativo y sus diferentes niveles, tratando de buscar de manera constante nuevas formas de mejorar la gestión escolar y los ambientes laborales, así como la estandarización de procesos.

2.2. Antecedentes referenciales

2.2.1. Investigaciones sobre gestión escolar en Ecuador

La diversidad de contextos académicos e institucionales ha propiciado que en el Ecuador se generen diferentes tipos de investigaciones relativas a la gestión escolar, mismas que han reflejado la importancia que tiene esta área dentro del ámbito educativo en el país. Precisamente, los investigadores que han abordado esta temática han logrado explorar diferentes aspectos de la misma, incluyendo y destacando lo que es el liderazgo directivo, los procesos administrativos, cultura organizacional, canales de comunicación y estandarización de procesos en diferentes instituciones educativas a nivel nacional.

Precisamente, una de las investigaciones relevantes en este aspecto es el estudio efectuado por Romero (2021), mismo que lleva como título "La relación entre el nuevo modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica: un estudio de caso en diferentes instituciones de educación general básica del norte de Quito". Dentro de este estudio el autor

ha sabido examinar el rol que tiene la gestión educativa y su relación en la mejora de la calidad y el ambiente administrativo en varias escuelas de la ciudad de Quito, identificando diferentes prácticas efectivas de liderazgo, comunicación efectiva, estandarización de procesos y su respectivo impacto sobre los resultados en la gestión organizacional a nivel de dirección. Los hallazgos reflejados en esta investigación han destacado la importancia de un liderazgo transformacional y adecuadamente distribuido que tenga como objetivo el promover el éxito escolar institucional y la gestión eficiente de los recursos disponibles.

Otro de los estudios significativos a nivel nacional es el realizado por los autores Campoverde y Bravo de la Universidad Espíritu Santo (2021) titulado "La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la institución Bárbara Alfaro". Dentro de esta investigación los autores han analizado los procesos administrativos dentro de la institución mencionada, evaluando a su vez la efectividad que tienen los mismos en la gestión de recursos y por consecuencia, en el alcance de los objetivos institucionales. Los resultados presentados en el estudio han proporcionado un conjunto de información valiosa acerca de las prácticas administrativas más eficientes determinadas y los evidentes desafíos que todavía enfrentan las autoridades escolares, especialmente cuando se trata de implementación de políticas y procedimientos, al mismo tiempo que proporciona una importante perspectiva sobre la eficiencia que se debe tener en la gestión educativa, destacando la efectividad de los procesos administrativos para alcanzar los objetivos institucionales.

Desde un punto de vista a nivel teórico, el estudio citado contribuye con diferentes modelos conceptuales que son relevantes para una mejor comprensión acerca de la gestión educativa a nivel directivo, y si lo relacionamos con el presente estudio estos aportes pueden enriquecer la comprensión de vías alternativas para mejorar la gestión escolar en este aspecto concreto y promover de esta manera una cultura organizacional orientada hacia la excelencia educativa, por lo cual se puede afirmar que complementa la investigación con una perspectiva más amplia a nivel comparativo.

Además de los ya mencionados, entre los estudios específicos acerca de la cultura organizacional en instituciones educativas ecuatorianas, destaca la investigación de Galarza et al. (Galarza Baque et al., 2022), titulada "Modelo de cultura organizacional para potenciar la calidad educativa en colegios de bachillerato", misma que refleja los distintos valores y creencias compartidas por el personal escolar y su impacto que tienen en el ambiente de trabajo y la propia cultura organizacional de las instituciones parte del estudio. En el mismo se ofrece un valioso marco teórico que engloba aspectos relevantes acerca de la cultura organizacional en las instituciones educativas, siendo desde esta perspectiva una

investigación relevante para comprender cómo se puede promover una cultura organizacional adecuada y una gestión más eficiente. De manera particular, ese estudio logra identificar dos estrategias en concreto, mismas que resalta su eficacia siendo la primera el fomentar una comunicación abierta, transparente y con canales eficientes entre todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo de esta forma la participación y el intercambio de ideas para fortalecer la cohesión y el compromiso; y también habla de plantear programas de formación y desarrollo del personal escolar con el objetivo de cultivar diferentes valores personales, institucionales y competencias que refuercen la identidad del Centro Educativo y contribuyan a su vez al fortalecimiento continuo de la calidad y la gestión educativa (Galarza Baque et al., 2022).

Al hablar de las diferencias y similitudes entre las investigaciones halladas a nivel nacional, es posible determinar que todas coinciden en la relevancia de aspectos como el liderazgo directivo, los procesos administrativos, estandarización de los mismos y el fomento de una cultura organizacional centrada en la gestión escolar. Del mismo modo, cada estudio destaca y aborda aspectos relevantes desde perspectivas y enfoques metodológicos diferentes, lo cual permite una comprensión más amplia y completa de la gestión escolar a nivel directivo en Ecuador como antecedentes primordiales para el presente estudio, valorando los diferentes desafíos y oportunidades que se pueden evaluar a nivel teórico y práctico, contribuyendo así a la conversión de los diferentes factores que influyen tanto en la calidad educativa como la gestión directiva, proporcionando recomendaciones valiosas para mejorar y proponer nuevas estrategias.

A nivel teórico, se puede conceptualizar la gestión escolar como el conjunto de acciones políticas y prácticas que son implementadas o susceptibles de implementación por las autoridades escolares y su equipo directivo para garantizar el funcionamiento eficaz de la institución educativa, mismas que deben incluir estrategias de planificación viables, asignación de recursos adecuada, liderazgo directivo, canales de comunicación, estandarización de procesos y la promoción de una cultura organizacional favorable a la gestión. Por otro lado, también se puede hablar de las estrategias concretamente señaladas para el fortalecimiento de la gestión escolar, siendo aquellas los diferentes planes y acciones específicas, documentadas y diseñadas para mejorar el liderazgo directivo, optimizar los diferentes procesos administrativos, contar con bases de datos activas y fomentar una cultura organizacional eficiente para poder mejorar la calidad educativa y el rendimiento general de la institución.

2.2.2. Investigaciones sobre gestión escolar a nivel regional y global

Así como se tiene diferentes investigaciones a nivel nacional, el ámbito regional y global también posee investigaciones valiosas acerca de la gestión escolar. En primer lugar, a nivel internacional se destacan investigaciones que abordan aspectos de la gestión escolar y su relación e impacto con la calidad de la educación, mismos que proporcionan valiosas perspectivas sobre las prácticas actuales y fortalecimiento de estas, así como los desafíos más comunes y las estrategias efectivas que pueden y han logrado mejorar los rendimientos institucionales promoviendo un ambiente de gestión directiva adecuada.

De esta manera, uno de los estudios relevantes en este campo es el realizado por el autor Pablo Ortega (2022) que lleva como título "La autonomía escolar en Europa: aportaciones para la innovación educativa". En este estudio, el autor examina el papel tanto de la autonomía como de la gestión escolar en un contexto de mejora de diferentes resultados académicos y la gestión de varios países del continente europeo, destacándose entre los mejores España, Alemania y Francia. Los resultados y hallazgos de la investigación han destacado la relevancia que tiene una gestión efectiva y distribuida eficientemente en el impulso del cambio, el fortalecimiento y la innovación en las escuelas, así como también la necesidad imperante de promover una cultura escolar positiva y de apoyo siempre desde la gestión escolar a nivel directivo.

Otro de los estudios relevantes es aquel titulado "Evolución de la Administración educativa en Chile y la profesionalización de la gestión escolar al 2020", desarrollado por María Yeomans (2021). Dentro de este estudio, la autora llega a analizar diferentes prácticas de gestión escolar efectiva, así como también de la profesionalización de la misma en una amplia gama de contextos en el sistema educativo chileno. Dentro de los resultados expuestos se encuentra el identificar estrategias comunes que utilizan los directivos escolares para poder gestionar eficientemente los recursos disponibles como por ejemplo la colaboración entre docentes, la participación de la comunidad y destacando también el uso efectivo de la tecnología educativa tanto para la gestión escolar interna como también para el desarrollo de los diferentes programas de capacitación y formación (Yeomans Cabrera, 2021). Este estudio ha tratado de identificar estas estrategias clave su percepción sobre los principios del trabajo en equipo, el desenvolvimiento de la comunidad y el aprovechamiento de la tecnología para poder mejorar la gestión directiva y gestionar eficientemente los recursos disponibles en el contexto escolar, así como la propuesta del sistema educativo chileno en cuánto tiene que ver a la formalización de los directivos y estrategias de gestión escolar.

En cuanto tiene que ver a lo que es cultura organizacional en contextos educativos internacionales, diferentes investigaciones han arrojado resultados sobre la influencia de la misma en el funcionamiento y gestión de las escuelas a nivel directivo. Por ejemplo, hablando del estudio de Siqueiros y Vera (2022), titulado "Cultura organizacional e instituciones educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas", los autores llegan a comparar la cultura organizacional en escuelas de varios países europeos y su impacto en la gestión eficiente de los recursos, resaltando la importancia de una cultura escolar positiva el manejo adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales; así como también la socialización de estos aspectos para crear un ambiente propicio y de cooperación al interior de las instituciones educativas.

En este sentido y al contrastar los estudios internacionales citados con la investigación realizada enfocada en el Ecuador, se pueden revelar diferencias y similitudes bastante notables identificándose al mismo tiempo prácticas y desafíos comunes que trascienden fronteras, ya que son un denominador constante en la gestión escolar. También se pueden evidenciar las diferentes divergencias culturales, avances políticos y sociales, y los contextos educativos que llegan a moldear y determinar la forma en que se asume y maneja la gestión escolar y la promoción de la calidad de la gestión a nivel interno en cada país. De esta manera, se puede inferir una especie de déficit teórico sobre el análisis local ya que los estudios analizados todavía no profundizan lo suficiente para poder comprender de una manera más amplia la forma en la cual los factores específicos de Ecuador y cada uno de sus contextos individuales llegan a influir sobre la gestión escolar directiva. Entonces, resulta necesario y fundamental tratar de abordar estos vacíos precisamente para enriquecer el entendimiento local y lograr optimizar el diseño, implementación y propuesta de políticas educativas efectivas a nivel regional y nacional para de esta manera aprovechar las diferentes perspectivas globales ofrecidas por los estudios internacionales y fortalecer el sistema educativo ecuatoriano en el ámbito de gestión escolar directiva de una manera contextualizada, coherente y pertinente a cada una de las realidades específicas de las instituciones del país.

2.2.3. Contraste de percepciones acerca de la gestión escolar

Llegado a este punto de la investigación, resulta pertinente realizar una comparación entre las mencionadas investigaciones en apartados anteriores para poder revelar tantas similitudes como diferencias en cuanto a enfoques, hallazgos y perspectivas acerca de la gestión escolar que resultan significativas para el presente estudio y generar de esta forma una reflexión teórica adecuada.

En primer lugar, abordando las investigaciones acerca de la gestión escolar en Ecuador como aquellas efectuadas a nivel internacional, la gran mayoría coinciden en destacar la importancia del liderazgo escolar como un factor clave para el éxito de una institución educativa tanto a nivel interno como externo. De hecho, ambos grupos de investigaciones logran resaltar de manera enfática la influencia de liderazgo efectivo sobre la mejora de la gestión interna, la promoción de la innovación educativa, la creación de un ambiente escolar positivo y la estandarización de diferentes procesos. A pesar de esto, es pertinente destacar que mientras las investigaciones internacionales tienden a enfatizar de una manera más relevante el liderazgo distribuido y colaborativo, a nivel nacional se centran más en aquellos procesos específicos relativos a la formación y capacitación de directivos escolares que son de las deficiencias más comunes encontradas en el país.

En cuanto tiene que ver al tema de procesos administrativos, los estudios internacionales consideran aspectos como por ejemplo la eficacia en la administración de recursos, planificación estratégica y la rendición de cuentas; mientras que los estudios a nivel nacional se pueden centrar más en situaciones conceptuales y específicas del país como por ejemplo puede referirse a la situación de infraestructura escolar, distribución de recursos financieros y materiales, efectividad de los canales de comunicación y la implementación de políticas educativas más eficientes.

En cuánto respeta la cultura organizacional, se evidencian perspectivas relevantes tanto desde las investigaciones locales como aquellos a nivel internacional, ya que logran reconocer la importancia de una cultura escolar positiva y de apoyo para el éxito de la gestión directiva; sin embargo las primeras exploran una gama más amplia de dimensiones acerca de la cultura organizacional como sus diferentes implicaciones por ejemplo la participación de la comunidad, la diversidad cultural y la inclusión efectiva; mientras que a nivel nacional los estudios se enfocan más en aspectos específicos de la cultura escolar en el contexto del Ecuador, por ejemplo la resolución de conflictos y las falencias en la comunicación interna.

2.2.4. Puntualidades a diferentes niveles sobre gestión escolar a nivel directivo

La base de la filosofía educativa que orienta y determina la gestión escolar a nivel directivo se basa principalmente en la concepción de la educación como un derecho fundamental y un motor relevante y clave para el desarrollo individual y social. Precisamente, autores como Chasquibol et al. (2022), logran enfatizar la importancia de una gestión escolar democrática y participativa, mismo que promueva principios como la libertad y la justicia como principios básicos en los contextos educativos. Desde esta perspectiva, la gestión escolar

puede concebirse como un proceso eminentemente dinámico, de construcción en la comunidad, en el cual se debe fomentar el diálogo, la reflexión crítica y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa como pilares fundamentales para el desarrollo y la gestión adecuada.

Desde un aspecto psicológico, se puede afirmar que este desempeña un papel crucial sobre la gestión escolar, ya que llega a proporcionar percepciones distintas sobre el aprendizaje, el desarrollo humano y la motivación como complementos en el proceso educativo. De hecho "teorías como el constructivismo de Lev Vygotsky y la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner resaltan la importancia del ambiente escolar y su influencia sobre la construcción del conocimiento significativo y el desarrollo integral de los estudiantes" (Garzón González et al., 2019, p. 550). En este sentido, se entiende que la gestión escolar efectiva debe considerar siempre las necesidades individuales y grupales de los estudiantes para poder proveer iniciativas positivas en donde se fomenta el compromiso, la autonomía y el bienestar emocional tanto para docentes y estudiantes.

El aspecto de la sociología de la educación se analiza la gestión escolar en un contexto más amplio, que lo lleva a relacionarse con las diferentes estructuras sociales, las desigualdades y evidentemente los procesos de socialización. Para Maceratta (2019), existen diferentes postulados que examinan exhaustivamente factores como por ejemplo el origen socioeconómico, el género y la cultura de estudiantes y docentes, mismos que llegan a influenciar el acceso y el éxito de la gestión educativa como determinantes sobre los diferentes contextos escolares. Por lo tanto y desde este aspecto, la gestión escolar debe abordar estas inequidades para lograr promover la inclusión y el fortalecimiento del sistema educativo mediante políticas y prácticas que puedan garantizar la igualdad de oportunidades y un ambiente laboral claro para los docentes.

Hablando desde la perspectiva netamente pedagógica, se encuentra un enfoque directo en la planificación, implementación y evaluación de prácticas educativas efectivas. "Teorías como el aprendizaje por descubrimiento de Jerome Bruner y la teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel pueden destacar la importancia de enfoques centrados en el estudiante que fomenten la colaboración participativa, la resolución de problemas y el pensamiento crítico" (Hernández Mendocilla, 2022, p. 9794). Por lo tanto, la gestión escolar en este sentido debe fomentar el apoyo para la formación continua de los docentes que se va a reflejar en la eficiencia académica con los estudiantes y también en el diseño tanto de currículos como planificaciones relevantes que se ajusten a las necesidades de los alumnos y la creación de entornos de aprendizaje inclusivos que puedan promover un mayor éxito académico e institucional.

La antropología por su parte, aporta una perspectiva única a la gestión escolar, puesto que examina las culturas y las prácticas sociales y su influencia y relevancia en el contexto educativo. De acuerdo con la autora Ayala (2021), los antropólogos educativos suelen explorar la forma en que las normas, valores y creencias influyen tanto en la organización como en el funcionamiento de las instituciones educativas, por lo cual se asume que la gestión escolar tiene que valorar esta diversidad cultural para promover un diálogo que llegue a reconocer y respetar las identidades y experiencias en los miembros de la comunidad educativa de manera veraz, efectiva y coherente.

Finalmente, es relevante abordar lo que la política educativa resume acerca de los aspectos propiamente políticos, así como aquellos estructurales en la gestión escolar incluyendo los diferentes sistemas de gobierno a diferentes niveles y la distribución de recursos. Precisamente "los estudiosos de la política educativa como Michael Apple y Henry Rhodes, examinan como las agendas políticas y las ideologías llegan a influir sobre la dirección y el desarrollo de la educación" (Pita Torres, 2020, p. 144). Por lo tanto, se entiende que la gestión escolar especialmente a nivel directivo tiene que asumir procesos conscientes acerca de los contextos políticos para defender los principios de la educación pública y democrática, orientándose al planteamiento e institucionalización de políticas que lleguen a promover los principios de equidad, justicia y también la participación ciudadana dentro de la toma de decisiones educativas si se quiere llegar a una verdadera inclusión y planteamientos de política pública a nivel educativo y de gestión.

2.3. Contenido teórico que fundamenta la investigación

2.3.1. Definición conceptual de estándares educativos: la gestión escolar

Los estándares de calidad educativa se definen como aquellas "estrategias que establecen niveles de desempeño esperados en diferentes aspectos de la educación como por ejemplo el desempeño escolar y los resultados institucionales" (Ministerio de Educación Ecuador, 2018, p. 6). Dentro de estos estándares de calidad educativa se incluyen por ejemplo los estándares de aprendizaje que suelen definir lo que los estudiantes deben saber y hacer en áreas específicas, también lo que es un estándar de enseñanza que delimita las diferentes competencias desarrolladas por los docentes; los estándares de gestión escolar que establecen criterios para la administración eficaz de las instituciones educativas y también los estándares de resultados institucionales que se refieren a los diferentes logros académicos, tasas de graduación y satisfacción de la comunidad referente a una institución educativa en particular.

En este contexto se ha mencionado a los estándares de gestión escolar, mismos que tienen una relevancia determinante para el buen funcionamiento y la eficacia mostrada en las instituciones educativas y su rol. El estándar de gestión escolar es aquel que se centra mayoritariamente en los diferentes procesos y prácticas relativas a la administración y al liderazgo en las instituciones educativas ya que "abarcan diferentes aspectos como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y materiales, evaluación del desempeño, la promoción de climas laborales y escolares positivos entre otros" (Ministerio de Educación Ecuador, 2018, p. 7). De esa manera se entiende que los estándares de gestión escolar resultan ser el soporte fundamental para garantizar y asegurar un marco de referencia claro y coherente que orienta las acciones de los directivos y autoridades escolares, así como las de otros actores involucrados en la gestión educativa, promoviendo la transparencia, impulsando la rendición de cuentas y generando una cultura de mejora continua de las prácticas de gestión educativa en las diferentes instituciones.

Evidentemente, el desarrollo y la implementación de los estándares de gestión escolar precisa de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. De hecho, para Álvaro de la Cruz (Alvaro de la Cruz, 2020), este proceso suele incluir acciones concretas como por ejemplo la identificación de áreas y prioridades para la mejora en primera instancia, después la definición de indicadores de calidad, en lo posterior también la elaboración de instrumentos de evaluación y seguimiento y la formulación de estrategias para la mejora continua susceptibles de implementación y flexibilización constante. Hay que resaltar el hecho que los estándares de gestión escolar tienen un impacto verdaderamente significativo tanto en el funcionamiento como en los resultados de las instituciones educativas hablando de su desempeño, ya que si se establecen expectativas claras y se proporciona orientación adecuada sobre las mejores prácticas y las tendencias actuales sobre esta gestión, es posible fortalecer de manera clara el liderazgo escolar, la estandarización de procesos, el clima y la cultura escolar y sobre todo la optimización y el uso de los recursos disponibles tanto a nivel físico, económico y documental.

2.3.2. Principios básicos de la gestión escolar

Referirse a los principios básicos de la gestión escolar es considerar los fundamentos sobre los cuales suele sustentarse el adecuado funcionamiento de una institución educativa, ya que, si estos se orientan hacia la eficacia y eficiencia en la administración de los recursos, "abarcan aspectos clave como por ejemplo liderazgo y planificación, organización, dirección y el control" (Merino Coronado, 2023). Precisamente, uno de los principios fundamentales es el liderazgo escolar el cual lleva implícita la capacidad de inspirar, motivar y guiar a todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente al personal docente hacia el logro de

metas comunes establecidas por la institución, considerando la planificación estratégica como otro principio esencial; mismo que involucra a la definición de objetivos claros, la identificación de los recursos necesarios y la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos institucionales. La organización eficiente tiene que basarse en la asignación adecuada de responsabilidades y recursos, mientras que la dirección efectiva lleva consigo la supervisión y el apoyo continuo hacia el personal; el control por su parte consiste en la evaluación sistemática, continua y coherente de los resultados obtenidos con la implementación de diferentes tipos de ajustes necesarios, orientados al fortalecimiento del desempeño institucional (Guale Vásquez et al., 2019).

En materia de gestión escolar, estos principios tanto el liderazgo, planificación, organización y control, deben aplicarse de manera integral y paulatina para garantizar el funcionamiento efectivo de la institución, ya que según lo señala Barrazueta (2021), el liderazgo escolar resulta fundamental para establecer una visión compartida y colectiva, fomentar la colaboración y mantener un clima escolar positivo, aparte que las propias autoridades escolares deben lograr demostrar habilidades de comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones al momento de enfrentar desafíos cotidianos.

La planificación estratégica también implica una situación crucial dentro de lo que es la gestión escolar, ya que "permite la institución establecer prioridades alinear recursos y anticipar posibles obstáculos" (Merino Coronado, 2023). Esto quiere decir que resulta básico la identificación prioritaria de necesidades y oportunidades, la definición de objetivos claros para la institución y la elaboración de planes de acción detallados y aplicables para garantizar que la institución pueda estar preparada para enfrentar diferentes tipos de cambios y desafíos del entorno educativo.

Del mismo modo, la organización eficiente de acuerdo con Guale (2019), se refiere a la estructuración adecuada de diferentes tipos de roles, responsabilidades y procesos en la institución, incluyendo la asignación de recursos humanos, financieros y materiales de manera equitativa y eficaz, así también la creación de sistemas y la implementación de diferentes procedimientos que faciliten el trabajo colaborativo y proceso de toma de decisiones informadas y conscientes. Por otro lado, la dirección efectiva resulta también precisa para poder mantener la cohesión y el funcionamiento de la comunidad educativa, proporcionando orientación y apoyo a los miembros del personal, así como estableciendo expectativas claras y mecanismos para la retroalimentación constante y constructiva. De esta manera, las autoridades escolares tienen que demostrar ser capaces de inspirar y motivar al personal docente y su equipo directivo para promover el desarrollo profesional y resolver conflictos de manera adecuada y coherente (Guale Vásquez et al., 2019).

Por último, el aspecto de control se refiere a "la evaluación sistemática y constante del desempeño institucional, así como de la implementación de medidas correctivas cuando resulte necesario, con la recopilación y análisis de datos, la comparación de resultados con los diferentes objetivos establecidos y la progresiva adopción de acciones correctivas para fortalecer el rendimiento y la gestión" (Suárez Monzón et al., 2023, p. 24). Por lo tanto, es posible reafirmar que el control efectivo permita la institución constante de las estrategias implementadas y los procesos de mejora, así como presentar vías para la toma de decisiones informadas, garantizando de esta forma la calidad y excelencia en el rendimiento de la gestión escolar.

2.3.3. La gestión escolar en el área de gestión administrativa y la calidad de la educación

Dentro del ámbito de la gestión administrativa, la gestión escolar en específico desempeña un papel fundamental en lo que es la promoción de la calidad de la educación ya que abarca un conjunto de actividades y procesos centrados en la organización, coordinación y supervisión de los recursos materiales, financieros y humanos dentro de una institución educativa; de tal modo que se pueda garantizar su funcionamiento de manera eficiente y efectiva. En este sentido, la calidad educativa también llega a referirse a la excelencia dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como también los resultados obtenidos a nivel institucional desde la gestión (Vélez Ramírez et al., 2023).

Al hablar de la gestión administrativa escolar existen diferentes factores y prácticas que influyen directamente sobre el desempeño general de la institución, siendo uno de los aspectos clave la gestión adecuada de los recursos financieros, misma que "implica una planificación eficiente de los fondos disponibles para garantizar el adecuado funcionamiento de la institución, así como la socialización efectiva de esta información" (Peralta Tapia et al., 2023, p. 6). Esto incluye por lo tanto la elaboración de presupuestos, procesos para la gestión de ingresos y gastos, y la evaluación periódica a la eficiencia de los recursos financieros utilizados, así como la difusión de información acerca del origen y fin de los mismos.

Aparte de esto, la gestión administrativa abarca también la organización y coordinación de los recursos humanos dentro de la institución, lo que incluye evidentemente al personal docente, administrativo y de apoyo. Según Peralta Tapia (2023), esto implica además la inclusión de procesos de contratación, capacitación y desarrollo profesional, así como la generación de políticas y procedimientos para que se pueda garantizar un ambiente de trabajo seguro, colaborativo y con una base de apoyo constante; esto por cuánto un

personal motivado y bien capacitado logra contribuir significativamente a la calidad de la gestión a nivel interno.

En cuanto tiene que ver a la planificación y coordinación de las actividades y programas educativos con relación a la calidad educativa y la gestión escolar directiva, se incluye directamente la elaboración y distribución de horarios, programación de actividades intra y extracurriculares, así como la coordinación de ciertos eventos especiales que se pueden dar en la institución educativa y la constante supervisión y evaluación de la implementación de los planes de estudio, como el cumplimiento de los objetivos y los programas de enseñanza. Al lograr gestionar eficazmente estos aspectos, se puede garantizar de una manera frontal la coherencia y consistencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, relacionando esto con la calidad educativa y sobre todo la eficiencia de la gestión y la acción directiva (Alvaro de la Cruz, 2020).

Finalmente, es menester señalar que la gestión administrativa desempeña también un papel fundamental en lo que es la implementación y seguimiento de las políticas propuestas a nivel educativo y los procedimientos relacionados con lo que es seguridad y bienestar de los estudiantes y el personal. "Esto incluye la aplicación de medidas de seguridad en el campus de la institución, la planificación para la gestión de emergencias y la atención a las necesidades que puedan suscitarse, y el bienestar de la comunidad escolar en general" (Siñani, 2021, p. 5). Cuando se evidencia una gestión escolar que resulte efectiva en este ámbito, es posible hablar verídicamente de un entorno seguro y saludable que favorece tanto el aprendizaje, el desarrollo integral y un clima administrativo adecuado.

2.3.4. Los principios de gestión escolar, enfocados en el ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar (PHVA)

Dentro del ciclo PHVA, es decir planificar, hacer, verificar y actuar; se constituyen ciertos principios dentro de la gestión escolar mismos que logran proporcionar un marco conceptual fundamental orientado a fortalecer la eficiencia y calidad en la gestión de las instituciones educativas en diferentes niveles y contextos. En ese sentido, se habla de este enfoque como una especie de ciclo de mejora continua, basado en un modelo de gestión de calidad desarrollado por el autor William Edwards Deming, mismo que ha sido adoptado de manera bastante generalizada en diferentes ámbitos incluyendo, por supuesto, el educativo con el objetivo de fomentar la innovación y la gestión adecuada en este aspecto (Alvaro de la Cruz, 2020).

De acuerdo a lo que señala López Osorio (López Osorio, 2020), el ciclo PHVA conocido también como el ciclo de Deming en honor a su autor, o también ciclo de mejora

continua, se encuentra compuesto principalmente de cuatro etapas que están interrelacionadas entre sí como son: el planificar, hacer, el verificar y actuar, donde cada una de estas desempeña en papel fundamental en el proceso de mejora continua aplicado a la gestión escolar y contribuyendo así a la identificación de áreas de mejora, la paulatina implementación de acciones correctivas y una evaluación continua de resultados esperados y obtenidos.

De manera detallada, se puede decir que la primera etapa del ciclo PHVA se refiere a la planificación, misma que implica establecer una serie de objetivos, metas y estrategias coherentes y necesarias para el fortalecimiento de la gestión escolar. Es aquí donde se lleva a cabo una suerte de análisis integral de la situación actual de la institución educativa, identificando potenciales áreas de mejora y definiendo acciones específicas para abordar cada uno de ellos en función de las necesidades, incluyendo la elaboración de planes estratégicos, planes de acción y programas de desarrollo profesional para el personal educativo (Capcha, 2019).

La siguiente etapa se refiere al hacer, mismo que consiste en el proceso de implementación de las acciones ya planificadas en la anterior etapa, es decir cuando se ponen en práctica las estrategias y actividades diseñadas y propuestas para fortalecer la gestión escolar, incluyendo capacitación, políticas, procedimientos y proyectos específicos abordando las áreas de mejora identificadas (López Osorio, 2020).

La tercera etapa dentro del ciclo PHVA se refiere a verificar, en donde se realiza la evaluación de los diferentes resultados obtenidos después de la implementación de las actividades propuestas a través de la recopilación y análisis de información relevante acerca del desempeño de la institución educativa y los cambios evidenciados en las áreas de mejora, el alcance de los objetivos, satisfacción del personal y otros indicadores que resulten adecuados para lo que se desea conseguir. Dentro de esta evaluación es posible determinar si es que las acciones implementadas están teniendo el impacto esperado o deseado, así como el logro de los resultados o si existen todavía falencias que es necesario corregir y abordar (Capcha, 2019).

Por último, la etapa final del ciclo de mejora continua se refiere al actuar, el mismo que consiste en asumir e implementar diferentes tipos de medidas correctivas posteriores a la evaluación, o preventivas si es que se determina alguna falencia que deba trabajarse todavía. Aquí es posible identificar áreas adicionales de mejora o ajustar las acciones ya planteadas en función siempre de los hallazgos, las necesidades latentes y los resultados que se han obtenido durante el proceso de evaluación, incluyendo estrategias de revisión y

actualización de planes, estrategias con enfoques diferentes, implementación de acciones correctivas y también la continuación y fortalecimiento del ciclo de mejora continua a través de metodologías de motivación y fortalecimiento (Morales Muñoz y Loncón Sepúlveda, 2023)g.

2.3.5. Importancia del enfoque Directivo en la Gestión Escolar

Cuando se aborda el tema de la gestión escolar, siempre va a ser relevante hablar acerca del enfoque directivo, puesto que este desempeña un papel fundamental al determinar la eficacia de la gestión precisamente en una institución educativa, radicando su importancia en la capacidad para establecer una visión clara, la motivación del personal, el proceso de toma de decisiones estratégicas y la creación de un entorno propicio para el desarrollo integral de las actividades académicas en general.

Es necesario resaltar que este enfoque directivo implica necesariamente la capacidad de establecer una visión colectiva para la situación educativa. Precisamente en ese sentido "los directivos escolares deben poseer una comprensión clara de los objetivos y valores de la institución educativa para poder tener la capacidad de comunicarlos de manera efectiva a través de los canales a todos los miembros de la comunidad educativa y llegar así al establecimiento directo de las disposiciones" (Alonzo Yaranga et al., 2023, p. 702). Por lo tanto, se requiere una visión fuertemente consolidada para proporcionar un marco de referencia en cuanto a los procesos de toma de decisiones y la orientación hacia metas comunes.

En el aspecto específico de la motivación del personal, el enfoque directivo de acuerdo con Lidia Alonso (2023), se refiere a la capacidad que tienen las autoridades escolares para inspirar y empoderar al personal docente, equipo administrativo y directivo, y demás miembros del personal que tiene relación directa con la institución para que se orienten a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo, implicando de manera directa el reconocimiento y la valoración de las contribuciones individuales y grupales, el fomento de un clima de confianza y también importante el resaltar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal.

Otro aspecto relevante de este enfoque directivo en la gestión escolar es la capacidad que deben poseer los directivos para tomar decisiones estratégicas que impulsen el progreso y la mejora en la calidad de la institución educativa. Justamente, a criterio de Ramona Ferreira (2021), las autoridades deben estar conscientemente preparados para enfrentar distintos tipos de desafíos y resolver conflictos y problemas internos y externos de manera efectiva como cabezas administrativas de la institución, aprovechando al máximo los recursos

disponibles de una manera óptima y tratando de anticipar las necesidades futuras de la comunidad educativa mediante proyecciones de patrones actuales.

Finalmente, los entornos propicios para el desempeño laboral e incluso el aprendizaje también tiene una relación directa con el enfoque directivo dentro de la gestión escolar, puesto que "los directivos y autoridades escolares poseen la responsabilidad directa de establecer y mantener un clima escolar positivo, seguro y acogedor en donde el personal pueda sentirse motivado, cómodo y apoyado para alcanzar su máximo potencial tanto a nivel personal como a nivel colectivo sin prohibiciones" (Ferreira, 2021, p. 7219). Esto implica de manera directa la promoción de prácticas y estrategias de gestión innovadoras, el fomento de la participación de la comunidad educativa y los docentes y, por supuesto, de brindar una garantía del acceso equitativo a recursos y oportunidades educativas sin detrimento del crecimiento individual.

2.3.6. Optimización de Procesos Administrativos en Instituciones Educativas

Optimizar los procesos administrativos dentro de las instituciones educativas resulta fundamental para poder garantizar de una manera precisa y clara su eficiencia en la gestión escolar, puesto que la misma se refiere a la revisión y mejora de los diferentes tipos de procedimientos y prácticas administrativas que se llevan a cabo con el objetivo de maximizar la administración de los recursos disponibles en los contextos diferentes, para fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la institución educativa.

En primer lugar, es adecuado comprender que la optimización de estos procesos administrativos implica identificar y analizar de manera detallada los procedimientos ya existentes en la institución. "Esto incluye la revisión de actividades como por ejemplo el índice de matriculación de estudiantes, la gestión y distribución de recursos humanos, la administración de la infraestructura, la elaboración de informes financieros, estandarización procedimental y documental, y el manejo de los recursos físicos y materiales" (Jara Valentín, 2023, p. 53). Una vez que este proceso ha identificado los puntos de potencial mejora, pueden ser propuestas e implementadas determinadas medidas para poder optimizar los procesos administrativos ya que, según lo determina Jara (2023), esto puede incluir la simplificación de trámites, la automatización de diferentes tareas que son de tipo repetitivas, la redistribución y reorganización del recurso humano de la institución según las necesidades operativas presentes y la actualización de los sistemas tecnológicos para el uso y goce de todo el personal. De esta manera, se busca reducir tanto la burocracia como los tiempos de respuesta, aumentando proporcionalmente la eficiencia operativa de la institución educativa y estandarizando procesos que suelen ser tediosos.

Por otro lado, también la optimización de procesos administrativos tiene como objetivo la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad educativa, esto es los estudiantes, los docentes y el personal administrativo, puesto que "aquello puede lograrse mediante la implementación de prácticas de gestión de calidad como lo son la estandarización y automatización de algunos procedimientos clave, la capacitación del personal y la atención a las necesidades individuales y colectivas de los usuarios" (SYDLE Org., 2023). Cuando se evidencia una mejora en esta calidad de servicios administrativos, el ambiente de trabajo se muestra más favorable y se fomenta la satisfacción propiamente de la comunidad educativa.

Otro aspecto relevante a considerar es justamente la gestión eficaz de los recursos financieros y materiales con los que cuenta y se disponen en la institución educativa. Para los autores Bravo y Avilés (2020), este proceso requiere de manera obligatoria la elaboración de presupuestos claros y realistas por personal capacitado para tal objetivo, así como el seguimiento riguroso de los gastos por parte de los administradores y del personal docente y, por supuesto, la búsqueda de formas de maximizar el uso de los recursos disponibles puesto que optimizando todos estos procesos administrativos se busca garantizar que estos recursos se utilicen de manera eficiente y sean asignados en función de las necesidades y las prioridades institucionales. Es relevante destacar también que aquí entra en juego la eficacia de tanto la comunicación como los canales a través de la cual viaja la misma hacia los destinatarios, ya que un problema bastante común es que los docentes y el resto de la comunidad educativa no llegan a conocer los informes financieros ni tampoco para qué objetivo fueron destinados los fondos de la institución, por lo cual este es un punto también a resaltar y trabajar (Avellan-Santana et al., 2022).

2.3.7. Cultura Organizacional y Clima Laboral en el Contexto Escolar

Tanto el clima laboral como la cultura organizacional dentro del contexto escolar poseen una relación intrínseca, ya que ambas desempeñan un papel fundamental orientado hacia la gestión escolar y el rendimiento general de la institución educativa. Particularmente, la cultura organizacional como ya se ha referido en epígrafes anteriores, se refiere a las normas, valores, creencias y prácticas que son compartidas por los miembros de una institución educativa en este caso; mientras que el clima laboral se tiene relación directamente con el ambiente psicológico y emocional en el que se desarrolla el trabajo contextualizado dentro de la institución educativa (Terreros, 2023).

Profundizando en lo que se refiere a la cultura organizacional dentro del contexto escolar, esta tiene una influencia importante dentro de la forma en la que se desarrollan las diferentes actividades educativas y administrativas diarias. De acuerdo con lo expuesto por

los autores Narváez y Pintado (2023), debe ser prioridad de cualquier institución poseer una cultura organizacional sólida y orientada siempre hacia el fortalecimiento de la gestión, para que se pueda promover la colaboración, la innovación y también el compromiso entre los miembros de la comunidad educativa; por otro lado cuando se cuenta con una cultura organizacional débil o disfuncional se puede generar diferentes tipos de conflictos, resistencia al cambio por parte del personal y un evidente falta de motivación generalizada.

La forma en la que se lleva y se maneja la cultura organizacional y el modo en que se la relaciona con la gestión, también llega a afectar la manera en que se toman las decisiones a nivel administrativo y se resuelven los conflictos internos y externos para la institución educativa, ya que una cultura basada en la transparencia, la participación y el respeto mutuo como valores fundamentales y pilares de la gestión, fomenta siempre la toma de decisiones de una manera democrática y lleva una resolución constructiva de los conflictos, proyectándose a la reducción paulatina de los mismos. En contraposición, una cultura organizacional que se caracteriza por una estructura jerárquica rígida, hasta despótica y también por una falta de comunicación tanto de canales como de información pertinente, va a obstaculizar de manera inevitable los diferentes procesos de toma de decisiones y generar tensiones en el corto y mediano plazo en el ambiente laboral, lo cual debilita la gestión escolar directiva (Narváez Parraga y Pintado Quito, 2023).

En el contexto específico de lo que se trata el clima laboral en el contexto escolar, este influye de manera intrínseca sobre el bienestar y la satisfacción tanto al personal docente como administrativo, ya que según lo afirma Fabara Garzón (2018), la construcción y la permanencia de un clima laboral positivo caracterizado por situaciones y valores como el apoyo, el respeto, la confianza mutua y el reconocimiento, llega a contribuir a la adopción de un compromiso personal y grupal así como la motivación de los miembros del personal, lo cual se traduce evidentemente en una mejoría en el desempeño laboral y satisfacción en el trabajo, limitando los índices de deserción. Por el contrario, cuando existe un clima laboral negativo se incrementan los niveles de conflictos, estrés y tensiones en el trabajo, llegando a afectar también la salud mental y emocional del personal, disminuyendo proporcionalmente su productividad y rendimiento.

En este sentido, resulta bastante relevante destacar el hecho de que la cultura organizacional y el clima laboral van de la mano en el contexto escolar, porque resultan directamente desde la interacción de diferentes factores incluyendo el tipo de liderazgo directivo, las políticas institucionales, la forma en que se llevan las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo; por lo cual mejorar la cultura y el clima laboral en la institución educativa es imperante y requiere un enfoque integral que aborde estos aspectos desde

diferentes perspectivas tanto colectivas como individuales, y con estrategias que nazcan desde el diálogo directo y la observación de la realidad.

En ese espacio, es pertinente destacar una breve síntesis del análisis teórico previo en base al cual se desprende las afirmaciones de que la gestión escolar puede definirse como el conjunto de procesos, estrategias y acciones que se encuentran orientadas tanto a la planificación, organización, dirección y control de los diferentes recursos y actividades que se desarrollan dentro de una institución educativa, con el propósito de que se puedan alcanzar los objetivos y fortalecer la calidad de la gestión. Para el contexto determinado de esta investigación, se proponen desde una base teórica y bibliográfica asumir la gestión escolar como un proceso integral que abarca tanto aspectos administrativos como pedagógicos e incluso psicológicos, sociológicos y antropológicos; sin embargo para este caso, el estudio se va a orientar especialmente al enfoque directivo, es decir a la administración y optimización de procesos en este nivel, llevando de la mano a la promoción de la cultura organizacional orientada hacia el fortalecimiento y estandarización de procesos y vías de comunicación.

Del mismo modo, se considera que la gestión escolar debe ser entendida globalmente dentro de un marco de mejora constante utilizando el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar como una herramienta básica para lograr identificar áreas de mejora, implementar acciones específicas, evaluar resultados y tomar decisiones basadas en la experiencia y la evidencia recolectada de manera empírica, siguiendo el proceso descrito. Estas definiciones proporcionadas van a permitir analizar de manera integral tanto los desafíos como las diferentes oportunidades que enfrentan las instituciones educativas en su búsqueda permanente por fortalecer la calidad y la gestión educativa a nivel directivo, llegando a conseguir la eficiencia y la consecución de los resultados propuestos..

2.3.8. Teorías y Modelos de Gestión Escolar

La gestión escolar, al ser un tema bastante diversificado y con diferentes tipos de percepciones, llega a abarcar una variedad de teorías y modelos que ofrecen marcos conceptuales y estrategias prácticas y positivas para poder entender y fortalecer la administración de las instituciones educativas. Por mencionar las más relevantes entre estas teorías, se destaca por ejemplo la planteada por Weinstein y Muñoz (2023) denominada teoría de la contingencia, la cual sostiene que no existe un enfoque de gestión único y universalmente válido. De esta manera, se resalta la necesidad de adaptar cada una de las prácticas de gestión en función de las particularidades y necesidades de cada institución educativa considerando diferentes factores como por ejemplo su tamaño de infraestructura y nivel de estudiantes, el contexto socioeconómico en el que se desenvuelve, los recursos

disponibles (financieros, materiales, humanos), y las necesidades y prácticas emergentes de la comunidad educativa; motivo por el cual las estrategias que se propongan deben ser flexibles y estar planteadas para que puedan adaptarse a la constante evolución y así poder responder de manera efectiva a los desafíos y cambios del entorno y contexto educativo.

Otro enfoque relevante también es aquel que asume el liderazgo transformacional, el cual se centra en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de poder lograr cambios significativos y perdurables. Autores como Avellan et al. (2022), destacan que este liderazgo transformacional dentro del ámbito escolar busca, a través de la innovación, promover una visión positiva de intenciones futuras dentro de la gestión y crear un ambiente de mayor confianza y colaboración, resaltando la importancia de la autoridad escolar como principal agente de cambio y facilitador para promover dentro del resto del equipo el desarrollo personal y profesional.

Actualmente en los contextos educativos, uno de los modelos de gestión más comunes es aquel que se determina en base a resultados, puesto que se basa en la priorización y planteamiento de metas claras y medibles, así como la implementación de estrategias reales y aplicables para poder alcanzar estas metas, considerando también que existe una etapa de evaluación constante de los resultados esperados y obtenidos. Carrasco et al. (2021), argumentan que "el modelo de gestión por resultados puede ayudar a identificar evidentemente áreas determinadas de mejora, así como establecer objetivos específicos para alcanzar y monitorear el progreso hacia el logro de las metas planteadas"; por lo tanto se determina que este enfoque promueve un proceso de diagnóstico previo, aplicación y rendición de cuentas en donde cada personal puede asumir la responsabilidad en todas las áreas de gestión escolar en función de las metas.

Otra perspectiva importante se refiere a la gestión participativa a nivel contemporáneo, el cual enfatiza la importancia de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa específicamente en el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos. Precisamente, Díaz (2023), argumenta que esta gestión participativa como modelo de administración puede fortalecer el sentido de pertenencia, identidad y compromiso entre el personal docente y administrativo, mejorando de esta manera la fluidez de la comunicación y promoviendo una cultura organizacional más democrática y transparente, reconociendo a su vez la diversidad de perspectivas y habilidades dentro de la comunidad educativa para aprovechar al máximo las potencialidades colectivas e individuales de sus miembros.

Por último, resulta importante destacar la teoría del aprendizaje organizacional desde su enfoque para aprender a adaptarse y mejorar de manera continua, en respuesta flexible a

los cambios del contexto educativo determinado o el entorno social en el cual se desenvuelve. Rodríguez y Herrera (2021), señalan precisamente que el aprendizaje organizacional dentro de un contexto escolar implica de manera directa el identificar y difundir mejores prácticas a nivel de gestión, la reflexión sobre los éxitos y fracasos ya pasados y también la promoción y vinculación de una cultura de mejora continua orientada hacia el fortalecimiento de esta misma gestión. Este suele reconocer la relevancia de la reflexión y la experimentación en el proceso de fortalecimiento en la gestión escolar, así como también la necesidad de la creación de estructuras y procesos que fomenten por un lado el intercambio de conocimientos y por otro la colaboración activa entre los miembros de la comunidad educativa para generar pautas y principios de gestión adecuada y pertinente y adaptable en base a las propias experiencias.

2.3.9. Estrategias de gestión escolar desde un enfoque teórico

Desde una perspectiva bibliográfica y teórica, la estrategia se refiere a "un conjunto de acciones que son planificadas y coordinadas previamente, que una organización puede implementar para alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo" (Maldonado-Mera et al., 2018, p. 28). Adaptando esta definición al contexto de la gestión escolar, las estrategias son definidas como "un conjunto de enfoques deliberados y que son diseñados para mejorar el rendimiento académico, fortalecer la cultura organizacional y promover el desarrollo integral de la comunidad educativa" (Vera-Mendoza, 2018, p. 56). Por lo tanto, se puede especificar que las estrategias de gestión escolar son básicamente todos aquellos planes de acciones dirigidos por las autoridades o líderes educativos para poder administrar de manera eficaz los recursos que tienen disponibles en la institución, así como para optimizar los diferentes procesos educativos y administrativos y fomentar un ambiente escolar propicio para el fortalecimiento de la gestión (Vera-Mendoza, 2018). Estas estrategias suelen abarcar diversas áreas como por ejemplo lo que se refiere al liderazgo escolar, la gestión de personal, la planificación curricular, la estandarización de documentos, los canales de comunicación, la participación de la comunidad y el uso de la tecnología a nivel educativo.

Existen un conjunto de diferentes estrategias de gestión escolar a nivel directivo que pueden ser susceptibles de implementación de acuerdo a los diferentes tipos de contexto y los análisis realizados, pero de acuerdo con lo manifestado por Jihuallanaca (2023), se pueden destacar las siguientes de una manera bastante generalizada:

Liderazgo transformacional, en el cual los directivos escolares suelen adoptar enfoques inspiradores y motivadores para involucrar de manera activa tanto a los docentes,

a los estudiantes y a los padres de familia para alcanzar la visión educativa de la institución y metas planteadas en el corto y mediano plazo.

Desarrollo profesional docente, con la implementación de programas de capacitación y formación constante que tienen como objetivo mejorar y potenciar las habilidades pedagógicas, directivas y de liderazgo de los maestros y directivos para promover la innovación educativa en el aula y la mejora del ambiente escolar.

Comunicación efectiva, gracias al establecimiento de canales de comunicación abiertos, accesibles y transparentes entre la dirección escolar, el personal docente, los estudiantes y los padres de familia, para de esta manera poder fomentar situaciones tales como la colaboración activa, el intercambio de información e incluso la retroalimentación constante que ayude a el fortalecimiento de la propia gestión.

Gestión del tiempo, adoptando diferentes tipos de estrategias para optimizar la distribución del tiempo y el espacio en el horario escolar, garantizando así un equilibrio tanto entre las actividades académicas, extracurriculares y administrativas para el personal directivo, docente y académico desde una proyección planificadora adecuada.

Inclusión y diversidad, con la implementación de políticas firmes y programas constantes para garantizar la inclusión de todos los estudiantes, independientemente de sus características individuales, culturales o socioeconómicas en la cual deben participar activamente directivos, docentes y padres de familia.

Del mismo modo, las estrategias de gestión escolar poseen un conjunto de cualidades y características entre las cuales se destacan las siguientes:

- Son integrales, puesto que abordan diferentes aspectos de la vida escolar desde el liderazgo hasta la planificación curricular y el planteamiento de documentación y procesos estandarizados, gestión del tiempo, gestión administrativa, financiera entre otros.
- Adaptables, ya que deben ajustarse a las diferentes necesidades y contextos específicos de cada institución educativa, considerando que no son rígidos en el tiempo y deben cambiar ante las exigencias del mundo moderno.
- Sostenibles, en el sentido de que buscan generar cambios de tipo duradero y que sean propositivos para la cultura, la gestión directiva, el rendimiento escolar y la sociedad en general.
- Basadas en evidencia, ya que se sustentan en investigaciones teóricas y prácticas de campo a nivel pedagógico y administrativo en el campo de la educación.

- Participativas, porque involucran a todos o por lo menos la gran mayoría de actores educativos incluyendo directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general, incluyendo activamente a todos en el proceso y generando de esta manera una mayor probabilidad de encontrar propuestas fundamentales y diferentes para mejorar la gestión educativa (Jihuallanca Ruelas, 2023).

2.3.10. Desafíos y Tendencias en la Gestión Escolar Actual a nivel directivo

En la actualidad, la gestión escolar enfrenta o debería decirse, sigue enfrentando una serie de desafíos a nivel interno y externo, viéndose influenciada por las diferentes tendencias que impactan el trabajo de los administradores educativos a nivel directivo en espacios escolares no solo en el Ecuador sino también a nivel regional y global. Estos desafíos y tendencias tienen la particularidad de que suelen reflejar los diferentes cambios que se dan en los contextos educativos así como también el tratar de responder a las demandas cambiantes de la sociedad y los avances en la investigación y prácticas de gestión escolar, motivo por el cual resulta importante explorar algunos de los principales desafíos y tendencias que caracterizan a la gestión escolar actual a nivel directivo, de acuerdo a diferentes percepciones teóricas planteadas por estudios previos enfocados en este aspecto.

En primer lugar, se puede destacar a nivel de jerarquía uno de los desafíos más significativos en el ámbito de gestión directiva el cual es es justamente la necesidad de promover la equidad y la inclusión en la educación. "Los directivos escolares se enfrentan a la ardua tarea de garantizar que todos los estudiantes de su institución puedan tener acceso a una educación de calidad, independientemente de características inherentes como son el origen socioeconómico, género, etnia o habilidades individuales" (Andrey Bernate y Vargas Guativa, 2020, p. 7). Esto implica de manera directa que es necesario desarrollar diferentes tipos de políticas e implementar prácticas que traten de abordar estas desigualdades reflejadas, no solamente en el rendimiento académico, sino que también dentro de los sistemas y estrategias de gestión escolar que aplique la institución educativa, ya que de ellos va a depender el nivel de participación de los estudiantes y el acceso a los diferentes recursos educativos en función de cómo se los administra.

Por otro lado, de acuerdo a los autores Andrey y Vargas (2020), otro de los desafíos relevantes resulta en la gestión efectiva de la diversidad tecnológica y su incorporación dentro de la educación a diferentes niveles ya que, si bien en la actualidad el uso de la tecnología va siendo una constante, no representa un equilibrio en la mayoría de instituciones

educativas. De hecho, "si bien la tecnología puede ofrecer diferentes tipos de oportunidades para mejorar el aprendizaje y la enseñanza, su integración efectiva requiere una planificación muy cuidadosa y un liderazgo administrativo sólido" (Muro, 2023). Es por ese motivo que la misión de las autoridades escolares es principalmente tratar de asegurarse en la medida de lo posible de que estos recursos tecnológicos se encuentren disponibles y lo más importante, que sean accesibles para todos los miembros de la comunidad educativa, empezando por los estudiantes y por supuesto para los docentes, recalando que estos últimos deben estar plenamente capacitados para utilizar de manera efectiva las herramientas digitales en el aula y poder transmitir estos conocimientos a sus estudiantes.

Existe también una necesidad imperante para promover el desarrollo a nivel profesional personal y el bienestar del docente, representando también otro desafío clave para las autoridades educativas, siendo que los maestros son el recurso más importante de una institución educativa únicamente después de los estudiantes, por lo que hay que considerar que siempre su satisfacción y motivación tiene un impacto directo en el éxito de los aprendizajes adquiridos. En este sentido, el personal directivo tiene la misión a largo plazo de proporcionar oportunidades de desarrollo profesional continuo incluyendo aportes en el apoyo emocional y reconociendo el trabajo positivo del docente para garantizar la retención, el compromiso y la motivación del personal docente, pudiendo lograr esto a través de estrategias de formación, capacitación continua y reconocimientos a nivel interno.

Al hablar de las tendencias globales en términos de gestión escolar, se ha referido mucho y hay diferentes investigaciones que priorizan lo que es la colaboración y el trabajo en equipo para fortalecer la gestión escolar, ya que en este sentido se afirma que "los directivos están obligados a reconocer la importancia de colaborar con otros líderes escolares y también de manera interna con maestros, padres y miembros de la comunidad para poder abordar los desafíos comunes y lograr la consecución de objetivos compartidos" (Pacco Miranda y Dávila Rojas, 2022, p. 3002). Esto incluye de manera directa la participación en diferentes tipos de redes profesionales, la priorización del intercambio de mejores prácticas y la colaboración activa en proyectos y programas educativos propuestos tanto por la institución como por otras del mismo ramo.

En cuanto tiene que ver el enfoque del liderazgo distribuido y compartido, según lo determinan Cárdenas et al. (2022), hay una tendencia de que en lugar de depender únicamente de un líder escolar jerarquizado y centralizado, muchas instituciones suelen adoptar modelos de liderazgo que distribuyen la responsabilidad de la toma de decisiones entre diferentes actores claves, es decir que se descentraliza la gestión al delegar diferentes tipos de responsabilidades, por ejemplo puede ser entre los diferentes jefes o coordinadores

de áreas académicas, promoviendo de esta manera una cultura de responsabilidad compartida y empoderamiento, aprovechando al mismo tiempo el conocimiento y la experiencia de todos los miembros de la institución educativa. Del mismo modo, se destaca la dinámica del mundo actual y la manera en la cual se desarrolla la información y se generan los diferentes cambios a través de procesos y estrategias estandarizadas, por ejemplo, en lo que se refiere al manejo documental donde muchas instituciones educativas poseen un sistema centralizado de plantillas y modelos de documentos, así como canales de documentación y flujo de información con situaciones en las cuales cada docente conoce y tiene a su disposición los diversos materiales para poder crear una planificación microcurricular o una planificación de unidad didáctica entre otras (Graffe, 2021).

2.4. Posicionamiento teórico – lógico. Conclusiones del capítulo

Tras evidenciar los diferentes posicionamientos teóricos expuestos en el capítulo del marco teórico, es posible abordar ahora una amplia gama de temas relacionados con la gestión escolar a nivel directivo, empezando por el recorrido de sus antecedentes históricos y llegando hasta los diferentes desafíos y tendencias que se dan en la actualidad. De manera cronológica y empezando por la revisión de los antecedentes históricos, ha sido posible observar la manera en la cual la gestión escolar en Ecuador ha evolucionado a lo largo del tiempo, respondiendo y siendo influenciada por diferentes cambios a nivel político, social y educativo de acuerdo a los diferentes contextos, situaciones y normativas que han sido implementadas. Precisamente, siendo la última normativa importante como fue la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural en 2012 y el nuevo modelo de gestión educativa emitido en el año 2010 es que el enfoque de la gestión escolar ha estado orientado hacia tratar de lograr una educación más inclusiva y equitativa, buscando garantizar la calidad educativa para todos los Ecuatorianos sin distinción alguna y sobre todo generando un empoderamiento cada vez mayor orientado a las autoridades educativas que son las encargadas de llevar la administración eficaz y eficiente de las diversas instituciones de educación en todos los niveles.

Revisando las diferentes investigaciones ya realizadas sobre algunos temas relativos a la gestión escolar en Ecuador, ha sido posible identificar un creciente interés en los últimos años orientado a fortalecer el liderazgo directivo a través de diferentes tipos de estrategias, por ejemplo, orientándose a los procesos administrativos, la cultura organizacional, el ambiente laboral y llegando incluso a analizar percepciones de tipo pedagógico en las instituciones educativas del país. Estos estudios previos generan diferentes tipos de proyecciones que son valiosas a nivel teórico acerca del conocimiento sobre prácticas efectivas de gestión escolar, así como el planteamiento de otro tipo de desafíos y

oportunidades que suelen enfrentar las autoridades educativas en el contexto ecuatoriano, brindando también una visión de que los estudios efectuados todavía se realizan de una manera bastante generalizada y no puntualizada, como es el caso del presente que se pone a disposición.

También se ha realizado un análisis documental bibliográfico de estudios realizados a nivel internacional, en los cuales se ha observado más de una tendencia hacia enfoques donde se destaca la colaboración interna dentro de la gestión escolar, así como un énfasis en lo que es equidad, inclusión y el uso efectivo de la tecnología para mejorar la calidad educativa; reflejando esas tendencias que todavía existen algunos desafíos y oportunidades globales que son constantes en el campo de la gestión escolar y que pueden también ser aplicados a nivel nacional, ofreciendo de esta manera una perspectiva más valiosa para mejorar tanto las prácticas educativas como los enfoques de la gestión escolar a nivel directivo en el país.

Del mismo modo y considerando los diferentes conceptos teóricos clave que se han extraído relativos a la gestión escolar, ha sido posible destacar la importancia del liderazgo directivo, la estandarización de procesos y documentos, la eficiencia de estos procesos a nivel administrativo, la efectivización de la comunicación y una cultura organizacional positiva para conseguir el logro de los distintos objetivos educativos planteados por parte de la institución. La conceptualización integral lograda en el desarrollo de este capítulo proporciona un marco y una base sólida para poder comprender y abordar los diferentes desafíos que se presentan dentro de la gestión escolar directiva, ofreciendo de esta manera una orientación viable para determinar las mejores prácticas en este campo y de igual manera aquellas que son más factibles su aplicabilidad.

En la recta final, en cuanto se refiere a desafíos y tendencias actuales que caracterizan la normativa y el marco de la gestión escolar, ha sido posible identificar una necesidad imperante y generalizada de promover aspectos como la equidad y la inclusión a nivel educativo, así como la optimización del uso de la tecnología, la inclusión en la educación, apoyar el desarrollo profesional del personal docente a nivel colectivo e individual y fomentar la colaboración y el liderazgo que se encuentra distribuido en las diferentes instituciones educativas a través de una cultura colaborativa, siendo esto la manera propuesta para enfrentar y asumir diferentes tipos de desafíos y tendencias que reflejan la complejidad y la dinámica constantemente cambiante del entorno educativo actual, siendo que estas requieren de manera necesaria un enfoque flexible, adaptativo e innovador que puede ser planteado por parte de las autoridades escolares ya sea de manera individual o mejor aún en colaboración con otras instituciones que presentan el mismo interés y necesidad.

Finalmente, dentro de este contexto es posible definir conceptualmente a las diferentes variables, siendo la variable independiente las estrategias propuestas, es decir todos los planes y acciones que son deliberadamente diseñados por los líderes educativos con el objetivo de mejorar el rendimiento académico, fortalecer la cultura organizacional y promover el desarrollo integral de la comunidad educativa para estandarizar procesos y tener un mejor control sobre la gestión. También en cuanto tiene que ver a la variable dependiente que es el fortalecimiento de la gestión a nivel escolar a nivel directivo, se entiende teóricamente como el proceso y todo el conjunto de mejoras continuas en lo que tiene que ver con el liderazgo, los procesos administrativos y la propia cultura organizacional dentro de las instituciones educativas para mejorar la calidad educativa y garantizar el acceso a la educación y la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa en general.

CAPÍTULO III: Diseño metodológico

3.1. Enfoque de investigación

El diseño metodológico de la investigación se define, por su naturaleza y contexto, como un estudio de tipo teórico (susceptible de ser aplicado), con un enfoque exploratorio y explicativo, orientado a comprender y fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015-2016. Este estudio se desarrolla en un contexto de campo, lo que permitirá una comprensión más completa de la situación real en la institución educativa.

Desde una perspectiva cuantitativa (Sánchez Flores, 2019), se realizaron análisis estadísticos para procesar la información y determinar los hallazgos fundamentales encontrados a partir de la aplicación de las encuestas a docentes, mientras que, desde una perspectiva cualitativa (Sánchez Flores, 2019), se realizaron entrevistas para caracterizar las percepciones y experiencias de los directivos en cuanto a la gestión escolar que se lleva a cabo. Por ende, el presente estudio se fundamenta en el enfoque mixto de investigación. El estudio se llevó a cabo utilizando un diseño no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables independientes, mayormente se aporta la propuesta de diseño de estrategias sin considerar su etapa de implementación. En cuanto a la dimensión temporal, se realizó un estudio de corte transversal para capturar la situación actual con respecto al problema en un único momento de tiempo.

En cuanto al paradigma que guía la investigación, se adopta una perspectiva positivista y hermenéutica, donde el investigador desempeña un papel activo en la construcción del conocimiento, reconociendo la subjetividad y la interpretación de la realidad por parte de los participantes, así como las mediciones numéricas e interpretaciones de medidas porcentuales. Se concibe el conocimiento como una construcción social, donde se valoran las diferentes perspectivas y experiencias de los actores involucrados en la gestión escolar.

El diseño de la presente investigación tiene como orientación principal la comprensión de las diferentes dinámicas y procesos que se encuentran presentes en la gestión escolar así como la identificación de diversas estrategias efectivas para mejorar para lo cual se van a emplear técnicas empíricas para la recolección y análisis de datos y de esta manera poder tener una visión integral generalizada y profunda del problema que se está estudiando.

3.2. Alcance, modalidad y diseño de investigación

En cuanto tiene que ver al alcance, la modalidad y el diseño de la presente investigación que se ha establecido, se determina un estudio teórico de tipo aplicado con un enfoque básicamente de tipo exploratorio y explicativo. En este sentido, se justifica debido a que este diseño investigativo se orienta hacia la comprensión y el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, siendo que se trata de un estudio de campo mismo que permite una profundización global y completa dentro de la realidad de la institución educativa para determinar los puntos de intervención básicos que son aquellos que presentan falencias y pueden estar obstaculizando el fortalecimiento de la gestión escolar directiva.

De esta manera y desde una perspectiva netamente metodológica, se puede decir que se ha optado por emplear un enfoque mixto en la investigación realizada, combinando de esta forma técnicas de tipo cualitativa como cuantitativas. Explicado de manera más detallada, dentro del ámbito cuantitativo se emplearon técnicas de análisis estadísticos para poder caracterizar cada uno de los requerimientos en cuanto a gestión escolar y poder identificar individualmente las áreas de mejora que potencialmente los docentes admiten y que van a ser básicas para el planteamiento de la propuesta. Mientras tanto, dentro del aspecto cualitativo del estudio se procedieron a realizar entrevistas para definir y analizar las diferentes percepciones y experiencias del personal directivo en cuanto a su propia gestión y los aspectos que consideran necesarios para su fortalecimiento. Se ha realizado esta combinación de enfoques puesto que es necesario obtener una visión completa del problema estudiado desde diferentes aristas de análisis e investigación, es decir, la perspectiva de los docentes y la visión del personal directivo para así conseguir llegar a puntos relevantes de convergencia y divergencia entre la información proporcionada.

El estudio se va a desarrollar empleando un tipo de diseño que es no experimental ya que la variable independiente, en este caso las estrategias planteadas o propuestas, no se van a manipular deliberadamente puesto que esta investigación es de tipo no aplicado. Más bien se busca centrarla principalmente en aportar una propuesta de diseño de estrategias susceptibles de una aplicación futura, es decir sin considerar en el tiempo presente la etapa de implementación y valoración de la propuesta en tiempo real. Hablando de tiempo, en función de esta característica, el estudio es de tipo transversal, puesto que la situación actual es analizada con respecto a la problemática identificada en un único momento de tiempo, es decir que no se va a analizar un antes y un después o a determinar un cambio a través de diferentes etapas temporales.

En cuanto tiene que ver al paradigma que guía la presente investigación se trata de combinar perspectivas de corte positivista y de corte hermenéutica, puesto que se reconoce la importancia de la objetividad y la subjetividad y su rol que cumplen dentro de la construcción del conocimiento, así como también los métodos y la forma de interpretación de la realidad por parte de los diferentes participantes en el presente estudio. En este sentido y al ser una investigación que se orienta más al aporte cualitativo que cuantitativo, se puede concebir el conocimiento generado como una construcción netamente de carácter social, por lo cual es necesario valorar las diferentes perspectivas y experiencias de los actores involucrados en la gestión escolar, es decir tanto de los directivos como de los docentes por los motivos explicados ya dentro de la perspectiva metodológica del estudio planteado.

3.3. La población y la muestra

3.3.1. Características de la población

La población objetivo de este estudio es de 20 docentes de planta de la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil. Estos docentes son parte fundamental para el estudio, debido a que se pretende determinar su percepción sobre la gestión escolar que llevan a cabo los directivos a través de la aplicación de encuestas. Del mismo modo, se ha considerado la aplicación de entrevistas a 3 docentes del personal administrativo para conocer su autopercepción sobre la problemática identificada. Esto permitirá identificar los factores críticos y de éxito de la problemática en estudio; permitiendo un análisis comparativo y facilitando la triangulación metodológica al poder contrastar sus resultados con los obtenidos de parte de los directivos y personal administrativo.

3.3.2. Delimitación de la población

La población del estudio estuvo constituida por los docentes y administrativos de la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil durante el año lectivo 2015-2016. Se delimita en términos temporales y espaciales para corresponder con la formulación del problema. Se considera una población finita, ya que se cuenta con un número específico de docentes en la institución durante el período mencionado. Esta delimitación facilitó determinar las posibles estrategias que conforman la propuesta de la presente investigación, para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en la institución mencionada durante el período de estudio, así como la caracterización de los aspectos deficientes y las fortalezas en torno al problema.

3.3.3. Tipo de muestra

Dado que los individuos se seleccionan específicamente según el objetivo del estudio, se emplea un tipo de muestreo no probabilístico. En este caso, los docentes son elegidos en

función de su relevancia para abordar las situaciones relacionadas con la gestión escolar a nivel directivo, como mejorar el liderazgo, considerar los procesos formativos y de capacitación, optimizar los procesos administrativos, el manejo de recursos y promover una cultura organizacional orientada hacia el fortalecimiento del enfoque directivo de la gestión escolar en la institución. Aunque el tamaño de la muestra sea igual al de la población, el método de selección se basa en criterios específicos como por ejemplo pertenecer al personal docente de la Unidad Educativa Liceo del Norte, lo que lo clasifica como un tipo de muestreo no probabilístico (Hernandez Avila y Carpio, 2019).

3.3.4. Proceso de selección de la muestra

Para los fines del presente estudio, se ha realizado una selección de muestra de tipo no probabilística de sujetos tipos, justificándose en este sentido por la propia naturaleza específica del problema de investigación y las mismas características particulares de la población de interés. En este caso, los docentes que forman parte de la institución educativa representan un grupo bastante homogéneo en cuanto al rol que desempeñan y sus funciones dentro del contexto escolar de la institución educativa. Por este motivo, cuando estadísticamente se selecciona una muestra de sujetos tipos, lo que se busca es básicamente capturar todo tipo de experiencias percepciones y opiniones que sean más representativas de este grupo en relación con el tema de investigación (Espinoza Freire, 2018), que en este caso es lógicamente, la gestión escolar a nivel directivo, siendo esta metodología de selección la más adecuada ya que para fines de ese estudio va a permitir obtener información certera y significativa sobre las diferentes prácticas, desafíos y necesidades existentes que son específicas de los docentes en el contexto real estudiado, situación que va a contribuir al propio análisis y las estrategias propuestas en el epígrafe destinado para tal objetivo.

3.4. Los métodos y las técnicas

Debido a la naturaleza del presente estudio ya expuesta en epígrafes anteriores, a continuación, se van a exponer los diferentes métodos y técnicas que se han empleado para la recopilación de información pertinente, siendo estos los diferentes métodos teóricos y empíricos que se pueden ajustar a los objetivos de la investigación propuestos, así como a las características propias del problema estudiado. Detallando más profundamente cada uno de ellos, se utilizó en primerísima instancia el método histórico – lógico, el cual permite analizar de manera profunda y consciente la evolución que ha tenido la gestión escolar a nivel directivo en base a planteamientos teóricos propuestos por otros autores en investigaciones pasadas, lo cual fue un enfoque que ayudó a comprender la manera en que han influido diferentes factores dentro de los contextos históricos como por ejemplo los cambios políticos,

sociales, económicos e incluso demográficos, hasta llegar a la configuración actual de la gestión escolar; así como también la identificación de los diferentes contextos, patrones y tendencias que resultan relevantes para el estudio en lo que se refiere a la gestión escolar a nivel directivo y que tienen que ser asumidos desde perspectivas concretas.

Por otro lado, se aplicó el método analítico sintético, el mismo que ha facilitado la descomposición del problema en sus componentes fundamentales para posteriormente integrar y amalgamar los hallazgos bibliográficos y obtener una visión global y coherente de las determinaciones teóricas del problema de investigación, fundamentando así una base conceptual coherente para proyectar la problemática a un contexto real. Utilizar este enfoque ha permitido analizar de una manera bastante detallada y completa los diferentes aspectos que engloba la gestión escolar como por ejemplo las implicaciones de liderazgo directivo, la gestión de los recursos, los procesos de formación, la cultura organizacional desde varias perspectivas como por ejemplo la aplicación del ciclo de mejora continua y también la identificación de estrategias que han tenido éxito en otros modelos, identificando las diferentes relaciones y conexiones que existen entre dichos planteamientos bibliográficos y teóricos.

Del mismo modo, dentro de lo que son los métodos de análisis empírico se va a emplear el método inductivo - deductivo en el cual consiste en poner un punto de partida para el análisis de datos recopilados en un estudio de campo, para poder reafirmar o rechazar la hipótesis propuesta y verificar su validez mediante la aplicación de conceptos teóricos y la comparación con la realidad palpable, lo cual va a permitir generar y construir el conocimiento a partir de la experiencia práctica en el contexto real escolar, así como comparar, validar o refutar las teorías planteadas por otros autores en estudios previos acerca de la gestión educativa a nivel directivo.

Por último, refiriéndose nuevamente a los métodos empíricos empleados se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de naturaleza estadística como por ejemplo la encuesta que es aplicada a una cantidad total de 20 docentes a través de un cuestionario. La importancia de ese instrumento radica en que permite recopilar datos reales acerca de percepciones, opiniones y experiencias de los participantes con respecto a los diferentes aspectos de la gestión escolar que ellos mismos pueden evidenciar, justificar y determinar dentro de la realidad que viven día a día; siendo esta una base fundamental para el planteamiento de las estrategias para el fortalecimiento de la gestión escolar. Asimismo, se aplicó una entrevista semi estructurada a los principales directivos del plantel para poder conocer más a fondo los alcances de la problemática y plantear soluciones y estrategias determinantes que se puedan adaptar a la realidad del contexto educativo al momento de

triangular los resultados con aquellos de la encuesta, puesto que lo que se busca es obtener perspectivas tanto de los docentes como de las autoridades para poder proyectar la propuesta de una manera más específica y aplicable.

3.5. Procesamiento estadístico de la información

Para procesar la información en función de los diferentes métodos expuestos en epígrafes anteriores, se debe empezar por la organización de los hallazgos teóricos y bibliográficos, mismos que han sido presentados en un informe detallado y estructurado a través de una síntesis bibliográfica simple que permite resumir y organizar las principales conceptualizaciones y conclusiones teóricas encontradas en la literatura consultada, atendiendo a los métodos y técnicas de revisión bibliográfica, estructura y estilo de textos formales y reconocimiento a los autores mencionados.

Con respecto a la información obtenida tras la aplicación de los métodos empíricos, empezando por las encuestas, en ellas se va a utilizar la estadística descriptiva simple para poder analizar los datos compilados a través de la generación de tablas y gráficos empleando para esto el software del programa Microsoft Excel para de esta manera poder visualizar y comprender de manera fácil y detallada las diferentes tendencias y resultados estadísticos que se pueden identificar en las respuestas de cada uno de los participantes en el estudio, además de tener como objetivo poder aplicar estadística inferencial para verificar la hipótesis con proyección a cada una de las preguntas.

Para el caso de las entrevistas, el análisis se va a realizar de una manera más con enfoque cualitativo, es decir qué se va a realizar un resumen recopilatorio encontrando situaciones de convergencia y divergencia entre lo manifestado por las diferentes autoridades que son tres, y así determinando situaciones en las cuales la información podría estar sesgada o se está manipulando la misma de acuerdo a diferentes tipos de conveniencias.

Una vez llegado a este punto, lo que se pretende realizar es una triangulación de resultados para poder encontrar diferentes patrones de información y direccionamiento de la problemática para que se pueda abordar la misma desde una perspectiva más abierta y completa, y de esta manera plantear diferentes tipos de soluciones identificando cuáles son las áreas de mejora en las que tanto los docentes como los directivos plantean que existe una necesidad imperante y de qué manera pueden ser abordadas cada una de ellas.

Este enfoque escogido permite una interpretación precisa de los datos, tanto los de tipo cuantitativo como los de tipo cualitativo, facilitando que se pueda identificar diferentes tendencias significativas y patrones estadísticos relevantes que contribuyan a la comprensión

del fenómeno que se está analizando y garantizando al mismo tiempo que el uso de técnicas estadísticas adecuadas respondan y se complementen con a la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos, fortaleciendo la credibilidad, viabilidad y pertinencia del estudio.

CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de la situación actual

Para el presente capítulo referido al análisis de la situación actual, se va a proceder a la aplicación del análisis estadístico descrito en el apartado anterior, una vez ya aplicados los instrumentos correspondientes, es decir las encuestas dirigidas a un total de 20 docentes en formato de cuestionario (anexo 1), y también las entrevistas aplicadas al personal directivo: rector, vicerrectora e inspector general (anexo 2). En este apartado, se van a presentar de manera ordenada los resultados de esta aplicación y trabajo de campo, mediante técnicas de estadística descriptiva simple, complementando la información de manera visual con la ayuda de tablas y gráficos de tipo pastel generados con Excel, donde se muestran los porcentajes y la variación de cada una de las frecuencias observadas en función de la realidad de los participantes.

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas al personal docente.

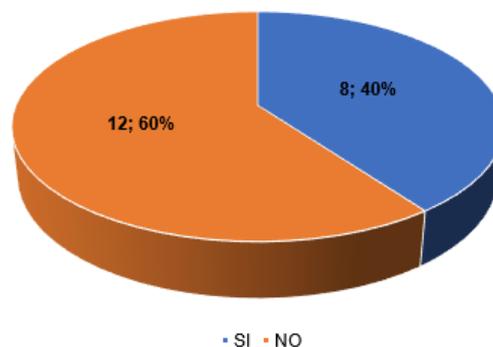
Pregunta 1: ¿Conoce usted acerca de la gestión educativa en general y sus implicaciones?

Tabla 3
Pregunta 1

SI	NO	TOTAL
8	12	20

Figura 1

Pregunta 1



Análisis: el 40% de docentes afirma conocer acerca de lo que implica la gestión educativa en general, mientras que el 60% señala que no conoce o que conoce muy poco

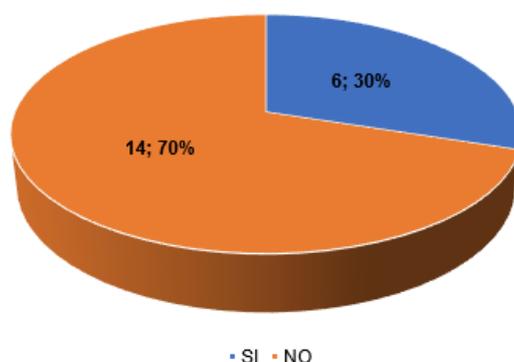
para poder afirmar lo contrario. Esto refleja evidentemente un desconocimiento mayoritario por parte de los docentes, señalando que existe una falta de capacitación en cuanto a esta temática particular.

Pregunta 2: ¿Tiene usted conocimiento acerca de la gestión escolar a nivel directivo?

Tabla 4
Pregunta 2

SI	NO	TOTAL
6	14	20

Figura 2
Pregunta 2



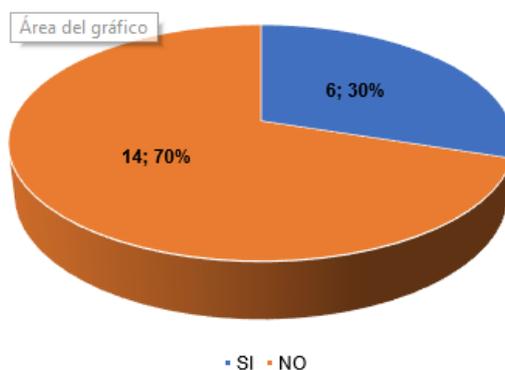
Análisis: Los datos revelan que solo el 30% de los encuestados poseen conocimiento sobre gestión escolar a nivel directivo, indicando una comprensión limitada en este ámbito. Este hallazgo resalta la posible necesidad de implementar programas de capacitación o actividades de formación continua para mejorar tanto el entendimiento como el desempeño en la gestión escolar, garantizando así un liderazgo más efectivo en la institución educativa y una mejor gestión por parte de directivos y docentes.

Pregunta 3: ¿Ha participado usted en programas de formación continua diseñados para mejorar sus habilidades de liderazgo, sobre gestión educativa o ambiente laboral en los últimos 12 meses?

Tabla 5
Pregunta 3

SI	NO	TOTAL
6	14	20

Figura 3
Pregunta 3



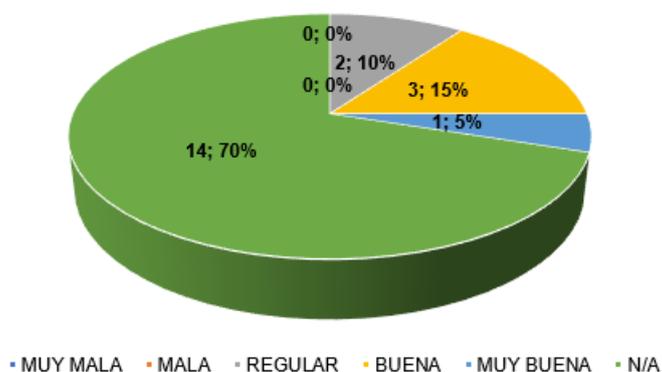
Análisis: En este caso, el 30% de los encuestados participó en programas de formación continua en los últimos 12 meses, mientras que el 70% restante no lo hizo. Es interesante observar que, según lo manifestado por los encuestados, la mayoría de los que recibieron formación lo hicieron de manera autogestionada o buscando cursos por cuenta propia. Esta situación en particular podría estar sugiriendo que existe una cierta iniciativa asumida por parte de los docentes que son conscientes y responsables para mejorar sus habilidades y competencias y que desean hacerlo, incluso sin que necesariamente tengan que depender de programas formales de capacitación ofertados por la institución, el distrito de Educación, el MINEDUC entre otros similares, sino que tratan de buscar formarse por sus propios medios.

Pregunta 4: ¿Cómo evaluaría usted la utilidad y eficacia de los programas de capacitación que ha recibido, en términos de su impacto en su desempeño laboral y desarrollo profesional?

Tabla 6
Pregunta 4

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	N/A	TOTAL
0	0	2	3	1	14	20

Figura 4
Pregunta 4



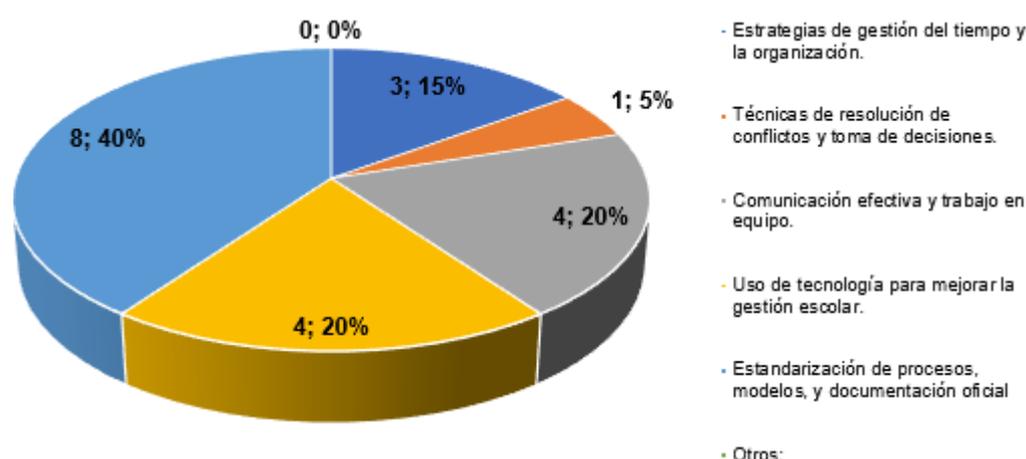
Análisis: En relación al aspecto que habla sobre la utilidad y eficacia de los programas de capacitación recibidos, la mayoría de los participantes encuestados, es decir el 70% no proporcionaron una respuesta directa debido a la respuesta inmediata anterior, optando por marcar el casillero de la opción “NA” es decir, no aplica. Sin embargo, entre aquellos que sí contestaron en otros casilleros, el 20% consideró que la capacitación tuvo un índice de buena a muy buena, mientras que un pequeñísimo porcentaje, aproximadamente un 10%, la calificó como regular. Esto refleja una percepción generalmente positiva en términos de evaluar la efectividad de los programas de capacitación entre aquellos docentes que afirmaron que sí habían recibido uno.

Pregunta 5: ¿Qué aspectos le gustaría que fuesen incluidos en posibles programas de capacitación relacionados al liderazgo y la gestión escolar?

Tabla 7
Pregunta 5

Estrategias de gestión del tiempo y la organización.	3
Técnicas de resolución de conflictos y toma de decisiones.	1
Comunicación efectiva y trabajo en equipo.	4
Uso de tecnología para mejorar la gestión escolar.	4
Estandarización de procesos, modelos, y documentación oficial	8
Otros:	0
TOTAL	20

Figura 5
Pregunta 5



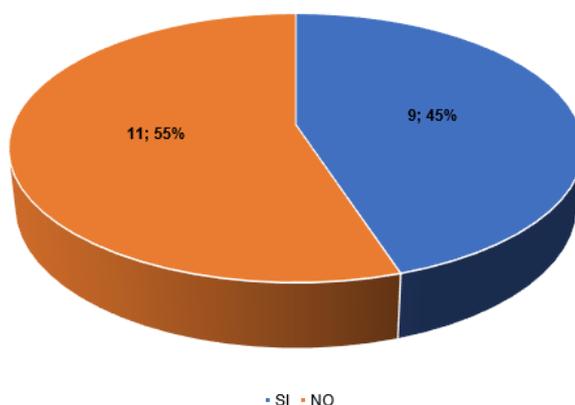
Análisis: Los resultados que ha arrojado la pregunta 5 acerca de los diferentes aspectos deseados por parte de los docentes como contenidos en programas de capacitación, revelan que la estandarización de procesos y documentación oficial es la prioridad principal para el 40%, seguido por la opción de comunicación efectiva y el uso de tecnología, ambos con un 20% en cada una de las frecuencias. En menor medida, el 15% menciona la necesidad de estrategias de gestión del tiempo y organización, mientras que un 5% se inclina por técnicas de resolución de conflictos y toma de decisiones. Estos hallazgos sugieren una demanda destacada por la estandarización de procesos como base para mejorar la gestión escolar, junto con una fuerte inclinación hacia la comunicación efectiva y la incorporación de tecnología en los programas de capacitación.

Pregunta 6: ¿Considera usted que las políticas y procedimientos actuales establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son claras y fáciles de entender?

Tabla 8
Pregunta 6

SI	NO	TOTAL
9	11	20

Figura 6
Pregunta 6



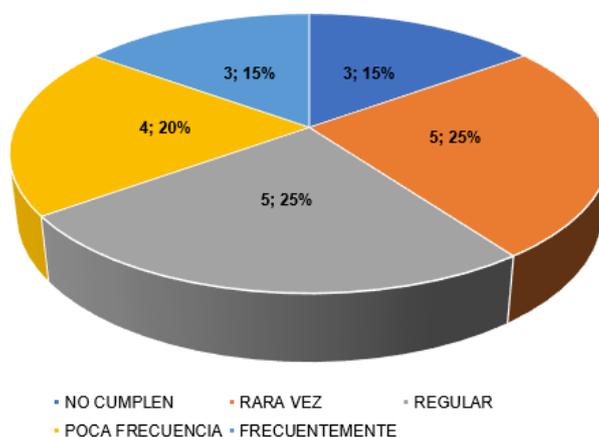
Análisis: El 45% de los encuestados considera que las políticas y procedimientos actuales establecidos para la gestión escolar en la institución son claros y fáciles de entender, mientras que el 55% opina lo contrario. Estos resultados sugieren una división en las percepciones de los encuestados respecto a la claridad y la comprensión de las políticas y procedimientos de gestión escolar en la institución.

Pregunta 7: Desde su experiencia, ¿con qué frecuencia el personal directivo cumple con las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución?

Tabla 9
Pregunta 7

NO CUMPLEN	RARA VEZ	REGULAR	POCA FRECUENCIA	FRECUENTEMENTE	TOTAL
3	5	5	4	3	20

Figura 7
Pregunta 7



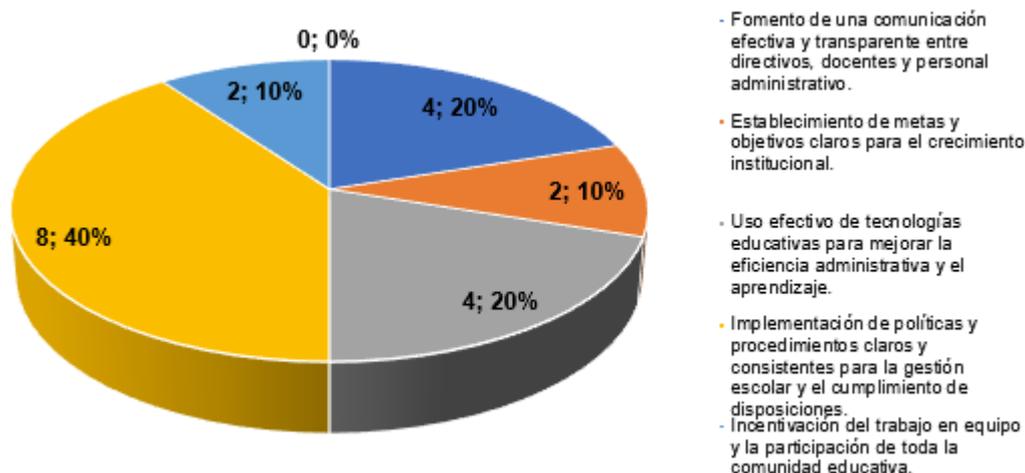
Análisis: Según los resultados, el 15% de los encuestados indican que el personal directivo rara vez cumple con las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar, mientras que el 20% lo hace frecuentemente. Por otro lado, el 25% señala que esto sucede regularmente, y el 20% manifiesta que ocurre con poca frecuencia. Estas respuestas sugieren una variedad en las experiencias de los encuestados en cuanto al cumplimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal directivo.

Pregunta 8: ¿Cuáles son las estrategias que considera más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución?

Tabla 10
Pregunta 8

Fomento de una comunicación efectiva y transparente entre directivos, docentes y personal administrativo.	4
Establecimiento de metas y objetivos claros para el crecimiento institucional.	2
Uso efectivo de tecnologías educativas para mejorar la eficiencia administrativa y el aprendizaje.	4
Implementación de políticas y procedimientos claros y consistentes para la gestión escolar y el cumplimiento de disposiciones.	8
Incentivación del trabajo en equipo y la participación de toda la comunidad educativa.	2
Otros:	0
TOTAL	20

Figura 8
Pregunta 8



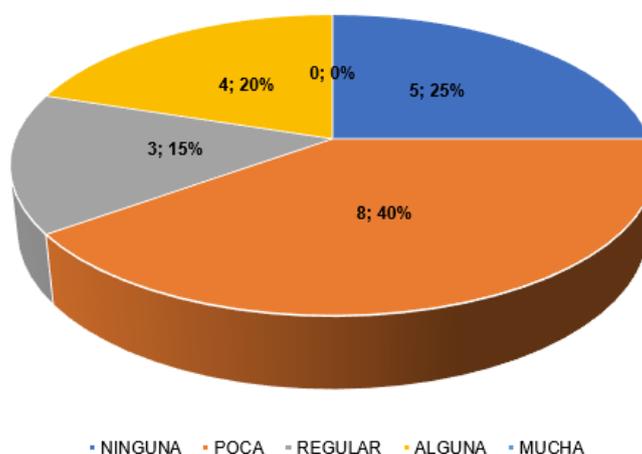
Análisis: Los resultados muestran que el 40% de los encuestados considera que la implementación de políticas y procedimientos claros y consistentes es la estrategia más relevante para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución, seguido por el fomento de una comunicación efectiva y transparente (20%) y el uso efectivo de tecnologías educativas (20%). Esto sugiere una alta importancia atribuida a la claridad y consistencia en las políticas y procedimientos, así como a la comunicación efectiva y el uso de tecnología para mejorar la eficiencia administrativa y el aprendizaje.

Pregunta 9: ¿Qué nivel de experiencia tiene usted en la ejecución o propuesta de estrategias para fortalecer la gestión escolar?

Tabla 11
Pregunta 9

NINGUNA	POCA	REGULAR	ALGUNA	MUCHA	TOTAL
5	8	3	4	0	20

Figura 9
Pregunta 9



Análisis: Según los datos, la mayoría de los encuestados tienen una experiencia limitada en la ejecución o propuesta de estrategias para fortalecer la gestión escolar, con un 25% sin experiencia y un 40% con poca experiencia. Esto sugiere una posible necesidad de capacitación o apoyo adicional en el desarrollo e implementación de estrategias de gestión escolar en la institución.

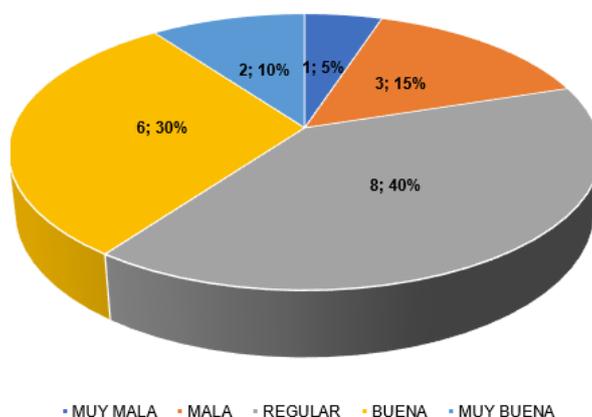
Pregunta 10: ¿Cómo calificaría el nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo?

Tabla 12
Pregunta 10

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	TOTAL
1	3	8	6	2	20

Figura 10

Pregunta 10



Análisis: En concordancia con los datos proporcionados por los participantes en la pregunta 10, el 5% de los encuestados califica el desempeño y el nivel del equipo administrativo como muy mala en cuanto a la experiencia que han palpado con respecto a las estrategias de gestión escolar a nivel directivo. Otro porcentaje, el 15%, lo califica como mala, después el 40% como regular, el 30% como buena y el 10% como muy buena. La variabilidad en estos resultados obtenidos indica que existe una distribución bastante heterogénea sobre lo que son las percepciones acerca de la experiencia palpable del equipo administrativo en la gestión escolar desde la perspectiva docente, con una mayoría global de los participantes calificándola como regular.

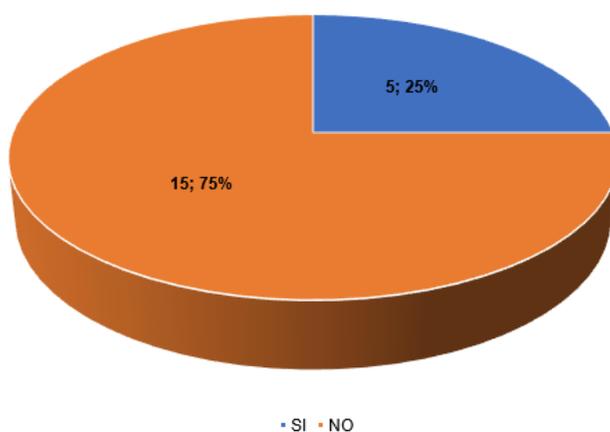
Pregunta 11: ¿Conoce usted qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar?

Tabla 13
Pregunta 11

SI	NO	TOTAL
5	15	20

Figura 11

Pregunta 11



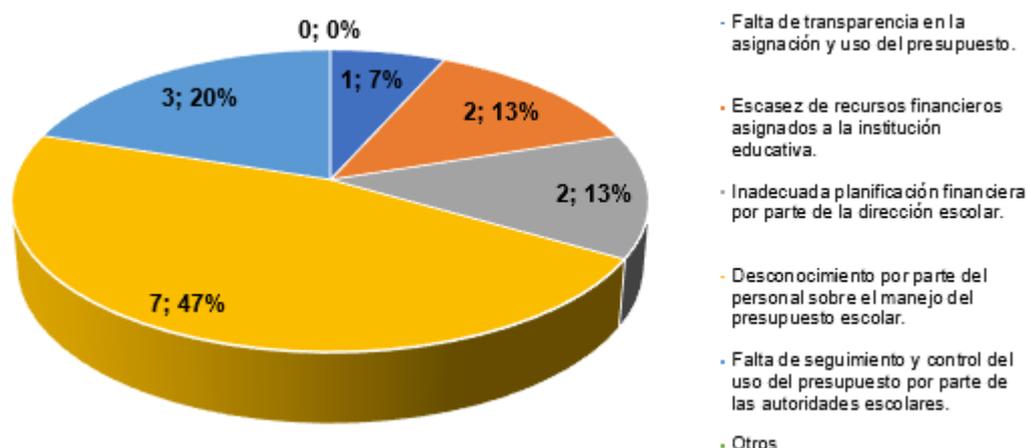
Análisis: Según la tabla, el 25% de los encuestados afirma conocer qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar, mientras que el 75% restante indica no tener este conocimiento. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados no están al tanto de la utilización del presupuesto asignado a la institución educativa durante el último año escolar.

Pregunta 12: De haber contestado NO en la anterior pregunta, ¿A qué cree que se debe esta situación?

Tabla 14
Pregunta 12

Falta de transparencia en la asignación y uso del presupuesto.	1
Escasez de recursos financieros asignados a la institución educativa.	2
Inadecuada planificación financiera por parte de la dirección escolar.	2
Desconocimiento por parte del personal sobre el manejo del presupuesto escolar.	7
Falta de seguimiento y control del uso del presupuesto por parte de las autoridades escolares.	3
Otros	0
TOTAL	15

Figura 12
Pregunta 12



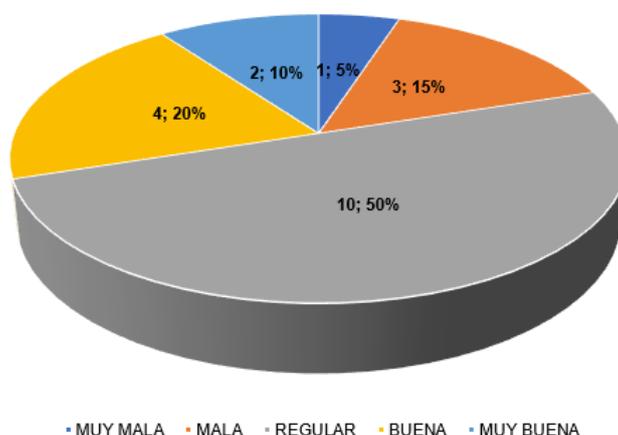
Análisis: De acuerdo con los resultados de la tabla, la mayoría de los encuestados que respondieron "No" a la pregunta anterior sobre si conocen el porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa, atribuyen esta situación al desconocimiento por parte del personal sobre el manejo del presupuesto escolar, con un 46.7% de las respuestas. Otros factores señalados incluyen la falta de transparencia en la asignación y uso del presupuesto (6.7%), la escasez de recursos financieros asignados (13.3%), la inadecuada planificación financiera por parte de la dirección escolar (13.3%), y la falta de seguimiento y control del uso del presupuesto por parte de las autoridades escolares (20%).

Pregunta 13: ¿Cómo calificaría la asignación de personal en su departamento o área en relación con las necesidades operativas de la institución?

Tabla 15
Pregunta 13

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	TOTAL
1	3	10	4	2	20

Figura 13
Pregunta 13



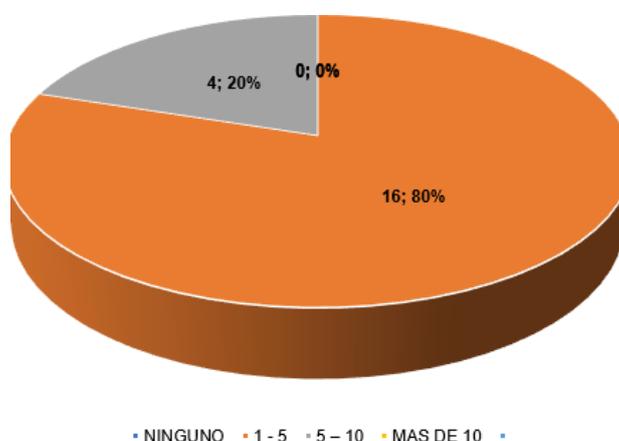
Análisis: Según los datos de la tabla, la mayoría de los encuestados calificaron la asignación de personal en sus departamentos o áreas como regular (50%), seguida de buena (20%) y mala (15%). Solo un pequeño porcentaje de los encuestados la calificaron como muy mala (5%) o muy buena (10%). Esto sugiere que la mayoría percibe la asignación de personal como adecuada, pero con margen de mejora en términos de optimización de recursos y satisfacción operativa.

Pregunta 14: ¿Cuántos colegas ha visto usted dejar la institución en los últimos 12 meses?

Tabla 16
Pregunta 14

NINGUNO	1 - 5	5 – 10	MAS DE 10	TOTAL
0	16	4	0	20

Figura 14
Pregunta 14



Análisis: Los datos muestran que la mayoría de los encuestados (80%) han visto partir a entre 1 y 10 colegas en los últimos 12 meses, con un 80% indicando la salida de entre 1 y 5 colegas y un 20% señalando la salida de entre 5 y 10 colegas. Ningún encuestado reportó haber visto partir a más de 10 colegas en ese período. Esto sugiere una tasa moderada de rotación de personal en la institución durante el último año, lo que puede tener implicaciones en la estabilidad y continuidad del equipo docente.

Pregunta 15: En una escala del 1 al 5 (de mala a excelente), ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción general con:

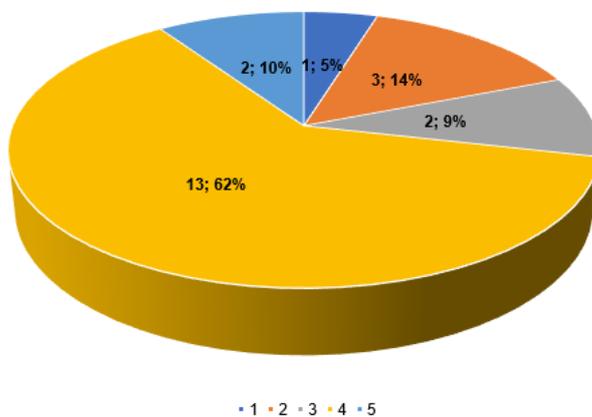
a) **Su trabajo en esta institución.**

Tabla 17
Pregunta 15

1	2	3	4	5	TOTAL
1	3	2	13	2	20

Figura 15

Pregunta 15



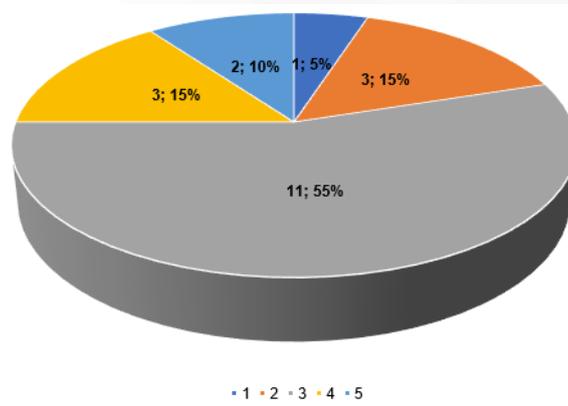
b) **La gestión de los directivos**

Tabla 18
Pregunta 15

1	2	3	4	5	TOTAL
1	3	11	3	2	20

Figura 16

Pregunta 15



c) El ambiente laboral

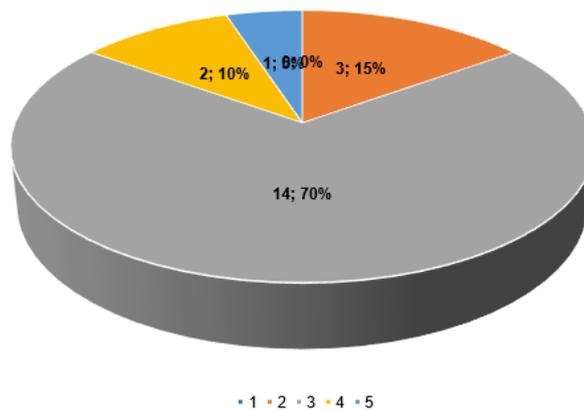
Tabla 19

Pregunta 15

1	2	3	4	5	TOTAL
0	3	14	2	1	20

Figura 17

Pregunta 15



Análisis: Para la pregunta 15, se evaluó el nivel de satisfacción general en tres áreas distintas:

a) Respecto al trabajo en la institución, el 65% de los encuestados calificó su nivel de satisfacción como regular o superior, lo que sugiere que la mayoría se encuentra satisfecha con sus responsabilidades laborales.

b) En relación con la gestión de los directivos, el 70% de los encuestados evaluó su nivel de satisfacción como bueno o regular, indicando una percepción más o menos positiva hacia las acciones y decisiones de los líderes.

c) En cuanto al ambiente laboral, el 80% de los encuestados consideró que su nivel de satisfacción es regular o superior, lo que indica un entorno laboral mayoritariamente satisfactorio para los empleados, aunque con situaciones que merecen observación y corrección.

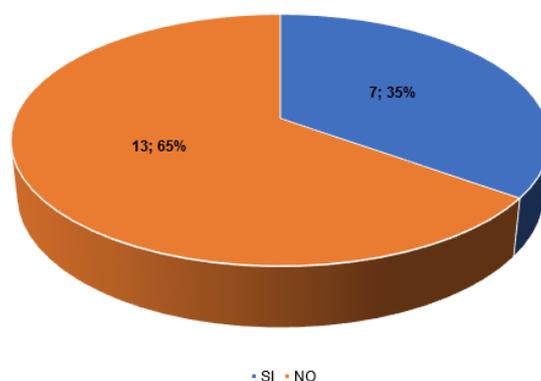
Estos resultados reflejan una percepción generalmente positiva hacia el trabajo, la gestión de los directivos y el ambiente laboral en la institución, con ciertos aspectos susceptibles de mejora.

Pregunta 16: ¿Considera que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan a las necesidades específicas de nuestra institución?

Tabla 20
Pregunta 16

SI	NO	TOTAL
7	13	20

Figura 18
Pregunta 16



Análisis: Al preguntar a los participantes acerca de si consideran que las estrategias actuales de gestión escolar en la institución se ajustan a las necesidades específicas de la misma, el 25% de los participantes considera que las estrategias se ajustan bastante bien a las necesidades específicas de la institución, mientras que el 65% opina exactamente lo contrario. Redirigiéndose al principio de mayoría simple, se puede determinar que los resultados señalan una percepción mayoritaria de que evidentemente las estrategias actuales no satisfacen plenamente las necesidades que se presentan dentro de la institución, por lo cual resulta importante viabilizar el considerar estas opiniones para identificar y proponer estrategias que puedan solventar las necesidades que se han identificado en la gestión escolar para la institución.

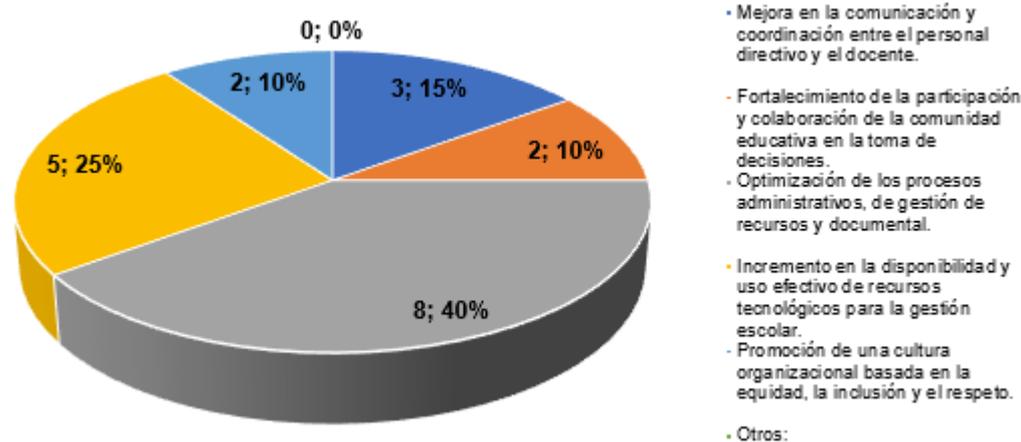
Pregunta 17: ¿Qué aspectos o áreas cree que deben ser priorizados en el fortalecimiento de la gestión escolar en nuestra institución?

Tabla 21
Pregunta 17

Mejora en la comunicación y coordinación entre el personal directivo y el docente.	3
Fortalecimiento de la participación y colaboración de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	2
Optimización de los procesos administrativos, de gestión de recursos y documental.	8
Incremento en la disponibilidad y uso efectivo de recursos tecnológicos para la gestión escolar.	5
Promoción de una cultura organizacional basada en la equidad, la inclusión y el respeto.	2
Otros:	0
TOTAL	20

Figura 19

Pregunta 17



Análisis: Los resultados de la pregunta muestran que la mayoría de los encuestados (40%) consideran que la optimización de los procesos administrativos, de gestión de recursos y documental debe ser priorizada en el fortalecimiento de la gestión escolar. Esto indica una necesidad percibida de mejorar la eficiencia en las operaciones administrativas de la institución. Además, el 25% de los encuestados menciona el incremento en la disponibilidad y uso efectivo de recursos tecnológicos como área prioritaria, lo que refleja el reconocimiento de la importancia de la tecnología en la gestión escolar moderna.

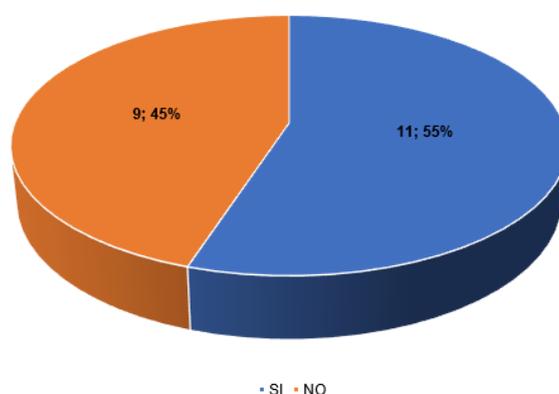
Pregunta 18: ¿Considera que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estas podrían ser implementadas con los recursos humanos y materiales que tenemos disponibles en nuestra institución?

Tabla 22
Pregunta 18

SI	NO	TOTAL
11	9	20

Figura 20

Pregunta 18



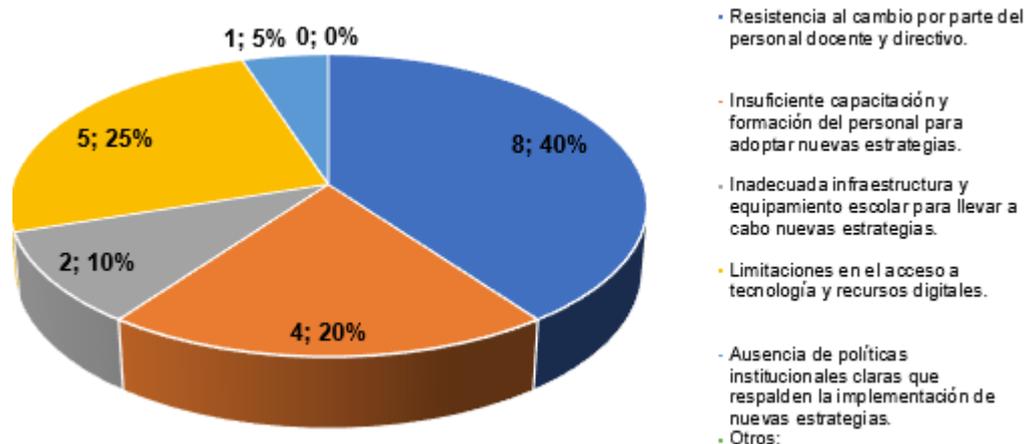
Análisis: Según los datos recopilados, el 55% de los encuestados considera que las nuevas estrategias de gestión escolar podrían implementarse con los recursos humanos y materiales disponibles en la institución, mientras que el 45% restante tiene dudas al respecto. Esto sugiere una división en las percepciones de la capacidad de la institución para llevar a cabo cambios en su gestión escolar con los recursos existentes.

Pregunta 19: ¿Qué obstáculos o limitaciones identifica, que podrían dificultar la implementación efectiva de posibles nuevas estrategias en nuestra institución?

Tabla 23
Pregunta 19

Resistencia al cambio por parte del personal docente y directivo.	8
Insuficiente capacitación y formación del personal para adoptar nuevas estrategias.	4
Inadecuada infraestructura y equipamiento escolar para llevar a cabo nuevas estrategias.	2
Limitaciones en el acceso a tecnología y recursos digitales.	5
Ausencia de políticas institucionales claras que respalden la implementación de nuevas estrategias.	1
Otros:	0
TOTAL	20

Figura 21
Pregunta 19



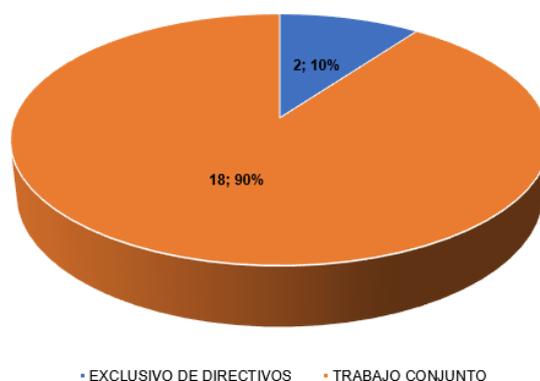
Análisis: Los datos revelan que los obstáculos más prominentes que podrían dificultar la implementación efectiva de nuevas estrategias en la institución son la resistencia al cambio por parte del personal docente y directivo, mencionada por el 40% de los encuestados, seguida de limitaciones en el acceso a tecnología y recursos digitales, con el 25%. Estos resultados destacan la importancia de abordar la resistencia al cambio y mejorar el acceso a tecnología como aspectos clave para la implementación exitosa de nuevas estrategias de gestión escolar.

Pregunta 20: ¿Considera usted que el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo es competencia exclusiva del equipo administrativo, o el resto del cuerpo docente también debe tomar parte?

Tabla 24
Pregunta 20

EXCLUSIVO DE DIRECTIVOS	TRABAJO CONJUNTO	TOTAL
2	18	20

Figura 22
Pregunta 20



Análisis: El análisis indica que el 90% de los encuestados cree que el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo no es exclusiva responsabilidad del equipo administrativo, sino que también debe involucrar al resto del cuerpo docente. Esto sugiere un consenso generalizado en favor de la colaboración y el trabajo conjunto para mejorar la gestión escolar en la institución, en especial dentro del enfoque directivo.

4.1.2. Resultados de las entrevistas realizadas al personal directivo.

La transcripción respectiva de las entrevistas efectuadas al personal directivo de la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil se encuentran detalladas en el anexo 2. Estas entrevistas se realizaron en un contexto de investigación de campo y de manera directa a las tres autoridades principales de la institución como son: rector Ing. Fernando Gonzales, Vicerrectora Lcda. Maria del Rocío Gonzáles Heras y el inspector general Lic. Jimmy Santillán Medina. La evidencia fotográfica de las mismas se encuentra en el anexo 4.

En la evaluación cualitativa de las respuestas proporcionadas en las entrevistas efectuadas sobre la gestión escolar a nivel directivo en la institución educativa, se destacan varios aspectos fundamentales para comprender su funcionamiento y eficacia. En primer lugar, se observa un interés activo por parte de los profesionales educativos en participar en programas de formación continua, con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos. Esta iniciativa individual demuestra un compromiso con el desarrollo profesional y la búsqueda de mejores prácticas en la gestión educativa.

La claridad y comprensión de las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar son aspectos cruciales que emergen del análisis. Si bien en general se perciben como claros y accesibles, existe una necesidad de revisión y clarificación para garantizar una aplicación uniforme y consistente por parte del personal directivo. Esta uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas puede contribuir significativamente a la eficacia de la gestión escolar desde un enfoque directivo.

Sobre los aspectos de comunicación efectiva y colaboración, se destacan como elementos esenciales los canales y el trabajo en equipo como elementos para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo a través de situaciones como por ejemplo la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y el establecimiento de metas claras en equipo, los cuales los entrevistados determinan como estrategias fundamentales para abordar los desafíos institucionales de manera efectiva. Este enfoque colaborativo y la comunicación lleva la tendencia de facilitar la identificación de áreas de fortalecimiento y lógicamente el desarrollo posterior de soluciones conjuntas con la aplicación de estrategias propuestas.

Del mismo modo, cuando se les preguntó acerca de la experiencia que tenían en la implementación de estrategias para fortalecer la gestión escolar, se obtuvo respuestas variadas pero que en general fueron alentadoras y esto es relevante ya que este tipo de experiencias representan un factor determinante en el éxito institucional, en el sentido de que los profesionales que poseen experiencia previa en liderar iniciativas de mejora educativa se encuentran mejor posicionados para poder enfrentar los desafíos actuales e incluso los

futuros en el aspecto de la gestión escolar. Esto es por cuanto su conocimiento profundo de los contextos educativos y las implicaciones que cada uno tiene les permiten tomar decisiones más informadas y que pueden tener la posibilidad de ser efectivas para promover el crecimiento institucional y la mejora de la dirección en la gestión de la institución.

Las entrevistas reflejaron que el rol del equipo administrativo desempeña una situación muy crucial dentro de la gestión escolar directiva, ya que el mismo debe aprovechar su experiencia y compromiso con la excelencia educativa. Se refleja que al trabajar en una ínfima colaboración para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para abordar las mismas, resulta en una colaboración eficiente entre el personal directivo lo cual lidera el éxito institucional y el logro de los objetivos de la misma.

Así mismo, lo que tiene que ver con la transparencia, la asignación y la utilización de los recursos, se considera por todos los entrevistados como un aspecto importante dentro de la gestión escolar. Del mismo modo, al cuestionarles acerca de la comunicación y la socialización de información respecto a cómo se está manejando estos recursos, revelaron que, si bien los canales no son adecuados, se trata de llegar a la comunidad educativa de la mejor manera posible ya que la comunicación abierta sobre los presupuestos asignados y su uso permite fomentar niveles de confianza y colaboración dentro de la misma, aportando también que esta transparencia promueve situaciones de rendición de cuentas y la eficiencia en el uso de los recursos que están disponibles en la institución.

Todos los entrevistados reconocieron que el aspecto de asignación de personal es una situación crítica dentro de la gestión escolar que requiere una evaluación constante y cuidadosa dentro de la institución educativa, ya que se ha buscado de la mejor manera garantizar que el personal se encuentre primero adecuadamente calificado y segundo asignado de manera eficaz dentro de las áreas de mayor necesidad en la institución, ya que consideran este aspecto esencial para el funcionamiento adecuado de la institución educativa. Señalan que es necesario trabajar y fortalecer la colaboración con el personal directivo y docente para optimizar la asignación de los recursos humanos y maximizar de esta manera la eficacia institucional al reconocer las necesidades operativas de la misma.

Otros desafíos importantes acerca de las cuales se les preguntó a los encuestados fueron la retención y motivación del personal en donde supieron identificar diferentes causas de rotación como por ejemplo desafíos personales, ofertas de trabajo mejores, pero también reconocieron que es relevante la implementación de estrategias para abordar el exceso de rotación que en un tiempo definitivamente existió, siendo esto fundamental para mantener un equipo comprometido, estable y cohesionado. Esto definitivamente va a requerir un enfoque

proactivo para la creación de un ambiente laboral positivo y la generación de estrategias para el reconocimiento del trabajo comprometedor.

Los entrevistados también por un lado coincidieron y por otro divergieron en afirmar que las estrategias actuales de gestión escolar se consideren adecuadas para abordar los desafíos actuales; sin embargo, todos consideraron que existe un margen para la mejora y la innovación, por lo cual si bien pueden considerarse bastante adecuadas no cubren en su totalidad las necesidades presentadas. En este sentido, resulta importante evaluar constantemente la efectividad de las estrategias actuales y las propuestas para buscar nuevas oportunidades de fortalecimiento de gestión escolar desde un enfoque colaborativo y orientado a la obtención de resultados que involucren a todo el personal educativo en el proceso de mejora continua.

Finalmente, todos los entrevistados coincidieron en que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, resulta determinante considerar su viabilidad, factibilidad y compatibilidad primero con los recursos disponibles, segundo con las necesidades de la institución y tercero con la capacitación que se le brinda el personal docente. De esta manera, es más factible identificar y abordar posibles obstáculos que se pueden presentar en el camino desde el principio, por lo cual esta parte es fundamental para garantizar el éxito de la implementación a posteriori, trabajando en colaboración con todo el personal de la institución para poder desarrollar y proponer estrategias efectivas que puedan promover el rendimiento institucional y fortalecer la gestión educativa a nivel directivo en el largo plazo.

4.2. Análisis Comparativo

4.2.1. Triangulación de resultados

En el presente apartado se va a llevar a cabo lo que es la triangulación de los resultados obtenidos, tanto aquellos derivados de las encuestas como de las entrevistas con el personal directivo, que no es más que un proceso que busca la identificación de diferentes puntos de coincidencia y divergencia entre la información que ambas fuentes han proporcionado y de esta manera con este desarrollo obtener una comprensión más abierta, específica y desde diferentes perspectivas acerca de la situación para poder establecer conclusiones más sólidas. De esta manera se va a empezar analizando los principales hallazgos y convergencias entre los docentes y el personal directivo en relación con los diferentes aspectos evaluados tanto en las encuestas como las entrevistas, y posterior se va a realizar el análisis de las divergencias encontradas.

Primero, es factible destacar que ambos grupos coinciden con la necesidad imperante de mejorar aspectos puntuales en la capacitación y formación en gestión educativa tanto para los docentes como para los directivos, por cuanto ambos reconocen la importancia de contar con programas de formación continua para el mejoramiento y fortalecimiento de las habilidades y competencias dentro de este ámbito y también en otros aspectos como por ejemplo el liderazgo y el planteamiento de estrategias, sugiriendo de esta manera un consenso bastante generalizado acerca de la necesidad de la integración de programas para el desarrollo profesional que influyen en el fortalecimiento de la gestión escolar.

Otro punto de coincidencia que vale la pena destacar es la importancia que se le atribuye a la comunicación efectiva, los canales de la misma y la colaboración dentro de lo que es gestión escolar, puesto que los docentes y el personal directivo han reconocido la necesidad de establecer un ambiente de trabajo en equipo y promover al mismo tiempo una comunicación más abierta para que se puedan abordar los diferentes desafíos a nivel institucional de manera más efectiva y más positiva, enfatizando en la problemática que existe sobre los medios y canales de comunicación institucional, ya que en la actualidad son bastante deficientes. Esa coincidencia refleja que en todo el personal educativo se destaca la importancia de fomentar una cultura organizacional basada en aspectos como la colaboración, la transparencia y la comunicación activa.

Ambas partes además han reconocido la importancia de contar con políticas y procedimientos claros, consistentes y sobre todo estandarizados en lo que tiene que ver con la gestión escolar, puesto que se ha señalado la necesidad de revisar y clarificar las diferentes políticas que existen actualmente ya que no hay una aplicación uniforme y consistente de las

mismas dentro de la institución. De esta manera, tanto docentes como directivos señalan la relevancia de establecer marcos normativos claros, concretos y específicos para que se pueda orientar las prácticas administrativas y pedagógicas en la institución educativa, siendo estas últimas orientadas por ejemplo a una problemática inicial identificada que es la estandarización de documentación oficial siendo así los formatos de planificaciones, documentación oficial y lineamientos para el cumplimiento de las disposiciones que emanan de la autoridad principal.

Por otro lado, los docentes y el personal directivo han identificado el aspecto de la retención y la motivación del personal como un desafío importante para la gestión escolar, siendo que ambos grupos han reconocido la relevancia de crear un ambiente de trabajo positivo, adecuado y colaborativo que promueva el bienestar y la satisfacción del personal, resaltando esta coincidencia la propia necesidad de la implementación de estrategias efectivas orientadas a la retención y motivación del personal dentro de la institución educativa en el marco de una cultura organizacional de mejora continua.

En cuanto las divergencias encontradas entre lo manifestado y la información proporcionada por docentes y el personal directivo, en cuanto a la percepción de ciertos aspectos de la gestión escolar se destaca en primer lugar por ejemplo el hecho de que los docentes muestran una mayor preocupación por la falta de claridad dentro de lo que son las políticas y procedimientos, en especial en lo que es la accesibilidad a documentación estandarizada, misma que al momento no existe mientras que los miembros del personal directivo han mostrado una tendencia a percibir estas políticas como de corte más clara y accesible desde su perspectiva. Este aspecto de discrepancia sugiere inherentemente la necesidad de mejorar las vías de comunicación y el entendimiento mutuo, ya que si los docentes manifiestan que no existe una estandarización adecuada y los directivos prácticamente minimizan el impacto de la problemática, es porque no existe una aclaración o acercamiento acerca de este tema previo a este trabajo de investigación.

Otra divergencia que es notable en el análisis realizado a partir de los instrumentos aplicados se relaciona con la percepción sobre la efectividad de los programas de formación continua. Si bien es cierto que se expresó una convergencia en lo que tiene que ver al aspecto de necesidad y pertinencia de los mismos, los docentes expresan una evaluación mucho más crítica y en algunos casos una falta de valoración directa sobre la utilidad y eficacia de estos programas, debido principalmente a que muchos de ellos no han tenido acceso a los mismos o no han conocido de vías de accesibilidad directas como es a través del distrito de Educación o el Ministerio de Educación. Por su parte, el personal directivo ha tendido a considerarlos de una manera más positiva ya que ellos sí han tenido acceso a dichos programas, ya sea de

manera autónoma o a través del propio MINEDUC, resaltando su importancia para el desarrollo profesional. Esta discrepancia refleja la evidente necesidad de que existe una mayor comprensión mutua de las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y esto lleva también a otra situación divergente que es que los canales de comunicación no son realmente efectivos como manifiestan el personal directivo y por lo tanto no ha existido una verdadera retroalimentación o viabilidad de comunicación directa y accesible para todos los implicados en la gestión escolar, desembocando en la falta de acceso igualitario a las oportunidades de formación y mejoramiento profesional.

4.2.2. Discusión de los resultados

Una vez efectuada la respectiva triangulación de los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes y las entrevistas dirigidas al personal directivo, se puede concluir con total certeza que se revela una compleja interacción entre las diferentes percepciones, experiencias y desafíos relativos a la gestión escolar. Es menester resaltar que una de las principales convergencias entre ambas fuentes de información es la relevancia que se le atribuye a los canales de comunicación efectiva, a la comunicación efectiva en sí misma y la colaboración en el sentido de la mejora de la gestión escolar; puesto que los docentes y el personal directivo han sabido reconocer la necesidad de establecer un ambiente de trabajo colaborativo y transparente desde la perspectiva de una cultura organizacional de mejora continua, para de esta manera poder abordar de manera inteligente los desafíos institucionales que se pueden presentar. Esta coincidencia además refuerza la idea principal de que una comunicación abierta y una colaboración efectiva resultan pilares fundamentales para poder conseguir el éxito dentro de la gestión escolar a nivel directivo en cualquier institución educativa.

Así también han surgido diferentes situaciones de divergencia en cuanto a los puntos de vista de los docentes y las experiencias del personal directivo, especialmente en cuanto se refiere a las estrategias prioritarias para el fortalecimiento de la gestión escolar. En ese sentido, se refleja que mientras los docentes muestran una mayor preocupación por la situación de estandarización de procesos, documentación y la claridad en las políticas y procedimientos relacionados con las disposiciones; el personal administrativo tiende a enfocarse más en la optimización de los procesos administrativos que surgen de ellos mismos y la asignación y manejo de recursos que son responsabilidad directa también de este equipo directivo. A partir de esa discrepancia se sugiere que existen diferentes enfoques y prioridades entre los distintos actores de la institución educativa, situación que puede llevar a generar cierto nivel de tensiones y obstaculización en la implementación de las posibles estrategias propuestas de fortalecimiento orientadas a la gestión escolar a nivel directivo.

Una posible explicación que se puede brindar para la existencia de estas discrepancias relativamente profundas, puede estar relacionada con las diferencias de roles y las marcadas responsabilidades que han existido entre los docentes y el personal directivo, ya que mientras los primeros se encuentran más involucrados en el día a día, también dentro de la ejecución de actividades educativas en el aula y el cumplimiento de disposiciones; los administrativos se encuentran con la gran responsabilidad de la gestión de recursos y el establecimiento de políticas a nivel institucional, que en la medida de lo posible y necesario tratan de satisfacer las necesidades y perspectivas que surgen en la institución. Esta diferencia puede llegar a influir sobre las prioridades y enfoques de cada grupo en relación con lo que tiene que ver inherente a la gestión escolar desde la perspectiva directiva, ya que si se fortalece este aspecto puntual depende mucho del conglomerado tanto de docentes como del personal directivo para que pueda tener éxito las estrategias planteadas y que la gestión a nivel general dentro de la institución educativa pueda tener una mejoría activa, directa y frontal.

En este mismo sentido y desde una perspectiva ya más teórica, los hallazgos triangulados pueden interpretarse también a través del concepto de liderazgo atribuido al ámbito de la gestión escolar, ya que según esta perspectiva este liderazgo no se limita únicamente al personal directivo, sino que tiene que distribuirse necesariamente entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, precisamente lo que se hablaba en el apartado de la capacitación que no solamente debe ir dirigida a los directivos sino que también los docentes deberían recibir este tipo de formación ya que son los gestores principales de la administración en la institución. En este sentido, la discrepancia entre prioridades existentes entre docentes y personal directivo puede reflejar diferentes tipos de manifestaciones de liderazgo distribuido, o mejor dicho mal distribuido dentro de la institución educativa, por lo cual es imperante que se dé una comprensión más profunda de estas dinámicas para promover una gestión escolar efectiva y centrada en las necesidades de todos los implicados.

Aparte de esto, también es importante que se considere la forma en la cual estas divergencias se relacionan con el marco teórico que se ha establecido en el capítulo primero del presente estudio, por ejemplo dentro de la pertinencia se destaca que a nivel bibliográfico se ha mencionado y se ha hecho énfasis en la importancia de la participación y el empoderamiento del personal docente en la toma de decisiones escolares, cuando la realidad encontrada refleja que las prioridades y su diferencia se pueden interpretar como una señal de una necesidad imperante de mejora, ya que la participación y la voz de los docentes en los procesos de gestión escolar de nivel directivo actualmente en la institución educativa que

es parte del estudio no se están generando de la manera más adecuada posible, aspecto que podría fortalecerse con la aplicación de estrategias pertinentes.

Por último, cabe destacar que la confrontación de los resultados analizados con lo planteado dentro del marco teórico y la reflexión sobre estas explicaciones a nivel práctico y experiencial, ofrecen una oportunidad importante para profundizar en la comprensión de los fenómenos observados en el aspecto de la gestión escolar a nivel directivo, permitiendo ofrecer perspectivas valiosas para tener una base sólida y confluir en el planteamiento de estrategias concretas, prácticas y viables de aplicación dentro de la institución educativa estudiada.

4.3. Verificación de las Hipótesis

Como en el presente estudio se ha planteado una hipótesis general relacionada con el fortalecimiento de la gestión educativa y las estrategias planteadas en torno a esta es preciso en este momento proceder a la verificación de la misma basados en el respaldo por los hallazgos obtenidos tanto en las encuestas realizadas a los docentes como les entrevistas al personal directivo mismas que orientan a una percepción favorable y aprobatoria de la hipótesis planteada. Para realizar la comprobación respectiva, se ha efectuado la verificación de la misma en base a un contraste con la realidad al tratarse de una investigación de naturaleza mixta y empírica (Espinoza Freire, 2018).

Previo a esto, se ha empleado una comprobación estadística para determinar la validez y confiabilidad del instrumento empleado, siendo en este caso del Alfa de Cronbach. A decir de Torres, el alfa de Cronbach de define como “un coeficiente que mide la consistencia interna de un conjunto de ítems o preguntas en un cuestionario, indicando la fiabilidad de la escala utilizada” (Torres Leandro, 2021). De esta manera, ha sido empleada la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Para simplificar el proceso, y con fines de precisión estadística, se ha empleado una base de datos codificada en Excel preformulada, en la cual se ha ingresado la información correspondiente a los resultados obtenidos dentro de cada uno de los ítems del instrumento empleado para al recolección de datos, en función del número de participantes como se muestra en la figura siguiente:

Figura 23

Resultados de la codificación formulada en función del Alfa de Cronbach, para determinar la validez y confiabilidad del instrumento

ENCUESTADOS	ITEMS																				SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	1	2	2	6	1	2	3	3	2	4	2	4	3	2	1	1	1	2	2	2	46
E2	1	2	2	6	5	2	2	3	4	3	1	0	4	2	4	2	3	2	4	2	54
E3	2	1	1	6	5	1	5	4	1	3	2	0	3	2	5	1	3	2	1	2	50
E4	2	2	2	6	5	1	2	1	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	45
E5	2	2	2	6	3	2	5	1	2	4	2	4	4	2	3	2	4	1	4	2	57
E6	1	1	1	2	4	2	2	4	3	2	2	0	3	3	3	1	3	1	1	2	41
E7	1	2	2	2	5	2	4	5	1	4	1	2	3	2	3	1	1	2	4	2	49
E8	2	1	1	6	2	1	1	3	4	3	2	0	2	2	2	2	5	1	2	2	44
E9	2	2	2	3	3	1	3	1	2	4	2	4	5	3	2	2	3	1	1	2	48
E10	1	2	2	3	4	2	1	3	2	5	2	2	3	2	4	1	2	2	1	1	45
E11	2	2	2	6	1	1	3	2	2	2	1	0	1	3	3	2	4	1	1	2	41
E12	1	2	2	6	5	2	2	4	4	3	2	4	3	2	3	2	3	1	1	2	54
E13	2	2	2	6	3	1	4	4	2	4	2	4	3	2	4	1	5	2	3	2	58
E14	2	1	1	3	5	1	3	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2	1	1	2	41
E15	1	2	2	5	1	2	2	4	1	5	2	5	4	3	3	2	4	2	3	1	54
E16	2	2	2	6	5	2	5	4	1	3	1	4	3	2	2	1	4	1	2	2	54
E17	2	1	1	6	3	2	3	5	4	1	2	3	4	2	3	2	3	1	5	2	55
E18	1	2	2	6	5	1	4	2	2	4	2	5	3	2	4	2	4	2	4	2	58
E19	2	1	1	6	4	1	4	4	1	3	2	4	5	2	5	2	3	1	1	2	54
E20	2	2	2	6	4	2	1	4	2	3	2	5	3	2	3	2	3	2	4	2	56
E21	2	4	3	4	3	4	2	5	3	5	3	5	2	4	2	4	2	4	2	4	67
E22	3	4	3	3	3	5	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	5	3	5	69
E23	2	5	3	4	2	4	2	4	3	5	3	5	2	4	2	4	2	4	2	4	66
E24	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	64
E25	2	5	2	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	64
E26	2	3	3	3	3	4	1	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	62
E27	2	5	2	4	3	5	2	3	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	3	5	66
E28	2	5	3	4	3	8	5	4	3	5	3	4	2	4	3	4	3	4	3	5	77
E29	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	62
E30	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
VARIANZA	0,339	1,649	0,366	2,107	1,622	2,779	1,529	1,396	0,850	1,049	0,423	2,849	0,872	0,796	0,806	1,299	1,112	1,662	1,289	1,366	
SUMATORIA DE VARIANZAS	26,158																				
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	86,560																				

$K - 1 \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$	α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	→	0,73
	k: Número de ítems del instrumento	→	20
	$\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.	→	26,158
	S^2 : Varianza total del instrumento.	→	86,560

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0,75 Nuestro instrumento es de excelente confiabilidad

Como se puede apreciar en la Figura 23, el resultado final del calculo del coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,73; lo cual ingresa en el rango 5 de confiabilidad, dando lugar a la interpretación de que el instrumento aplicado posee un alto nivel de confiabilidad y validez; por lo tanto, es posible inferir que la hipótesis planteada es adecuada y verídica.

Ahora bien, de esta manera y como ya se ha manifestado anteriormente en el apartado de triangulación de resultados, al ser esta una investigación que tiene más un enfoque cualitativo para la consecución de los resultados, pero mixto en el tratamiento de la información, se ha registrado el análisis individual de los datos estadísticos obtenidos derivados de los instrumentos aplicados en función de cada uno de los ítems o preguntas planteados y reconocidos, para de esta manera obtener un enfoque que se alinee con la propia naturaleza de la investigación, puesto que según afirman Amaiquema et al. (2019), los instrumentos aplicados buscan más bien conocer el fondo, la esencia misma de la relación entre las variables planteadas, puesto que no siempre cuando se realiza un estudio estadístico se puede cumplir con los parámetros establecidos para una verificación de tipo cuantitativo o numérico; por lo cual en este caso al considerar el tamaño de la población y la misma naturaleza mencionada de las variables, hace que se plantee de una manera más factible su verificación desde la observación y comparación con la realidad desde un enfoque empírico.

Precisamente, según señalan los mismos autores, “este tipo de investigación no se centra tanto en validar un modelo o una hipótesis predefinida, sino en descubrir y desvelar aspectos subyacentes” (Amaiquema Marquez et al., 2019, p. 356). De esa manera, es posible comprobar que el propio enfoque y el análisis utilizado reconocen que el material investigado es bastante revelador, reflejando las diferentes circunstancias que influyen en la construcción del conocimiento relativo al tema de investigación y el problema planteado, siendo que el propósito de solucionar el mismo no radica eminentemente en confirmar una hipótesis con datos; sino en revelar las situaciones que se encuentran detrás de la misma, explorando las múltiples perspectivas subjetivas que existen en torno al problema planteado, así como los discursos y los diferentes contextos sociales y perspectivas personales que han proporcionado los participantes involucrados en el estudio, para de esta manera hacer posible la determinación de la estrecha relación que existe entre el planteamiento de estrategias susceptibles de aplicación y el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa el Liceo del norte de Guayaquil.

En este sentido, se puede verificar la hipótesis dado que en primera instancia la implementación de programas de capacitación para el personal directivo como docente se asoció de manera directa con una mejora en la comprensión y el desempeño de la gestión escolar, especialmente por parte de estos últimos, puesto que las encuestas reflejan que el personal que ha recibido formación evalúa positivamente la efectividad de los programas, expresando del mismo modo la necesidad de su difusión, implementación y pertinencia.

En segundo lugar, se expresa la necesidad de una mejora de los sistemas y vías de comunicación interna, reflejándose la percepción de una relativa claridad, pero no completa, así como la eficacia deficiente en la comunicación entre personal docente y directivo, determinando de esta forma una necesidad imperante de que exista un fortalecimiento en este aspecto como se refleja en los resultados de las encuestas. A decir de los participantes, si existe una mejora en este ámbito, se puede contribuir a una mayor coordinación y colaboración dentro de la institución educativa.

Otro aspecto relevante que ayuda a confirmar la hipótesis es el hecho de que la estandarización documental se asoció de manera directa con una mayor consistencia y uniformidad tanto en los procedimientos administrativos como incluso los académicos, contribuyendo así a un manejo más eficiente y transparente de la institución educativa en el nivel de gestión directiva.

Por último, se destacan la pertinencia de la promoción de una cultura de mejora continua, reflejada en el trabajo colaborativo y el reconocimiento al crecimiento personal docente a través de la generación de actitudes positivas y comprometidas hacia la mejora y fortalecimiento de la gestión escolar directiva a nivel institucional, lo cual lleva una tendencia proporcional hacia el fomento de la innovación y el desarrollo profesional para el personal dentro de la institución.

4.4. Estrategias propuestas para el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo

4.4.1. Estrategias propuestas

Llegando a este apartado, es importante señalar que, como se ha sostenido a lo largo del desarrollo del presente estudio, es importante proponer diferentes tipos de estrategias que resulten efectivas para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, mismas que deben tener la característica de ser susceptibles de una implementación a posteriori. Precisamente, en este apartado se van a desarrollar las mencionadas estrategias en base tanto a los hallazgos teóricos como los del trabajo de campo, atendiendo las perspectivas proporcionadas por los docentes y directivos después de haber hallado los aspectos en los cuales se debe trabajar y fortalecer.

Las mencionadas estrategias que van a ser propuestas a continuación, tienen como objetivos primordiales el mejorar la comunicación interna, priorizar la estandarización de documentos y procesos, capacitar al personal docente directivo y por último la promoción de una cultura de mejora continua basada en el trabajo en equipo y la colaboración. Las estrategias enfocadas en las cuatro áreas de mejora ya mencionadas se encuentran diseñadas para precisamente abordar los diferentes desafíos identificados en el estudio de campo para aprovechar las oportunidades que se presenten en el contexto educativo, con el único objetivo general de mejorar la eficiencia administrativa, la gestión escolar a nivel directivo y promover el éxito institucional a nivel interno y que se refleje en los resultados externos.

Es importante destacar que estas estrategias no son estáticas, sino que están sujetas a cambios y adaptaciones según las necesidades cambiantes del entorno escolar y la gestión educativa a nivel directivo. Se espera que las autoridades de la unidad educativa consideren estas propuestas como un punto de partida y estén abiertas a realizar ajustes y mejoras en el tiempo. Aspectos determinantes como lo son la flexibilidad y la disposición que tengan las estrategias para adaptarse a nuevas circunstancias y nuevos contextos, resultan factores clave para garantizar el éxito en el mediano y largo plazo de las mismas; siempre y cuando se enfoquen al fortalecimiento de la gestión escolar en cualquier institución.

Tabla 25

Propuestas para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo

Estrategia	Descripción	Método	Responsables	Recursos
Implementación de un sistema de comunicación a través del uso de canales digitales.	Establecer un sistema de comunicación interna basado en plataformas digitales y uso eficiente de redes y canales tradicionales (WhatsApp, correo institucional).	Contratar a un proveedor de servicios para desarrollar e implementar la plataforma. Capacitar al personal en su uso y proporcionar soporte técnico continuo.	Equipo de gestión escolar directiva y personal técnico	Presupuesto para contratación de servicios de desarrollo de plataforma, equipos informáticos, conexión a internet, formación para el personal en el uso de la plataforma. Enlaces de interés: Podcast: https://www.youtube.com/watch?v=Zrc-DwEF4J4

Implementación de reuniones periódicas entre el personal docente y directivo.

Organizar reuniones regulares para discutir temas importantes y compartir buenas prácticas, en base a un cronograma claro y concreto.

Establecer un calendario de reuniones periódicas. Asignar responsabilidades específicas y designar un facilitador para moderar y dirigir las discusiones.

Equipo de gestión escolar directiva y personal docente.

Espacio físico para reuniones, agenda física y virtual, material de apoyo para presentaciones, tecnología de proyección, conexión a internet, sistemas de videoconferencia.

Enlaces de interés:

Sitio web: <https://www.sistemasaberes.com/5-de-los-mejores-metodos-de-comunicacion-para-un-colegio/>

Fomento de la retroalimentación bidireccional (docente – directivo /autoridad).	Establecimiento de un sistema formal de retroalimentación para compartir opiniones y sugerencias, a través de encuestas permanentes de satisfacción y opinión.	Implementar un formulario o plataforma en línea para recopilar retroalimentación de manera anónima. Designar personal encargado de revisar y analizar los comentarios.	Equipo de gestión escolar directiva y personal técnico	Desarrollo de plataforma o formularios, capacitación para su uso, seguimiento y análisis de los resultados. Enlaces de interés: Modelo de encuesta: https://encuesta.com/r/aYXSC0QN--gdd2S7mHWpLA/
---	--	--	--	--

Área 2: Estandarización de Documentos y Procesos (TIC)

Estrategia	Descripción	Método	Responsables	Recursos
Implementación de plantillas y modelos documentales institucionales para planificaciones, informes y disposiciones oficiales.	Desarrollar plantillas en documentación estandarizada (Word, Excel) para garantizar la uniformidad y consistencia en la presentación de información, modelos de informes y protocolos, de tal manera que todos los docentes puedan tener acceso a las mismas. Esto se puede lograr almacenándolas en un repositorio virtual abierto en la nube.	Realizar un análisis de los documentos requeridos. Diseñar y desarrollar las plantillas. Capacitar al personal en su acceso, uso y proporcionar soporte continuo.	Equipo de gestión escolar	Software de procesamiento de texto (Word), de procesamiento numérico (Excel), diseño gráfico, formación para el personal en el uso de las plantillas, soporte técnico continuo. Enlaces de interés: Entrada de blog: https://www.docunecta.com/blog/gestion-documental-centro-educativo-necesaria

<p>Establecimiento de procesos para la atención adecuada de disposiciones y comunicados administrativos</p>	<p>Definir procesos claros y documentados para garantizar la coherencia y eficiencia en la gestión de información.</p>	<p>Identificar los procesos existentes. Estandarizar los procedimientos y crear documentación sobre ellos. Capacitar al personal en la implementación y seguimiento.</p>	<p>Equipo de gestión escolar</p>	<p>Software de gestión documental, formación para el personal en el uso y seguimiento de los procesos, soporte técnico continuo.</p>
				<p>Enlaces de interés: Manual de procedimientos: https://www.youtube.com/watch?v=4bQg58PmtPQ</p>

Desarrollo de una base de datos electrónica	<p>Crear una base de datos centralizada para facilitar el acceso y la búsqueda de información, misma que se puede manejar desde el archivo central de la institución (incluye nominas del personal con información detallada, plantillas de documentación importante en especial planificaciones escolares y lineamientos para disposiciones.</p>	<p>Contratar a un proveedor de servicios para desarrollar la base de datos. Diseñar y configurar la estructura de la base de datos. Capacitar al personal en su uso y proporcionar soporte técnico continuo y retroalimentación.</p>	Equipo de gestión escolar y personal técnico	<p>Presupuesto para contratación de servicios de desarrollo de base de datos, equipos informáticos, conexión a internet, formación para el personal en el uso de la base de datos.</p>
	<p>Puede ser publica en base a un link de Google drive.</p>			<p>Enlaces de interés: Base de datos planificaciones estándar: https://www.studocu.com/ec/document/universidad-estatal-del-sur-de-manabi/gestion-empresarial/pud-emprendimiento-y-gestion/19671218</p>

Área 3: Capacitación al Personal Docente y Directivo

Estrategia	Descripción	Método	Responsables	Recursos
Implementación de programas de formación continua.	Diseñar y ejecutar programas de formación centrados en habilidades de liderazgo y gestión escolar.	Identificar necesidades de formación. Desarrollar programas específicos y colaborar con expertos para impartir las sesiones. Evaluar periódicamente el impacto de la formación y realizar ajustes.	Distrito de educación y equipo de formación.	Presupuesto para desarrollo y ejecución de programas, materiales de formación, contratación de formadores, espacios para la formación, tecnología necesaria. Socializar programas de autoaprendizaje ya existentes de gestión escolar y liderazgo propuestos por el MINEDUC. Enlaces de interés: Cursos MINEDUC: https://mecapacito.educacion.gob.ec/

Establecimiento de comunidades de práctica y aprendizaje entre pares	Crear grupos colaborativos para compartir experiencias y recursos educativos.	Identificar áreas de interés y necesidades comunes. Crear grupos de trabajo específicos y facilitar el intercambio de información y aprendizaje colaborativo.	Equipo de gestión escolar y personal técnico	Espacios físicos para reuniones, tecnología para interacción en línea, materiales de apoyo, formación para facilitadores, seguimiento y evaluación. Enlaces de interés: Webinar: https://www.youtube.com/watch?v=iMluAH8bUpY
Desarrollo de programas de mentoría entre el personal directivo	Establecer programas de mentoría para el desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo.	Identificar potenciales mentores y prosélitos. Establecer objetivos y actividades de mentoría. Proporcionar seguimiento y apoyo continuo.	Equipo de gestión escolar y personal técnico	Recursos para formación de mentores, tiempo para reuniones y seguimiento, materiales de formación. Enlaces de interés: Sitio web: https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/portal/mentorias-como-estrategia-de-formacion-de-docentes

Área 4: Promoción de una Cultura de Mejora Continua

Estrategia	Descripción	Método	Responsables	Recursos
Creación de grupos de mejora continua	Establecer equipos para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción a nivel interno.	Identificar áreas de mejora y designar líderes de equipo. Establecer reuniones periódicas para revisar los progresos y ajustar estrategias.	Equipo de gestión escolar y personal técnico	Espacios físicos para reuniones, material de facilitación, recursos para implementar mejoras, tecnología para seguimiento y análisis de datos. Enlaces de interés: Podcast: https://www.youtube.com/watch?v=yaNcwxViSSA

Fomento de la retroalimentación 360° (en todas direcciones)

Implementar un sistema virtual de retroalimentación para recibir comentarios y evaluaciones.

Esto puede hacerse mediante formularios en Google Forms socializados de manera paulatina.

Desarrollar herramientas y cuestionarios de retroalimentación.

Capacitar al personal en su uso y fomentar una cultura de aceptación de la retroalimentación.

Equipo de gestión escolar y personal técnico

Recursos para desarrollo de herramientas de retroalimentación, tiempo para formación e implementación, soporte técnico continuo.

Enlaces de interés:

Encuesta de retroalimentación:

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/11/Monitoreando-la-retroalimentacio%CC%81n-que-entregoTIP7.pdf>

<p>Promoción de iniciativas de mejora propuestas por el personal</p>	<p>Fomentar la participación y el reconocimiento de iniciativas de mejora en diferentes áreas que nazcan de los propios docentes. La recopilación de estas sugerencias e iniciativas se puede hacer de manera virtual o física.</p>	<p>Crear un sistema para recopilar y evaluar propuestas. Establecer criterios de evaluación y reconocimiento de las propuestas destacadas,</p>	<p>Equipo de gestión escolar y personal técnico</p>	<p>Mecanismos de recolección de propuestas, tiempo para revisión y evaluación de propuestas, recursos para reconocimiento de iniciativas de mejora.</p> <p>Enlaces de interés:</p> <p>Sitio web:</p> <p>https://profuturo.education/observatorio/enfoques/como-mejorar-la-calidad-de-la-educacion/</p>
--	---	--	---	--

4.4.2. Evaluación y seguimiento

Tabla 26

Evaluación y seguimiento de la propuesta por áreas de mejora

Área	Estrategia	Qué Evaluar	Cómo Evaluar (Recursos y Metodologías)	Cuando Evaluar
Mejora de la Comunicación Interna	Implementación de un sistema de comunicación a través del uso de canales digitales.	Uso y efectividad del sistema de comunicación.	Encuestas a usuarios, revisión de logs de uso de la plataforma, entrevistas con personal.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Implementación de reuniones periódicas entre el personal docente y directivo.	Frecuencia y calidad de las reuniones; participación.	Revisión de actas de reuniones, entrevistas con participantes, encuestas de satisfacción.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Fomento de la retroalimentación bidireccional (docente-directivo/autoridad).	Nivel de participación en retroalimentación; utilidad de las sugerencias.	Análisis de encuestas de retroalimentación, entrevistas con docentes y directivos, revisión de mejoras implementadas basadas en la retroalimentación.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
Estandarización de Documentos y Procesos (TIC)	Implementación de plantillas y modelos documentales institucionales.	Uso y uniformidad en documentos institucionales.	Revisión de documentos creados, encuestas a usuarios sobre facilidad de uso y utilidad,	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses

	Establecimiento de procesos para la atención adecuada de disposiciones y comunicados administrativos.	Adopción y eficiencia de los nuevos procesos.	entrevistas con personal administrativo. Auditorías internas, entrevistas con personal administrativo, revisión de tiempos de respuesta y resolución de trámites.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Desarrollo de una base de datos electrónica.	Uso y accesibilidad de la base de datos.	Análisis de logs de acceso, encuestas a usuarios, entrevistas con personal técnico y administrativo.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
Capacitación al Personal Docente y Directivo	Implementación de programas de formación continua.	Participación en los programas de formación; impacto en habilidades.	Encuestas de satisfacción post-formación, análisis de desempeño, entrevistas con participantes y formadores.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Establecimiento de comunidades de práctica y aprendizaje entre pares.	Participación y colaboración en las comunidades de práctica.	Revisión de actas y reportes de las comunidades, entrevistas con miembros, encuestas de satisfacción y percepción de utilidad.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Desarrollo de programas de mentoría entre el personal directivo.	Efectividad de los programas de	Encuestas a mentores y prosélitos, entrevistas, análisis	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses

		mentoría; desarrollo de habilidades.	del progreso en las habilidades de gestión y liderazgo.	
Promoción de una Cultura de Mejora Continua	Creación de grupos de mejora continua.	Identificación y solución de áreas de mejora; implementación de planes de acción.	Revisión de actas de reuniones, seguimiento de planes de acción, encuestas a miembros del equipo de mejora.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Fomento de la retroalimentación 360°.	Participación y efectividad del sistema de retroalimentación.	Encuestas de retroalimentación, entrevistas con personal, análisis de mejoras implementadas basadas en la retroalimentación.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses
	Promoción de iniciativas de mejora propuestas por el personal.	Cantidad y calidad de las propuestas; implementación de iniciativas.	Revisión de propuestas, entrevistas con proponentes, análisis de impacto de las iniciativas implementadas.	Monitoreo: 3 meses Evaluación Parcial: 5 meses Evaluación Final: 10 meses

4.4.3. Recursos técnicos, financieros y tecnológicos del proyecto

Tabla 27

Descripción de los recursos técnicos, financieros y tecnológicos

Área	Estrategia	Recursos Técnicos	Recursos Financieros (tentativo)	Recursos Tecnológicos
Mejora de la Comunicación Interna	Implementación de un sistema de comunicación a través del uso de canales digitales.	Proveedores de servicios, personal técnico para soporte.	Presupuesto para contratación de servicios desarrollo plataforma. (\$300)	Equipos de informáticos, conexión a internet, plataformas digitales (WhatsApp, correo institucional).
	Implementación de reuniones periódicas entre el personal docente y directivo.	Espacio físico para reuniones, moderadores.	Material de apoyo para presentaciones. (\$40)	Tecnología de proyección, sistemas de videoconferencia, agenda física y virtual.
	Fomento de la retroalimentación bidireccional (docente-directivo/autoridad).	Personal encargado de revisión y análisis de comentarios.	Presupuesto para desarrollo de plataformas o formularios. (\$200)	Desarrollo de plataforma o formularios, herramientas de recopilación de datos.
Estandarización de Documentos y Procesos (TIC)	Implementación de plantillas y modelos documentales institucionales.	Personal técnico para diseño y desarrollo de plantillas.	Presupuesto para formación y soporte continuo. (\$500)	Software de procesamiento de texto (Word), procesamiento numérico (Excel), diseño gráfico.

	Establecimiento de procesos para la atención adecuada de disposiciones y comunicados administrativos.	Personal administrativo para identificar y estandarizar procesos.	Presupuesto para formación y soporte continuo. (\$500)	Software de gestión documental, herramientas de seguimiento de procesos.
	Desarrollo de una base de datos electrónica.	Proveedor de servicios para desarrollo de la base de datos.	Presupuesto para contratación de servicios de desarrollo. (\$200)	Equipos informáticos, conexión a internet, software de base de datos (Google Drive).
Capacitación al Personal Docente y Directivo	Implementación de programas de formación continua.	Formadores expertos, espacios para la formación.	Presupuesto para desarrollo y ejecución de programas. (\$200)	Materiales de formación, tecnología para la formación (computadoras, proyectores).
	Establecimiento de comunidades de práctica y aprendizaje entre pares.	Facilitadores para grupos de trabajo.	Presupuesto para materiales de apoyo y formación de facilitadores. (\$200)	Tecnología para interacción en línea, materiales de apoyo, espacios físicos para reuniones.
	Desarrollo de programas de mentoría entre el personal directivo.	Mentores, tiempo para reuniones y seguimiento.	Presupuesto para formación de mentores. (\$50)	Recursos para formación, materiales de apoyo, herramientas de seguimiento.
Promoción de una Cultura de Mejora Continua	Creación de grupos de mejora continua.	Líderes de equipo, facilitadores.	Presupuesto para materiales de facilitación y recursos de implementación. (\$50)	Tecnología para seguimiento y análisis de datos, espacios físicos para reuniones.

Fomento de la retroalimentación 360°.	Herramientas y cuestionarios de retroalimentación.	Presupuesto para desarrollo de herramientas de retroalimentación. (\$100)	Software de encuestas (Google Forms), herramientas de recopilación y análisis de datos.
Promoción de iniciativas de mejora propuestas por el personal.	Personal para revisión y evaluación de propuestas.	Presupuesto para reconocimiento de iniciativas. (\$50)	Mecanismos de recolección de propuestas (plataformas virtuales).

4.4.4. Validación de la propuesta por parte de expertos

Msc. Olga Franco. Magister en Gerencia Educativa.

Fuentes de Argumentación:

La magister Olga Franco, con una amplia trayectoria en lo referente a gestión escolar y en la implementación de tecnologías educativas, y quien actualmente se desempeña como docente de posgrado en la Universidad Bolivariana del Ecuador; considera esta propuesta como altamente pertinente y bien fundamentada. La experta destaca que la propuesta está respaldada por teorías de comunicación organizacional y gestión del cambio, fundamentales para mejorar la eficiencia y efectividad en entornos educativos. Además, la experiencia profesional de la magister Franco en proyectos similares le permite reconocer la viabilidad de las estrategias presentadas. Es menester destacar que la experta consultada ha trabajado en iniciativas de comunicación digital en instituciones educativas, observando mejoras significativas en la colaboración y en la gestión administrativa.

Criterios:

- Estructura de la Propuesta: La estructura es clara y bien organizada, facilitando la comprensión de cada área de intervención. Las estrategias están detalladamente descritas, con pasos específicos y recursos necesarios claramente identificados.
- Claridad de la Redacción: La redacción es sencilla y accesible, lo que permite que tanto los directivos como el personal docente comprendan fácilmente las acciones a implementar.

- **Pertinencia del Contenido:** El contenido es altamente pertinente, abordando áreas cruciales para la gestión escolar, como la comunicación interna, la estandarización de procesos, la capacitación del personal y la cultura de mejora continua.
- **Coherencia entre Objetivo e Indicadores:** Existe una clara coherencia entre los objetivos planteados y los indicadores para medir los resultados esperados. Las métricas propuestas son específicas y medibles, lo que facilita el seguimiento y la evaluación del impacto de cada estrategia.

Msc. Jenny Contreras. Magister en Asesoría y Auditoría Educativa

Fuentes de Argumentación:

La magister Jenny Contreras, con experiencia en la implementación de programas de formación docente y en la gestión de recursos documentales en instituciones educativas, quien actualmente se desempeña como asesora educativa privada y consultora, valida la propuesta como muy robusta y relevante. La magister Contreras subraya que la propuesta incorpora prácticas de mejora continua y gestión de la calidad, alineadas con estándares internacionales en educación. La referencia a experiencias previas en otros contextos, como la adopción de tecnologías en sistemas escolares de países desarrollados, refuerza la viabilidad de las estrategias presentadas.

Criterios:

- **Estructura de la Propuesta:** La propuesta está bien estructurada, con un enfoque claro y ordenado. Cada área de intervención está claramente delineada, facilitando la comprensión y la implementación de las estrategias.
- **Claridad de la Redacción:** La propuesta utiliza un lenguaje claro y conciso, adecuado para un público diverso dentro del entorno escolar. La simplicidad en la redacción asegura que las instrucciones sean fácilmente entendibles.
- **Pertinencia del Contenido:** La experta considera que el contenido es extremadamente pertinente, ya que aborda de manera integral las necesidades actuales de las instituciones educativas en términos de comunicación, procesos administrativos y desarrollo profesional.
- **Coherencia entre Objetivo e Indicadores:** La coherencia entre los objetivos y los indicadores de éxito es muy aceptable. Los indicadores están bien definidos y alineados con los objetivos generales de mejorar la gestión escolar, lo que permitirá evaluar con precisión el impacto de las estrategias.

En definitiva, es pertinente afirmar que, ambos expertos coinciden en que la propuesta es sólida, bien fundamentada y pertinente, con una estructura clara y una redacción accesible. Los objetivos están alineados con los indicadores de éxito, lo que asegura una evaluación efectiva de los resultados esperados. Las fichas de valoración se encuentran en el Anexo 3.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Las conclusiones que se derivan del presente estudio tienen la finalidad de responder a los objetivos específicos planteados al inicio del mismo, para sintetizar de esta forma los diferentes hallazgos obtenidos y ofrecer una perspectiva ya concreta sobre el trabajo de investigación.

1. Para el primer objetivo específico, es posible concluir que se ha logrado de manera satisfactoria la identificación de diferentes áreas de mejora en lo que se refiere a la gestión escolar a nivel directivo partiendo del análisis teórico y práctico efectuado. Al realizar la integración de los hallazgos de naturaleza empírica con los diferentes conceptos y enfoques bibliográfico - teóricos que hablan acerca de la gestión educativa, ha sido posible establecer la necesidad eminente de fortalecer y mejorar aspectos relacionados a la capacitación del personal directivo, el fortalecimiento de la comunicación interna, la estandarización de procesos y en el nivel documental, así como la promoción de una cultura de mejora continua, siguiendo de esta forma la línea de la variable de estrategias. La literatura y la teoría revisada han proporcionado una base sólida y completa para poder comprender los diferentes tipos de dinámicas y desafíos que se presentan en lo que tiene que ver en la gestión escolar, lo cual ha permitido identificar diferentes áreas específicas que necesitan atención y acción, mismas que concuerdan de manera contundente con los hallazgos del trabajo de campo.
2. En relación al segundo objetivo específico, se concluye que los resultados obtenidos del trabajo de campo generan una base que permite respaldar las estrategias propuestas para fortalecer la gestión escolar en la unidad educativa Liceo del Norte de Guayaquil, identificándose la necesidad de atender situaciones como la comunicación interna, la estandarización de procesos y documentos, la capacitación del personal y la implementación de una cultura de mejora continua. Esta conclusión se basa en las perspectivas proporcionadas tanto por los docentes como por el personal directivo y a pesar de que las estrategias propuestas todavía no se han aplicado, si ofrecen un camino claro y contundente hacia una gestión más efectiva y cohesionada dentro de la institución educativa. De hecho, si se decide su implementación, se va a poder verificar que todas son adaptables, flexibles y sobre todo responden a una necesidad específica y latente dentro de la institución.
3. Por último y en lo que tiene que ver al tercer objetivo específico, es posible concluir que las estrategias propuestas y orientadas a la optimización de los diferentes procesos administrativos en la institución se basan en percepciones de los actores directos y

apuntan firmemente a la revisión de políticas, simplificación de procedimientos, estandarización documental y el uso adecuado de los recursos que se administran. De esta manera, siendo previo a la implementación de cada una de estas estrategias, al ser una base propuesta susceptible de ajuste, adaptación y aplicación, tienen que evaluarse en estos precisos términos ante las necesidades cambiantes de los entornos escolares y la gestión educativa, considerando siempre la implementación de las mismas en relación con potenciales limitantes como pueden ser la resistencia al cambio y la disponibilidad de recursos para mejorar las prácticas actuales.

3.1. Recomendaciones

A continuación, se va a presentar una serie de recomendaciones y sugerencias con planteamientos estratégicos orientados a posibles campos, situaciones de mejora, inquietudes que pueden quedar pendientes para otros investigadores e incluso proyecciones a futuro de la implementación de las estrategias propuestas en el presente estudio.

1. Basándose en la primera conclusión, se recomienda encarecidamente el establecimiento de un programa más completo de capacitación para el personal directivo y docente, el mismo que podría abarcar una variedad de temas relevantes orientados al fortalecimiento de su desempeño en la gestión escolar, pudiendo incluir por ejemplo módulos específicos sobre el liderazgo transformacional, gestión del cambio, resolución de conflictos y habilidades de comunicación efectiva. Se sugiere que dentro de este programa se destaque la flexibilidad, de tal manera que se pueda adaptar a las necesidades individuales y colectivas del personal docente y directivo. Es posible también que a futuro se puedan explorar oportunidades de colaboración activa con instituciones académicas por ejemplo universidades, centros de capacitación o expertos en gestión educativa para que puedan impartir seminarios u ofertar cursos de capacitación virtuales o presenciales (en función de la disponibilidad de recursos), para garantizar la actualización constante acerca de esta temática como una respuesta activa hacia las tendencias cambiantes y los desafíos siempre emergentes en el ámbito de la gestión educativa.
2. También se recomienda el desarrollo e implementación de un plan de acción detallado que lleve a mejorar la comunicación interna en la institución, incluyéndose por ejemplo algunas medidas prácticas como la creación o contratación de una plataforma digital centralizada a la cual que tengan acceso todos los docentes desde una cuenta personal para que se pueda compartir por este medio información y recursos, así como en el calendario la organización regular de diferentes reuniones y los comunicados más importantes. En esta plataforma también pueden estar disponibles las plantillas de documentación relevante que serán gestionadas por el Departamento de tecnología. Como una proyección al futuro, podría implementarse o ampliarse esta gestión a través de una aplicación móvil que pueda ser vinculada entre el computador y el teléfono celular, en donde también se puedan incluir canales de retroalimentación de carácter bidireccional que permitan fortalecer la comunicación no solo entre docentes y directivos a nivel interno, sino también con los estudiantes y los padres de familia.

3. Finalmente, puede ser recomendable también el establecimiento de un comité o un equipo que se encargue de liderar la revisión de políticas existentes y la posible implementación de las estrategias propuestas dentro de la institución, mismo que puede estar a cargo del Consejo Ejecutivo o una comisión de docentes veedores de este proceso. El objetivo de este comité interno sería el garantizar que se siga llevando una perspectiva integral y una colaboración efectiva en todo el proceso de mejora, tanto antes, durante y después de la implementación de las estrategias planteadas. Como una proyección a futuro, podría considerarse la adquisición de tecnologías o herramientas que permitan gestionar documentos electrónicos y simplificar los procesos, primero para los docentes y en lo posterior también para los padres de familia como por ejemplo la implementación de algún software que permita a los docentes llevar las planificaciones de sus clases y su horario; y a los padres de familia también gestionar documentación por ejemplo matrículas, inscripciones, revisión de calificaciones, descarga de boletines, entro otros.

Referencias bibliográficas

- Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., y Avendaño Cruz, C. E. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 698 - 711. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Alvaro de la Cruz, F. M. (2020). *La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la Parroquia Cumbe, 2018*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://doi.org/https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14519/Alvaro_df.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Amaiquema Marquez, F. A., Vera Zapata, J. A., y Zumba Vera, I. Y. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 354 - 360. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-354.pdf>
- Andrey Bernate, J., y Vargas Guativa, J. A. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 5 - 10. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28064146010/html/>
- Avellan-Santana, L. A., Salvatierra-Carranza, M. A., Vera-Santana, A.-d.-R., y García-Vera, F. M. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(9), 130 - 142. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>
- Ayala Reyes, S. (2021). Antropología de la educación en México: trama interdisciplinar y urdimbre política. *Inter disciplina*, 1(8), 137-155. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2020.22.76422>
- Barrazueta Azanza, R. F. (2021). *Estrategias de gestion escolar para el mejoramiento de la incusion educativa*. Universidad Tecnica de Machala. <https://doi.org/http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18713/1/TESIS%20MAESTRIA.-%20R.%20F.%20BARRAZUETA%20ASANZA-signed.pdf>
- Bonito Caimiñague, G. H., y Dávila Lara, G. E. (2019). Historia intelectual y trayectoria de educadores. . En G. H. Bonito Caimiñague, y G. E. Dávila Lara, *El pensamiento educativo ecuatoriano en la formación inicial del docente de la Universidad Nacional de Educación - UNAE* (pp. 90 - 99). Universidad Nacional de Educación - UNAE.
- Bravo Cedeño, M. C., y Aviles Sotomayor, V. M. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y

- extensiones universitarias de Manabí. *Recimundo*, 4(3), 251-266.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.251-266](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266)
- Campoverde-Villacis, D. M., y Bravo-Peláez, N. E. (2021). La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro. *Digital Publisher*, 6(2), 139-155.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897392.pdf>
- Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, 4(8), 243 - 261. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., y Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Carrasco-Reyes, B. M., Burgos-Vera, O. A., y Lizama-Mendoza, V. E. (2021). Gestión por resultados de una institución educativa de jornada escolar completa. *Digital Publisher*, 6(2), 17 - 36. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.466>
- Castillo Cobeña, D. J., Macias Samaniego, C. A., Bajaña Gongora, J. A., y Sanlucas Adrian, J. C. (2018). La Ley Orgánica de Educación Intercultural desde el punto de vista Educativo. *Revista Mapa*, 2(10), 338 - 345.
<https://doi.org/https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/88>
- Castro Rubilar, F., Hidalgo Alegria, C. G., y Carrasco Toledo, D. C. (2019). El liderazgo directivo: administracion del cambio, comunicacion y entendimiento en la comunidad educativas desde la perspectiva de los docentes. *Paideia*, 4(56), 123-141.
<https://doi.org/https://revistas.udec.cl/index.php/paideia/article/view/1510/2072>
- Cejas, A. (2019). Gestión Educativa. *Integra Educativa*, 2(3), 215 - 231.
<https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Chacón, L. (2019). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chasquibol Calongos, C., Flores Cueva, D. V., y Moreno Muro, J. P. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2246-2263. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677
- Clavijo Luengas, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499 - 9510.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050

- Díaz Moreta, M. (2023). Gestión Participativa de Centros Educativos Públicos de República Dominicana. *Marco Legal. Mentor*, 2(2), 1270–1288. <https://doi.org/https://doi.org/10.56200/mried.v2i2Especial.6983>
- Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Médiva. Revista de Educación*, 16(1). <https://doi.org/122-139>
- Fabara Garzón, E. (2018). La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador. En E. Fabara Garzón, *Reflexiones sobre la formación y el trabajo docente en Ecuador y América Latina* (pp. 235 - 256). Universidad Politécnica Salesiana.
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina*, 5(5), 7219-7238. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Freile, C. (2020). Hitos de la historia de la educación en el Ecuador. *USFQ*, 2(3), 4 - 6. https://doi.org/https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-06/pea_013_0004.pdf
- Galarza Baque, R. J., Luján Johnson, G. L., Galarza Baque, G. A., Rocío, S. M., y Delgado Bonilla, B. M. (2022). Modelo de cultura organizacional para potenciar la calidad educativa en Colegios de bachillerato. *South Florida Journal of Development*, 3(6), 6469-6497. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n6-009>
- García Colinal, F. J., Juárez Hernández, S. C., y Salgado García, L. (2019). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2(1), 206-216. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Garzón González, J. A., Rojas Londoño, O. D., Cañizares Vasconez, L. A., y Culqui Cerón, C. P. (2019). El impacto de la psicología en el ámbito educativo. *Recimundo*, 3(2), 543-565. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(2\).abril.2019.543-565](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(2).abril.2019.543-565)
- Graffe, G. J. (2021). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 1 - 12. https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007
- Guale Vásquez, B. S., Bastidas Martínez, C. J., y Lino Rodríguez, J. W. (2019). Principios de gestión de la calidad educativa. *Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2(3), 1 - 8. <https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/atlanter/2019/11/gestion-calidad-educativa.html>
- Hernández Avila, C. E., y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández Mendocilla, D. S. (2022). La calidad educativa y la gestión escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9794-9815. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4102

- Jara Valentín, C. P. (2023). *La automatización de procesos administrativos como estrategia de mejoramiento de atención al usuario en una Institución Educativa pública*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://doi.org/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/45304/JaraValent%C3%ADnClaudiaPaola2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jihuallanca Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160 - 2174. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Landeró Gómez, D. d. (2021). *Proceso Administrativo en las instituciones educativas*. Instituto de Estudios Superiores de Chiapas Universidad Salazar. <https://doi.org/https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/61415b8a884e4/tareas/e660ebae6eac8c0fd360c0dded53acc6monografia%20unidad%20II.pdf>
- López Osorio, M. D. (2020). *Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://doi.org/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7766/1/T3355-MGCI-L%C3%B3pez-Gestion.pdf>
- Maceratta, A. (2019). Organización escolar desde la perspectiva sociológica. *Boletín De Políticas Y Gestión Educativa*, 5(5), 33-44. <https://doi.org/http://revistas.umce.cl/index.php/boletin/article/view/2389>
- Madrid Tamayo, T. L. (2022). El sistema educativo de Ecuador: un sistema, dos mundos. *Cuerpos, despojos, territorios*, 6(2), 1 - 32. <https://doi.org/https://www.uasb.edu.ec/wp-content/uploads/2022/06/MADRID-TAMAYO-TITO-LIVIO.-El-sistema-educativo-de-Ecuador-un-sistema-dos-mundos.pdf>
- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., y Buenaño Cabrera, J. (2018). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25 - 35. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6645975.pdf>
- Marcillo-Zambrano, S. E., y Tomalá-Leal, E. M. (2021). La gestión educativa y su influencia en los nuevos desafíos del desarrollo curricular en la Unidad Educativa Bartolomé Garelli. *Digital Publisher*, 6(2), 76-93. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490>
- Mayorga Ases, M. J., Sánchez Manobanda, K. P., Páliz Ibarra, S. J., y Melo Fiallos, D. F. (2023). Gestión educativa y desempeño docente en las escuelas de Ecuador. *Alfa*, 5(3), 19–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v5i3.374>
- Merino Coronado, P. (17 de mayo de 2023). *Principios para un Sistema de Gestión de Calidad Educativa*. Universidad Peruana Cayetano Heredia:

- <https://calidad.cayetano.edu.pe/charlas/principios-para-un-sistema-de-gestion-de-calidad-educativa/#:~:text=Estos%20principios%20son%3A%20Enfoque%20a,educaci%C3%B3n%20seguridad%20y%20protecci%C3%B3n%20de>
- Ministerio de Educacion Ecuador. (2018). *Estandares de Gestion Escolar y Desempeño Profesional*. Ministerio de Educacion Ecuador. https://doi.org/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares_de_Gestion_Escolar_y_Desempeno_Profesional.pdf
- Ministerio de Educacion Ecuador. (2018). *Manual para la implementacion de los estandares de calidad educativa*. Ministerio de Educacion Ecuador. <https://doi.org/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Miranda Beltrán, S. (2018). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1 - 28. <https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Morales Muñoz, K. A., y Loncón Sepúlveda, C. I. (2023). Mejora del modelo de gestión por procesos de una institución de educación superior estatal del sur de Chile. *Imaginario Social*, 6(2), 80 - 103. <https://doi.org/https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/download/107/226>
- Muro, K. (24 de noviembre de 2023). *La gestión educativa... ¿un reto para la educación superior?* Pinion Education LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-educativa-un-reto-para-educaci%C3%B3n-superior-4bmic>
- Narvárez Parraga, A. Y., y Pintado Quito, D. E. (2023). *Estudio de la cultura y el clima organizacional en una insitucion educativa, canton Cuenca. Caso: Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz*. Universidad Politecnica Salesiana. <https://doi.org/https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24636/4/UPS-CT010437.pdf>
- Ortega-Rodríguez, P. J. (2022). La autonomía escolar en Europa: aportaciones para la innovación educativa. *Revista Española de Educación Comparada*, 1(41), 10-27. <https://doi.org/10.5944/reec.41.2022.32391>
- Ortíz del Pino, Á. R., y Rodríguez, E. A. (2018). *Impacto de la ley orgánica de educación intercultural y su reglamento general en el clima organizacional y laboral caso: colegio de bachillerato técnico fiscal Juan de Velasco de la ciudad de Riobamba*. Pontificia

Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
<https://doi.org/http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1451>

- Pacco Miranda, R. Z., y Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., y Heredia Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 1 - 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Pita Torres, B. A. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.22518/jour.ccs/2020.2a09>
- Rodríguez Revelo, E. (2018). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Gestión de la Educación*, 7(2), [20-42. <https://doi.org/http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>
- Rodríguez-Lora, V., y Herrera-Caballero, J. M. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Educare*, 25(3), 39-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- Romero Viracocha, W. P. (2021). *La relación entre el nuevo modelo de gestión educativa y la gestión escolar y pedagógica: un estudio de caso en dos escuelas de educación general básica del Norte de Quito*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://doi.org/http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20123>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Siñani, E. O. (2021). La gestión administrativa como incidencia en la calidad educativa de la Unidad educativa 20 de Octubre. *Revista Franz Tamayo*, 3(6), 1 - 9. <https://doi.org/http://portal.amelica.org/ameli/journal/591/5912835003/>
- Siqueiros-Quintana, M.-G., y Vera-Noriega, J.-Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- Suárez Monzón, N., Torres Ruíz, R. A., Sevilla-Vallejo, S., Álvarez Yaulema, M. S., Gómez Suárez, V., y Ramón Jaramillo, E. V. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada. Reflexiones teóricas para la práctica*. Qualitas. <https://doi.org/https://doi.org/10.55867/libroqual23.01>

- SYDLE Org. (16 de septiembre de 2023). *Procesos educativos: ¿cuáles son los retos y cómo optimizarlos?* SYDLE Org.: <https://www.sydle.com/es/blog/procesos-educativos-636c19402b1bb867e7b3b454>
- Terreros, D. (13 de abril de 2023). *Clima vs. Cultura Organizacional: entendiendo las diferencias.* HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/diferencia-clima-cultura-organizacional>
- Torres Leandro, J. D. (2021). Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach. *ResearchGate*, 2(2), 1-10. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/350590351_Fiabilidad_de_la_s_escalas_interpretacion_y_limitaciones_del_Alfa_de_Cronbach
- Tur, G. (2019). Evolucion historica educativa en Ecuador. *Seccion Educacion UNAE*, 4(2), 36 - 42. <https://doi.org/https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/download/212/171/319>
- Vélez Ramírez, P. A., Rodríguez Yagual, C. A., Belduma Suquilanda, R. M., Del Pezo González, G. C., y Calle Zuñiga, R. L. (2023). Gestión administrativa y calidad educativa en una institución educativa de Ecuador . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 949-960. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4448
- Vera-Mendoza, M. B. (2018). Las estrategias educativas como vía para una gestión educativa eficiente. *Polo del Conocimiento*, 3(3), 53-64. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i3.444>
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (2023). Gestionar la contingencia, un desafío para los directivos escolares. *Cuadernos de Pedagogía*, 1(540), 20 - 24. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/372317141_Gestionar_la_contingencia_un_desafio_para_los_directivos_escolares
- Yeomans Cabrera, M. M. (2021). Evolución de la administración educativa en Chile y la profesionalización de la gestión escolar al 2020. *Revista Educación*, 46(1), 1 - 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44499>

Anexos

Anexo 1. Instrumentos empleados: cuestionario de encuesta.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE

Estimado/a participante:

Agradecemos su colaboración en esta investigación sobre gestión escolar. Sus respuestas serán confidenciales y nos ayudarán a identificar áreas de mejora en nuestra institución. Por favor, responda con sinceridad. ¡Gracias por su participación!

1. ¿Conoce usted acerca de la gestión educativa en general y sus implicaciones?

SI	NO

2. ¿Tiene usted conocimiento acerca de la gestión escolar a nivel directivo?

SI	NO

3. ¿Ha participado usted en programas de formación continua diseñados para mejorar sus habilidades de liderazgo, sobre gestión educativa o ambiente laboral en los últimos 12 meses?

SI	NO

4. ¿Cómo evaluaría usted la utilidad y eficacia de los programas de capacitación que ha recibido, en términos de su impacto en su desempeño laboral y desarrollo profesional?

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	N/A

5. ¿Qué aspectos le gustaría que fuesen incluidos en posibles programas de capacitación relacionados al liderazgo y la gestión escolar?

Estrategias de gestión del tiempo y la organización.	
Técnicas de resolución de conflictos y toma de decisiones.	
Comunicación efectiva y trabajo en equipo.	
Uso de tecnología para mejorar la gestión escolar.	
Estandarización de procesos, modelos, y documentación oficial	
Otros:	

6. ¿Considera usted que las políticas y procedimientos actuales establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son claras y fáciles de entender?

SI	NO

7. Desde su experiencia, ¿con qué frecuencia el personal directivo cumple con las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución?

NO CUMPLEN	RARA VEZ	REGULAR	POCA FRECUENCIA	FRECUENTEMENTE

8. ¿Cuáles son las estrategias que considera más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución?

Fomento de una comunicación efectiva y transparente entre directivos, docentes y personal administrativo.	
Establecimiento de metas y objetivos claros para el crecimiento institucional.	
Uso efectivo de tecnologías educativas para mejorar la eficiencia administrativa y el aprendizaje.	
Implementación de políticas y procedimientos claros y consistentes para la gestión escolar y el cumplimiento de disposiciones.	
Incentivación del trabajo en equipo y la participación de toda la comunidad educativa.	
Otros:	

9. ¿Qué nivel de experiencia tiene usted en la ejecución o propuesta de estrategias para fortalecer la gestión escolar?

NINGUNA	POCA	REGULAR	ALGUNA	MUCHA

10. ¿Cómo calificaría el nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo?

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

11. ¿Conoce usted qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar?

SI	NO

12. De haber contestado NO en la anterior pregunta, ¿A qué cree que se debe esta situación?

Falta de transparencia en la asignación y uso del presupuesto.	
Escasez de recursos financieros asignados a la institución educativa.	
Inadecuada planificación financiera por parte de la dirección escolar.	
Desconocimiento por parte del personal sobre el manejo del presupuesto escolar.	
Falta de seguimiento y control del uso del presupuesto por parte de las autoridades escolares.	
Otros:	

13. ¿Cómo calificaría la asignación de personal en su departamento o área en relación con las necesidades operativas de la institución?

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

14. ¿Cuántos colegas ha visto usted dejar la institución en los últimos 12 meses?

NINGUNO	1 - 5	5 - 10	MAS DE 10

15. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción general con:

a) Su trabajo en esta institución.

1	2	3	4	5

b) La gestión de los directivos

1	2	3	4	5

c) El ambiente laboral

1	2	3	4	5

16. ¿Considera que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan a las necesidades específicas de nuestra institución?

SI	NO

17. ¿Qué aspectos o áreas cree que deben ser priorizados en el fortalecimiento de la gestión escolar en nuestra institución?

Mejora en la comunicación y coordinación entre el personal directivo y el docente.	
Fortalecimiento de la participación y colaboración de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	
Optimización de los procesos administrativos, de gestión de recursos y documental.	
Incremento en la disponibilidad y uso efectivo de recursos tecnológicos para la gestión escolar.	
Promoción de una cultura organizacional basada en la equidad, la inclusión y el respeto.	
Otros:	

18. ¿Considera que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estas podrían ser implementadas con los recursos humanos y materiales que tenemos disponibles en nuestra institución?

SI	NO

19. ¿Qué obstáculos o limitaciones identifica, que podrían dificultar la implementación efectiva de posibles nuevas estrategias en nuestra institución?

Resistencia al cambio por parte del personal docente y directivo.	
Insuficiente capacitación y formación del personal para adoptar nuevas estrategias.	
Inadecuada infraestructura y equipamiento escolar para llevar a cabo nuevas estrategias.	
Limitaciones en el acceso a tecnología y recursos digitales.	
Ausencia de políticas institucionales claras que respalden la implementación de nuevas estrategias.	
Otros:	

20. ¿Considera usted que el fortalecimiento de la gestión escolar a nivel directivo es competencia exclusiva del equipo administrativo, o el resto del cuerpo docente también debe tomar parte?

EXCLUSIVO DE DIRECTIVOS	TRABAJO CONJUNTO

Anexo 2. Instrumentos empleados: transcripción de las entrevistas.

ENTREVISTA DIRECTIVOS

RECTOR: Ing. Fernando Gonzáles

Agradecemos su participación en esta entrevista sobre gestión escolar. Sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor los desafíos y oportunidades en nuestra institución. Por favor, siéntase libre de expresar sus opiniones con sinceridad. ¡Gracias por su colaboración!

- 1. ¿Ha participado usted en programas de formación continua diseñados para mejorar sus habilidades de liderazgo, gestión educativa o inducción al ambiente laboral en los últimos 12 meses? En caso afirmativo, ¿cómo evaluaría usted la utilidad y eficacia de los programas de capacitación que ha recibido, en términos de su impacto en su desempeño laboral y desarrollo profesional, y qué aspectos le gustaría que fuesen incluidos en posibles programas de capacitación relacionados al liderazgo y la gestión escolar?"**

En los últimos 12 meses, he participado medianamente en programas de formación continua diseñados para mejorar mis habilidades de liderazgo y gestión educativa, siendo estos buscados de manera independiente. Estos programas han sido sumamente beneficiosos, permitiéndome adquirir nuevas herramientas y enfoques para abordar los desafíos en nuestra institución. La utilidad y eficacia de estos programas se reflejan en mi desempeño laboral y desarrollo profesional, contribuyendo significativamente a mejorar la calidad de mi trabajo. Sin embargo, creo que sería provechoso incluir en futuros programas aspectos específicos relacionados con la gestión escolar, como la resolución de conflictos, la gestión del cambio y el liderazgo transformacional.

- 2. ¿Considera usted que las políticas y procedimientos actuales establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son claros y fáciles de entender? En su experiencia, ¿con qué frecuencia el personal directivo cumple con estas políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución?**

Las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son en su mayoría claros y fáciles de entender. Sin embargo, es importante reconocer que siempre hay margen para mejorar la claridad y la accesibilidad de estas normativas. En cuanto al cumplimiento de estas políticas por parte del personal directivo, es esencial mantener un monitoreo constante para garantizar su implementación efectiva. Si bien en la

mayoría de los casos se cumplen, existen áreas donde podríamos reforzar la aplicación de estas políticas para mejorar aún más nuestra gestión institucional.

3. ¿Cuáles son las estrategias que considera más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución?

Considero que las estrategias más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo incluyen fomentar una comunicación efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, establecer metas claras y alcanzables, utilizar de manera eficiente la tecnología para optimizar nuestros procesos y promover un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Estas estrategias son fundamentales para mejorar la eficacia y eficiencia de nuestra gestión escolar.

4. ¿Qué nivel de experiencia tiene usted en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar?

Mi experiencia en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar es significativa. A lo largo de mi trayectoria profesional, he liderado numerosas iniciativas orientadas a mejorar la calidad educativa y el desempeño institucional. Esta experiencia me ha proporcionado un profundo conocimiento de los desafíos y oportunidades en el ámbito educativo, así como las mejores prácticas para abordarlos de manera efectiva.

5. ¿Cómo calificaría el nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo y por qué?

El equipo administrativo cuenta con una amplia experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo. Su compromiso y dedicación han sido fundamentales para el éxito de nuestra institución. Trabajamos en estrecha colaboración para identificar y abordar los desafíos que enfrentamos, aprovechando nuestras fortalezas y aprendiendo de nuestras experiencias pasadas para mejorar continuamente nuestro desempeño.

6. ¿Todos los docentes conocen qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar? ¿Qué estrategias se usan para garantizar la socialización de esta información?

La mayoría de los docentes tienen conocimiento del porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa que se ha utilizado en el último año escolar. Esta información se comunica de manera transparente y se socializa a través de reuniones periódicas, comunicaciones escritas y otros medios disponibles. Garantizar la transparencia y la comunicación abierta es fundamental para promover la confianza y la colaboración en nuestra comunidad educativa.

7. ¿Cómo calificaría la asignación de personal en las diferentes áreas y departamentos de la institución, en relación con las necesidades operativas de la misma?

La asignación de personal en las diferentes áreas y departamentos de la institución se evalúa constantemente en relación con las necesidades operativas de la misma.

Trabajamos para garantizar que contemos con el personal adecuado y calificado para cumplir con nuestras responsabilidades y metas institucionales. Si bien siempre hay áreas de mejora, estamos comprometidos a optimizar nuestra asignación de personal para maximizar nuestra eficiencia y efectividad.

8. ¿Cuántos colegas ha visto usted dejar la institución en los últimos 12 meses? ¿A que cree que se deba este fenómeno?

En los últimos 12 meses, he observado que algunos colegas han dejado la institución. Este fenómeno puede atribuirse a diversos factores, como oportunidades laborales externas, cambios personales o profesionales, y desafíos específicos dentro de nuestra institución. Es importante abordar estas causas de manera proactiva para retener y motivar a nuestro personal.

9. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción general con: su trabajo en esta institución, la gestión del equipo directivo y el ambiente laboral

En general, calificaría mi nivel de satisfacción con mi trabajo en esta institución, la gestión del equipo directivo y el ambiente laboral con un 4 en la escala del 1 al 5. Si bien hay aspectos que podrían mejorarse, en general estoy satisfecho con mi experiencia en nuestra institución y valoro el compromiso y la dedicación de nuestro equipo.

10. ¿Considera que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan a las necesidades específicas de nuestra institución? Además, ¿qué aspectos o áreas cree que deben ser priorizados en el fortalecimiento de la gestión escolar en nuestra institución?

Considero que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan en su mayoría a las necesidades específicas de nuestra institución. Sin embargo, siempre hay áreas de mejora y oportunidades para fortalecer nuestra gestión escolar. Priorizamos el desarrollo de estrategias que nos permitan adaptarnos a los cambios en el entorno educativo y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros estudiantes y personal.

11. ¿Considera que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estas podrían ser implementadas con los recursos humanos y

materiales que tenemos disponibles en nuestra institución? En caso contrario, ¿qué obstáculos o limitaciones identifica, que podrían dificultar la implementación efectiva de posibles nuevas estrategias en nuestra institución?

Al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, es fundamental evaluar su viabilidad y su compatibilidad con los recursos humanos y materiales disponibles en nuestra institución. Identificar y abordar posibles obstáculos o limitaciones es crucial para garantizar la implementación efectiva de estas estrategias y maximizar su impacto en nuestra institución.

VICERRECTORA: Lcda. Maria de Rocío Gonzáles Heras

Agradecemos su participación en esta entrevista sobre gestión escolar. Sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor los desafíos y oportunidades en nuestra institución. Por favor, siéntase libre de expresar sus opiniones con sinceridad. ¡Gracias por su colaboración!

- 1. ¿Ha participado usted en programas de formación continua diseñados para mejorar sus habilidades de liderazgo, gestión educativa o inducción al ambiente laboral en los últimos 12 meses? En caso afirmativo, ¿cómo evaluaría usted la utilidad y eficacia de los programas de capacitación que ha recibido, en términos de su impacto en su desempeño laboral y desarrollo profesional, y qué aspectos le gustaría que fuesen incluidos en posibles programas de capacitación relacionados al liderazgo y la gestión escolar?"**

No he tenido la oportunidad de participar en programas de formación continua en los últimos 12 meses. Lamentablemente, debido a las limitaciones de tiempo y recursos, no he podido acceder a este tipo de oportunidades. Sin embargo, reconozco la importancia de este tipo de programas para el desarrollo profesional y estoy abierta a participar en ellos en el futuro, especialmente si abordan aspectos clave como la gestión escolar y el liderazgo.

- 2. ¿Considera usted que las políticas y procedimientos actuales establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son claros y fáciles de entender? En su experiencia, ¿con qué frecuencia el personal directivo cumple con estas políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución?**

Si bien algunas políticas y procedimientos son claros, en general, considero que aún hay áreas donde la claridad y la consistencia podrían mejorarse. El cumplimiento por parte del personal directivo varía en función de la comprensión y compromiso individual, lo que puede generar inconsistencias en su aplicación. Creo que sería beneficioso revisar y clarificar ciertos aspectos para garantizar una comprensión uniforme en toda la institución.

3. ¿Cuáles son las estrategias que considera más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución?

Estrategias como la mejora en la comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de liderazgo, la optimización de los procesos administrativos especialmente en el área de documentación oficial de la institución, lineamientos estratégicos que vienen desde las autoridades y el fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa son fundamentales para mejorar la gestión escolar a nivel directivo. Además, considero importante enfocarse en la formación y desarrollo profesional del personal directivo para garantizar una implementación efectiva de estas estrategias.

4. ¿Qué nivel de experiencia tiene usted en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar?

La experiencia obtenida en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar se basa en mi trayectoria profesional y en el aprendizaje continuo en el puesto actual. Si bien he participado en diversas iniciativas, reconozco que aún tengo mucho por aprender y mejorar en este aspecto. Estoy comprometida a seguir desarrollando mis habilidades y conocimientos en esta área para contribuir de manera más efectiva al crecimiento y desarrollo de la institución.

5. ¿Cómo calificaría el nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo y por qué?

El nivel del equipo administrativo varía en su experiencia en estrategias de gestión escolar. Si bien algunos miembros cuentan con una sólida experiencia, otros podrían beneficiarse de un mayor desarrollo y capacitación en esta área. Es importante brindar oportunidades de formación y desarrollo profesional para todo el equipo administrativo, de modo que puedan desempeñar sus funciones de manera más efectiva y contribuir al éxito de la institución.

6. ¿Todos los docentes conocen qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar? ¿Qué estrategias se usan para garantizar la socialización de esta información?

No puedo confirmar que todos los docentes estén al tanto del porcentaje del presupuesto asignado y utilizado en el último año escolar, ya que en la medida de lo posible se trata de

socializar esta información de manera transparente. Si bien se realizan esfuerzos para dicho objetivo, aún existen desafíos en la comunicación efectiva y la eficiencia de los medios de transmisión de información en este aspecto. Sería beneficioso implementar mecanismos adicionales de comunicación y divulgación para garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa estén informados sobre el uso del presupuesto y puedan participar en su seguimiento y control.

7. ¿Cómo calificaría la asignación de personal en las diferentes áreas y departamentos de la institución, en relación con las necesidades operativas de la misma?

La asignación de personal en las diferentes áreas y departamentos de la institución es un desafío constante. Aunque se hace un esfuerzo por alinear y equilibrar la asignación con las necesidades operativas de cada área y departamento, siempre hay áreas que requieren una atención adicional. Es importante realizar una evaluación periódica de las necesidades de personal más enfocada en la realidad y ajustar la asignación en consecuencia, para garantizar una distribución equitativa y eficiente de los recursos humanos en toda la institución.

8. ¿Cuántos colegas ha visto usted dejar la institución en los últimos 12 meses? ¿A qué cree que se deba este fenómeno?

En los últimos 12 meses, he observado la salida de algunos colegas de la institución. Este fenómeno puede atribuirse a diversos factores, como oportunidades laborales externas, desafíos en el entorno laboral y diferencias en la visión institucional. Es importante abordar estas preocupaciones y trabajar en la creación de un entorno laboral positivo y motivador que fomente la retención del talento en la institución.

9. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción general con: su trabajo en esta institución, la gestión del equipo directivo y el ambiente laboral

En una escala del 1 al 5, calificaría mi nivel de satisfacción general con mi trabajo en esta institución, la gestión del equipo directivo y el ambiente laboral con un 3. Si bien hay aspectos positivos, también reconocemos áreas de mejora que impactan en nuestra satisfacción general. Es importante identificar y abordar estas áreas de mejora para crear un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo para todos los miembros del equipo.

10. ¿Considera que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan a las necesidades específicas de nuestra institución? Además, ¿qué aspectos o

áreas cree que deben ser priorizados en el fortalecimiento de la gestión escolar en nuestra institución?

Las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan en cierta medida a las necesidades específicas de la institución, pero existen áreas que requieren una atención prioritaria. En particular, considero que es necesario priorizar la mejora en la comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de liderazgo, así como el fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa y la estandarización de procesos y documentos. Además, es fundamental revisar y adaptar continuamente las estrategias en función de las necesidades cambiantes de la institución y su comunidad.

11. ¿Considera que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estas podrían ser implementadas con los recursos humanos y materiales que tenemos disponibles en nuestra institución? En caso contrario, ¿qué obstáculos o limitaciones identifica, que podrían dificultar la implementación efectiva de posibles nuevas estrategias en nuestra institución?

Al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, es importante considerar los recursos humanos y materiales disponibles en la institución. Sin embargo, identifico obstáculos como la falta de capacitación y la resistencia al cambio que podrían dificultar su implementación efectiva. Es fundamental abordar estos desafíos de manera proactiva, involucrando a todo el equipo directivo y estableciendo un plan de acción claro y realista para superar estas barreras y garantizar el éxito de las nuevas estrategias.

INSPECTOR GENERAL: Lic. Jimmy Santillán Medina

Agradecemos su participación en esta entrevista sobre gestión escolar. Sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor los desafíos y oportunidades en nuestra institución. Por favor, siéntase libre de expresar sus opiniones con sinceridad. ¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Ha participado usted en programas de formación continua diseñados para mejorar sus habilidades de liderazgo, gestión educativa o inducción al

ambiente laboral en los últimos 12 meses? En caso afirmativo, ¿cómo evaluaría usted la utilidad y eficacia de los programas de capacitación que ha recibido, en términos de su impacto en su desempeño laboral y desarrollo profesional, y qué aspectos le gustaría que fuesen incluidos en posibles programas de capacitación relacionados al liderazgo y la gestión escolar?"

En los últimos 12 meses, he participado de manera personal e independiente en unos 2 programas de formación continua diseñados para mejorar mis habilidades de liderazgo, gestión educativa y ambiente laboral. Estos programas han sido una parte fundamental de mi desarrollo profesional, brindándome herramientas prácticas y conocimientos actualizados que he podido aplicar directamente en mi trabajo diario. La utilidad y eficacia de estos programas han sido evidentes en mi desempeño laboral y crecimiento profesional. Sin embargo, siempre hay aspectos que pueden mejorarse, y en futuros programas de capacitación, me gustaría ver un enfoque más específico en el desarrollo de habilidades de gestión del cambio y liderazgo transformacional, así como la inclusión de módulos sobre gestión de la diversidad y resolución de conflictos en entornos educativos diversos.

2. ¿Considera usted que las políticas y procedimientos actuales establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son claros y fáciles de entender? En su experiencia, ¿con qué frecuencia el personal directivo cumple con estas políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución?

Si bien las políticas y procedimientos establecidos para la gestión escolar en nuestra institución son en su mayoría claros y fáciles de entender, como en cualquier organización, siempre hay margen para la mejora. En mi experiencia, el personal directivo cumple en su mayoría con estas políticas y procedimientos de manera consistente, lo que ha contribuido significativamente a mantener un ambiente escolar organizado y eficiente. Sin embargo, también es importante reconocer que existen áreas donde se pueden realizar mejoras, especialmente en términos de comunicación y transparencia en la implementación de políticas, así como en la agilidad para adaptarse a cambios en el entorno educativo y la estandarización de ciertos procesos como la gestión documental y de disposiciones.

3. ¿Cuáles son las estrategias que considera más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en su institución?

Las estrategias más relevantes para fortalecer la gestión escolar a nivel directivo en nuestra institución incluyen la promoción de una cultura de liderazgo compartido y participativo, donde se valore y fomente la colaboración y la participación de todos los miembros del equipo. Además, la implementación de procesos de retroalimentación continua y la creación

de oportunidades de desarrollo profesional personalizadas para cada miembro del personal directivo son fundamentales para garantizar un liderazgo efectivo y una gestión escolar de calidad.

4. ¿Qué nivel de experiencia tiene usted en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar?

Mi experiencia en la implementación y ejecución de estrategias para fortalecer la gestión escolar se ha desarrollado a lo largo de mi carrera profesional, y estoy comprometido a seguir aprendiendo y mejorando en esta área. A lo largo de los años, he tenido la oportunidad de liderar diversos proyectos y programas destinados a mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión escolar en distintos ámbitos, lo que me ha brindado una perspectiva única sobre los desafíos y oportunidades que enfrentamos como institución educativa.

5. ¿Cómo calificaría el nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar a nivel directivo y por qué?

El nivel del equipo administrativo en cuanto a la experiencia en estrategias de gestión escolar es sólido. Cada miembro del equipo aporta su experiencia única y su compromiso con el éxito de la institución, lo que nos permite trabajar de manera colaborativa y efectiva para abordar los desafíos y alcanzar nuestras metas. Además, la diversidad de habilidades y conocimientos dentro del equipo nos permite abordar de manera efectiva una amplia gama de desafíos y oportunidades en el ámbito de la gestión escolar.

6. ¿Todos los docentes conocen qué porcentaje del presupuesto asignado a la institución educativa se ha utilizado en el último año escolar? ¿Qué estrategias se usan para garantizar la socialización de esta información?

Se trata de que en la medida de lo posible todos los docentes estén al tanto del porcentaje del presupuesto asignado y utilizado en el último año escolar. Se utilizan diversas estrategias, como reuniones informativas, comunicaciones electrónicas y paneles de discusión, para garantizar que toda la comunidad educativa esté informada y pueda participar en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el presupuesto escolar. Además, se fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos financieros de la institución. Sin embargo, debo reconocer que en muchas ocasiones estos medios no suelen ser precisamente eficientes, por lo que la información sobre los presupuestos suele tergiversarse o no llegar a los receptores, y es un problema latente en nuestra institución.

7. ¿Cómo calificaría la asignación de personal en las diferentes áreas y departamentos de la institución, en relación con las necesidades operativas de la misma?

La asignación de personal en las diferentes áreas y departamentos de la institución se realiza de manera estratégica para satisfacer las necesidades operativas de la misma. Si bien siempre hay margen para mejorar, en general, considero que se ha logrado un equilibrio bastante adecuado en la asignación de recursos humanos, lo que nos permite operar de manera eficiente y brindar un servicio educativo de calidad a nuestros estudiantes.

8. ¿Cuántos colegas ha visto usted dejar la institución en los últimos 12 meses? ¿A qué cree que se deba este fenómeno?

En los últimos 12 meses, he observado una cantidad limitada de colegas dejar la institución. Este fenómeno puede deberse a diversas razones, como oportunidades laborales externas, cambios personales o desafíos específicos relacionados con el ambiente laboral o la gestión escolar. Sin embargo, estoy comprometido a trabajar junto con el equipo directivo para abordar cualquier preocupación y garantizar un ambiente laboral positivo y motivador para todos los miembros del personal.

9. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción general con: su trabajo en esta institución, la gestión del equipo directivo y el ambiente laboral

En una escala del 1 al 5, calificaría mi nivel de satisfacción general con mi trabajo en esta institución, la gestión del equipo directivo y el ambiente laboral con un 4. Si bien siempre hay áreas de mejora, estoy satisfecho con el progreso que hemos logrado hasta ahora y estoy entusiasmado con las oportunidades futuras para seguir creciendo y mejorando como equipo. Creo que estamos en el camino correcto para alcanzar nuestros objetivos y brindar una educación de calidad a nuestros estudiantes.

10. ¿Considera que las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan a las necesidades específicas de nuestra institución? Además, ¿qué aspectos o áreas cree que deben ser priorizados en el fortalecimiento de la gestión escolar en nuestra institución?

Las estrategias actuales de gestión escolar se ajustan en gran medida a las necesidades específicas de nuestra institución. Sin embargo, siempre hay margen para la mejora continua. En particular, creo que debemos priorizar el desarrollo de habilidades de liderazgo entre todo el personal y fomentar una cultura de innovación y colaboración en toda la institución. Además, debemos centrarnos en la implementación de tecnologías educativas y

prácticas pedagógicas innovadoras para mejorar la experiencia de aprendizaje de nuestros estudiantes.

11. ¿Considera que, al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estas podrían ser implementadas con los recursos humanos y materiales que tenemos disponibles en nuestra institución? En caso contrario, ¿qué obstáculos o limitaciones identifica, que podrían dificultar la implementación efectiva de posibles nuevas estrategias en nuestra institución?

Al proponer nuevas estrategias de gestión escolar a nivel directivo, estoy seguro de que podremos implementarlas con éxito utilizando los recursos humanos y materiales disponibles en nuestra institución. Si bien pueden surgir obstáculos en el camino, estoy comprometido a trabajar junto con el equipo directivo y el resto del personal para superar estos desafíos y garantizar el éxito de nuestras iniciativas de mejora continua. Estoy emocionado de ser parte de un equipo dedicado y comprometido que busca constantemente innovar y mejorar en beneficio de nuestra comunidad educativa.

Anexo 3: Fichas de valoración de expertos para la propuesta

Ficha de Valoración de la Propuesta

Título de la Propuesta:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR A NIVEL DIRECTIVO, EN LA UNIDAD EDUCATIVA LICEO DEL NORTE DE GUAYAQUIL AÑO LECTIVO 2015-2016

Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos: Msc. Olga Matilde Franco Solís
Grado académico (área): Magister En Gerencia Educativa
Experiencia en el área: 9 años

Autovaloración del especialista

Marcar con un "x"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	x		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	x		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	x		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)			
Observaciones:			

Valoración de la propuesta

Marcar con "x"

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	x				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	x				
Pertinencia del contenido de la propuesta	x				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	x				
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista					
Observaciones					

} MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable; I: Inaceptable

Msc. Olga Matilde Franco Solís

CI: 0908386451

Ficha de Valoración de la Propuesta

Título de la Propuesta:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR A NIVEL DIRECTIVO, EN LA UNIDAD EDUCATIVA LICEO DEL NORTE DE GUAYAQUIL AÑO LECTIVO 2015-2016

Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos: Msc. Jenny Leonor Conteras Revelo
Grado académico (área): Magister En Asesoría y Auditoría Educativa
Experiencia en el área: 3 años

Autovaloración del especialista

Marcar con un "x"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	x		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	x		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	x		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)			
Observaciones:			

Valoración de la propuesta

Marcar con "x"

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	x				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	x				
Pertinencia del contenido de la propuesta	x				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	x				
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista					
Observaciones					

}MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable; I: Inaceptable



Msc. Jenny Leonor Conteras Revelo

CI: 0918684440

Anexo 4: evidencia fotográfica.



Compañeros docentes realizando las encuestas aplicadas.



Compañeros docentes realizando las encuestas aplicadas.



Fachada frontal de la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil.



Compañeros docentes satisfechos y motivados con la labor investigativa realizada y la propuesta señalada.



Inspector General, Lic. Jimmy Santillán realizando una explicación puntualizada al momento de contestar una pregunta de la entrevista aplicada.



Personal Administrativo de la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil con el Ing. Jose Franco (3ro desde la izquierda).



Parte del personal docente de la Unidad Educativa Liceo del Norte de Guayaquil.

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

