



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

PORTADA

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA

TEMA

El Liderazgo y su incidencia en la gestión escolar de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui del Cantón San Lorenzo.

Autor/es:

Cumbicos Guarnizo Tulver
Díaz Ortiz Javier

Tutor/a:

Dr. Castillo Montúfar César Ricardo

ECUADOR

2023



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

El esfuerzo y abnegación que ha significado la realización del presente trabajo, culmina con la satisfacción del deber cumplido. Por ello con mucho cariño dedicamos el mismo a nuestros familiares, sobre todo a quienes se esmeran diariamente por ser mejores.

Cumbicos Guarnizo Tulver

Díaz Ortiz Javier



La Universidad para todos





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

Al culminar exitosamente el presente trabajo, dejamos en constancia nuestro agradecimiento sincero a: la Universidad Bolivariana del Ecuador, Facultad en Gestión Educativa, por brindarnos la inmensa oportunidad de superarnos. Al docente Tutor, por las facilidades recibidas., y a todos quienes con su contingente coadyuvaron en la realización del mismo.

Cumbicos Guarnizo Tulver

Díaz Ortiz Javier



RESUMEN

El liderazgo educativo juega un rol preponderante en el proceso de aprendizaje de los educandos; de tal manera que, la falta de liderazgo en los directivos de las de las Unidades Educativas, provoca grandes retrocesos en la calidad de la educación, incidiendo de manera significativa en el desempeño académico de sus estudiantes, y en el rendimiento laboral de quienes conforman dicha institución. La Investigación se realiza en el CECIB Cozopangui que se ubica en el Cantón San Lorenzo perteneciente a la Provincia de Esmeraldas, actualmente cuenta con un total de 200 estudiantes y 12 docentes. Para el desarrollo de la presente investigación se sustenta en un enfoque mixto, con un diseño bibliográfico, documental y de campo; respecto a los instrumentos para medir la variable de liderazgo se lo realizó mediante una encuesta dirigida a docentes, directivos y padre de familia, y para mediar la variable de gestión escolar se utilizó la matriz de cumplimiento de estándares de gestión escolar, dando como resultado que el CECIB Cozopangui, presenta un bajo nivel de liderazgo, por lo que se evidencia que los estándares de gestión escolar están en un nivel de calidad parcial o en proceso representado por el color amarillo. Ante lo expuesto se pretende dar solución al problema presentado mediante la implementación del Proyecto de formación en Liderazgo para le gestión escolar, encaminado a mejorar el nivel de liderazgo de los directivos y docentes del CECIB Cozopangui.

Palabras Claves: Liderazgo, Gestión Escolar, Instrumentos de Gestión, Líder.



ABSTRACT

Educational leadership plays a predominant role in the learning process of students; In this context, the lack of leadership in the Management of Educational institutions causes great setbacks in the quality of education, significantly affecting the academic performance of its students, and the work performance of those who are part of the Educational Community. The Research is carried out at the CECIB Cozopangui, which is located in the San Lorenzo Canton, belonging to the Province of Esmeraldas, and currently has a total of 200 students and 12 teachers. For the development of this research, a mixed approach was used, with a bibliographic, documentary and field design; Regarding the instruments to measure the leadership variable, it was carried out through a survey directed at teachers, directors and parents, and to mediate the school management variable, the matrix of compliance with school management standards was used, resulting in The CECIB Cozopangui has a low level of leadership, so it is evident that the school management standards are at a level of partial quality or in process represented by the color yellow. Given the above, it is intended to provide a solution to the problem presented by implementing a Leadership training project for school management, aimed at improving the level of leadership of the directors and teachers of the CECIB Cozopangui.

Keywords: Leadership, School Management, Management Instruments, Leader.



ÍNDICE GENERAL

Contenido

PORTADA.....	i
FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO.....	ii
COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO).....	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES).....	v
CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES Y DECLARATORIA AUTORAL.....	v
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1:.....	18
1.1 Marco Teórico.....	18
1.2 Marco Conceptual.....	19
1.2.1 Liderazgo.....	19
1.2.1.1 Estilos de Liderazgo.....	21
1.2.1.1.1 Liderazgo Autocrático.....	21
1.2.1.1.2 Liderazgo Burocrático.....	21
1.2.1.1.3 Liderazgo Carismático.....	22
1.2.1.1.4 Liderazgo Participativo o democrático.....	23
1.2.1.1.5 Meta liderazgo.....	24
1.2.2 Gestión Escolar.....	24
1.2.3 Realidad actual de la Gestión Escolar en Ecuador.....	25
1.2.4 Importancia de la Gestión Escolar.....	27
1.2.5 Instrumentos de la Gestión Escolar.....	28
1.2.5.1 Plan Educativo Institucional.....	28
1.2.5.2 Código de Convivencia.....	29
1.2.5.3 Plan de Gestión de riesgos.....	31
1.2.6 Dimensiones de la Gestión Escolar.....	31
1.2.6.1 Dimensión de la Gestión Administrativa.....	31

1.2.6.2	Dimensión de Gestión Pedagógica.....	33
1.2.6.3	Dimensión de Gestión de Convivencia, participación escolar y cooperación.....	34
1.2.6.4	Dimensión de Gestión de seguridad escolar.....	34
1.2.7	Perfil del Gestor Escolar	35
1.2.7.1	Diferencias entre director y líder.....	36
1.3	Marco Legal	38
1.3.1	Constitución de la República del Ecuador.....	38
1.3.2	Ley Orgánica de Educación Intercultural.....	39
1.3.3	Reglamento a la LOEI	39
CAPÍTULO 2:		41
2.1	Variables.....	41
2.2	Enfoque de la investigación.....	44
2.3	Alcance de la investigación.....	44
2.4	Tipo de investigación	45
2.5	Instrumentos	46
2.5.1	Encuesta.....	46
2.5.2	Entrevista.....	46
2.6	Delimitación de la población.....	46
2.7	Descripción de la metodología	48
2.8	Presentación de resultados.....	50
2.8.1	Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y administrativo.....	50
2.8.2	Resultados de la encuesta aplicada a padres de familia.....	63
2.8.3	Resultados de aplicación de la Matriz de Estándares de Gestión Escolar.....	76
CAPÍTULO 3:		80
3.1	Presentación de la propuesta	80
3.1.1	Tema:.....	80
3.1.1.1	Objetivo General.....	80
3.1.1.2	Objetivos Específicos.....	80
3.1.3	Fundamentación	80
3.1.4	Estructura y dinámica	81
3.1.5	Desarrollo de la propuesta	83
3.1.5.1	Talleres de Formación.....	83
3.1.5.2	Diseño del Manual de Procesos Institucionales (práctica del Taller N°6).....	93
3.2	Validación de la Propuesta.....	97
CONCLUSIONES.....		101



RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	107
ANEXO 1 INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE DE LIDERAZGO	107
ANEXO 2 INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE DE GESTIÓN ESCOLAR.....	107
ANEXO 3 VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	115
ANEXO 4 FICHAS DE LOS EXPERTOS	118
ANEXO 5 INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	118
TRIBUNAL PROYECTO DE TITULACIÓN	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables	41
Tabla 2 Preguntas por Cada Dimensión.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Descripción de la Población Particioante por Roles.....	47
Tabla 4 Clasificación de Docentes por Título Académico	48
Tabla 5 Agenda del Taller 1”Liderazgo Educativo”	84
Tabla 6 Agenda del Taller 2”Motivación”	85
Tabla 7 Agenda del Taller 3”Comunicación Asertiva para la Gestión Escolar”	87
Tabla 8 Agenda del Taller 4 “Desarrollo Personal”	89
Tabla 9 Agenda del Taller 5 “Construcción de Manuales de Procesos Institucionales”	91
Tabla 10 Detalle de Procesos Institucionales	95
Tabla 11 Formato para Elaboración de procesos Institucionales	96
Tabla 12 Expertos de la Validación	98
Tabla 13 Validación por Juicio de Expertos	99
Tabla 14 Escala de Validación.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Pasos para Elaborar el Código de Convivencia	30
Figura 2	Principales Diferencias entre Líder y Director	37
Figura 3	Resultados de la pregunta 1 (docentes).	50
Figura 4	Resultados de la pregunta 2 (docentes).	51
Figura 5	Resultados de la pregunta 3 (docentes).	51
Figura 6	Resultados de la pregunta 4 (docentes)	52
Figura 7	Resultados de la pregunta 5 (docentes)	53
Figura 8	Resultado de la pregunta 6 (docentes)	53
Figura 9	Resultado de la pregunta 7 (docentes)	54
Figura 10	Resultados de la pregunta 8 (docentes)	54
Figura 11	Resultados de la pregunta 9 (docentes)	55
Figura 12	Resultados de la pregunta 10 (docentes).....	55
Figura 13	Resultado de la pregunta 11 (docentes)	56
Figura 14	Resultado de la pregunta 12 (docentes)	56
Figura 15	Resultado de la pregunta 13 (docentes)	57
Figura 16	Resultados de la pregunta 14 (docentes).....	57
Figura 17	Resultados de la pregunta 15 (docentes).....	58
Figura 18	Resultados de la pregunta 16 (docentes).....	58
Figura 19	Resultados de la pregunta 17 (docentes).....	59
Figura 20	Resultados de la pregunta 18 (docentes).....	59
Figura 21	Resultado de la pregunta 19 (docentes).....	60
Figura 22	Resultado de la pregunta 20 (docentes).	60
Figura 23	Resultado de la pregunta 21 (docentes)	61
Figura 24	Resultados de la pregunta 22 (docentes).....	62
Figura 25	Resultados de la pregunta 23 (docentes).....	62
Figura 26	Resultado de la Pregunta 1 (Padres de familia).	63
Figura 27	Resultado de la Pregunta 2 (padres de familia).....	64
Figura 28	Resultado de la Pregunta 3 (padres de familia).....	64
Figura 29	Resultado de la Pregunta 4 (padres de familia)	65
Figura 30	Resultado de la Pregunta 5 (padres de familia).....	65
Figura 31	Resultado de la Pregunta 6 (padres de familia).....	66
Figura 32	Resultado de la Pregunta 7 (padres de familia).....	66
Figura 33	Resultado de la Pregunta 8 (padres de familia).....	67
Figura 34	Resultado de la Pregunta 9 (padres de familia).	67
Figura 35	Resultado de la Pregunta 10 (padres de familia).....	68
Figura 36	Resultado de la Pregunta 11 (padres de familia).....	68
Figura 37	Resultado de la Pregunta 12 (padres de familia).....	69
Figura 38	Resultado de la Pregunta 13 (padres de familia).	69
Figura 39	Resultado de la Pregunta 14 (padres de familia).....	70
Figura 40	Resultado de la Pregunta 15 (padres de familia).....	70
Figura 41	Resultado de la Pregunta 16 (padres de familia).....	71
Figura 42	Resultado de la Pregunta 17 (padres de familia).....	71
Figura 43	Resultado de la Pregunta 18 (padres de familia).....	72
Figura 44	Resultado de la Pregunta 19 (padres de familia).....	72
Figura 45	Resultado de la Pregunta 20 (padres de familia).....	73
Figura 46	Resultado de la Pregunta 21 (padres de familia).....	74



Figura 47	Resultado de la Pregunta 22 (padres de familia).....	74
Figura 48	Resultado de la Pregunta 23 (padres de familia).....	75
Figura 49	Indicadores de Calidad	76
Figura 50	Resultados de Cumplimiento de Estándares de Gestión	79

INTRODUCCIÓN

Presentación y contextualización

El liderazgo escolar se ha establecido como un elemento fundamental para el desarrollo y el éxito de las instituciones educativas. En este contexto, el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe Cozopangui, ubicada en el Cantón San Lorenzo, surge como un referente destacado por su compromiso con la diversidad cultural, así como por su enfoque inclusivo hacia la educación. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos y su reconocida labor en la promoción de una educación integral, la gestión escolar de esta institución enfrenta una serie de desafíos que podrían estar vinculados a la calidad del liderazgo.

En concordancia con lo expuesto, Mendoza y Ortiz (2006), definen el liderazgo como un proceso ejecutado por el líder y sus colaboradores, que genera cambios relevantes en la institución y en el personal que la conforma, por medio de la estimulación constante para el logro de los objetivos; cabe destacar que una característica principal que debe presentar un líder es el ser carismático y empático con el equipo de trabajo, entonces, el liderazgo es clave para lograr una óptima gestión Escolar porque proporciona la visión, inspiración y habilidades para crear un entorno educativo enriquecedor de calidad para todos los involucrados.

Es así como la presente investigación se centra en explorar y analizar la relación existente entre el liderazgo y la gestión escolar, fundamentada en la premisa de que el liderazgo efectivo es un factor definitivo en el logro de los objetivos educativos, el fortalecimiento del clima escolar y el desempeño sistémico de los estudiantes.

La institución se caracteriza por su compromiso con la diversidad cultural, lo que implica retos particulares en términos de gestión y liderazgo. En este sentido, es fundamental comprender

¿cómo se ejerce el liderazgo en esta institución, qué prácticas y estilos predominan entre directivos y docentes, y cómo estas influencias inciden en la gestión escolar?

Por lo expuesto, el principal objetivo de este trabajo de investigación es examinar de manera sistemática y detallada la relación entre la gestión y el liderazgo del CECIB Cozopangui, con el fin de identificar áreas de fortaleza y oportunidad, así como posibles desafíos que requieran ser abordados para mejorar la calidad educativa y el funcionamiento institucional, a través de un análisis y una investigación exhaustiva, que buscará proporcionar conocimientos relevantes que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo escolar en contextos interculturales y bilingües.

El estudio se desarrolló en EL CECIB Cozopangui del Cantón San Lorenzo, perteneciente a la Provincia de Esmeraldas, Parroquia Tululbi, con código AMIE 08B00018, cuya oferta educativa es desde el nivel inicial hasta bachillerato y actualmente cuenta con una población estudiantil de 222 niños, niñas y adolescentes cuyas edades fluctúan entre los 3 y 17 años.

El Centro Educativo Comunitario se encuentra ubicado en el Centro Chachi “La Ceiba”, en la parroquia Tululbi Cantón San Lorenzo de la Provincia de Esmeraldas, con una población de 300 habitantes. La población actualmente se dedica a la agricultura, siembra de cacao, trabajo en palma africana y artesanías.

Justificación del problema

Siendo la educación un pilar fundamental para la construcción social, cuyo principal objetivo es la formación de ciudadanos productivos, reflexivos, críticos y solidarios; la gestión y el liderazgo en las escuelas es primordial, por ello es importante que los directivos de la unidad educativa sean personas que conserven cualidades y habilidades relacionadas con la comunicación asertiva, establecimiento de las relaciones saludables y sobre todo de motivación y trabajo en

equipo, encaminadas a la mejora pedagógica continua.

Ante lo expuesto, es menester señalar lo aportado por García et al., (2006) quienes ratifican que, para perfeccionar de forma relevante la capacidad operativa de un centro escolar, se requiere de líderes comprometidos que favorezcan activamente a dinamizar , apoyar y animar a que su institución aprenda a desarrollarse, haciendo las cosas cada vez mejor; entonces la gestión educativa se enfrenta al reto de transformar significativamente, los aprendizajes, la infraestructura escolar, la promoción y formación de los docentes, la comunicación organización y el clima laboral.

Planteamiento del problema

El contexto educativo actual, el liderazgo es un factor determinante en la gestión escolar, ya que influye en la dirección, organización y toma de decisiones dentro de una institución educativa. Sin embargo, en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui del Cantón San Lorenzo, se observa una deficiencia en la aplicación de un liderazgo efectivo que impacte de manera positiva en el desarrollo y la calidad educativa. Por lo tanto, requiere una gestión educativa eficiente, sin embargo, no existen los procesos meritocráticos para designar a los líderes de las Unidades Educativas, causando que, en ciertas ocasiones asuman este rol, profesionales que no cuentan con las habilidades y aptitudes para dirigir una escuela.

El problema radica en que el liderazgo actual no está generando los resultados esperados en términos de mejora de la calidad educativa y la eficiencia en la gestión escolar. Se percibe una falta de liderazgo transformacional, que motive e inspire a los docentes y demás miembros de la comunidad educativa a alcanzar metas y objetivos comunes, así como una falta de liderazgo pedagógico, que fomente la innovación y la implementación de estrategias educativas efectivas.

Por otra parte, de acuerdo a los autores Lirios et al., (2016) en el Ecuador se ha venido efectuado diversas estrategias encaminadas a fortalecer concisamente la mejora continua de la calidad de la educación, con mayor énfasis en la eficacia del liderazgo directivo y la gestión administrativa en cada una de las instituciones educativas; para esto se incluye novedosas prácticas que tienen relación con procesos de formación continua para quienes ejercer el rol directivo. Además, estas estrategias incluyen todo lo concerniente a la planificación y monitoreo de la gestión, es clave recalcar que, a pesar de la implementación de estas nuevas estrategias aún no se evidencia que generan el impacto esperado.

Para establecer cambios significativos en las instituciones educativas de nuestro país, se requiere aplicar procesos eficaces y eficientes, encaminados a desarrollar procesos de intervención que consideren el contexto local, partiendo de las insuficiencias y realidades de todos quienes integran el círculo escolar (Vinuesa, 2022), por aquello es imprescindible que quien ejerza las funciones de gestores escolares, manejen un estilo de liderazgo transformacional que rompa paradigmas obsoletos y garanticen la colaboración de los actores inmersos en los de la planificación estratégica de la institución, declarando una identidad acorde a la realidad institucional.

Es así como el Plan Educativo Institucional (PEI), se convierte en el documento público de planificación que va a brindar elementos de diagnóstico institucional, priorización de resultados, para establecer planes de mejora en los ejes de convivencia, pedagógico y seguridad escolar, brindando a la Comunidad Educativa un guía para encaminar su accionar, que garantice una atención educativa de eficacia y eficiencia, contextualizada con las falencias de su entorno.

Precisión del Tema

En concordancia con lo anterior descrito, nuestra investigación se enmarca en una de las líneas de investigación de la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE) denominada didáctica y gestión de la educación y la sub línea habilidades directivas para un liderazgo eficaz; ya que son parte de la gestión educativa, naturaleza de nuestra maestría.

Objeto de la investigación

El objeto de estudio de la presente investigación sobre el liderazgo en la gestión escolar es determinar cómo los directivos ejercen su liderazgo para promover un ambiente educativo de calidad, orientado a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, fomentando la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa.

Objetivo general.

Determinar el nivel de liderazgo en la gestión escolar de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui del Cantón San Lorenzo, por medio de la aplicación de encuestas para la recolección de información, que permita proponer un Proyecto de Formación en liderazgo encaminado a mejorar la gestión escolar.

Planteamientos hipotéticos, (preguntas científicas, idea a defender, guía temática (investigación con perfil histórico). La hipótesis solo en investigaciones que se requiera y sea demostrable).

Para desarrollar la investigación de una forma efectiva, resulta necesario la formulación de preguntas que servirán como guía para su progreso:

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los estándares de gestión escolar en el CECIB Cozopangui del Cantón San Lorenzo?
- ¿Qué nivel de satisfacción de recibir el servicio educativo predomina en estudiantes y padres de familia?
- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la gestión directiva del CEC Intercultural Bilingüe Cozopangui del Cantón San Lorenzo?

Declaración de las variables o categorías de la investigación a declarar/ Dimensiones (independiente, dependiente y ajenas).

Para la presente investigación se plantea dos variables de estudio, en concordancia con los objetivos propuestos:

Variable 1: El Liderazgo

Variable 2: La Gestión Escolar

Objetivos específicos de la investigación.

1. Determinar el nivel de liderazgo en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui.
2. Aplicar las encuestas al personal directivo, docente y administrativo para identificar fortalezas y debilidades en la gestión escolar y el liderazgo de la institución.
3. Elaborar un programa de formación en liderazgo para el personal docente y administrativo encaminado a mejorar la gestión escolar.

Identificación de los métodos a emplear (teóricos, empíricos y matemáticos estadísticos).

La presente investigación se desarrolló bajo el método Inductivo, ya que va de lo particular a lo general; es decir parte de un problema específico el mismo que permite sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares, conclusiones que pueden ser útiles para estudios similares (Rodríguez, 2017).

Declaración de la Población y muestra

La población objeto de estudio en la presente investigación, para establecer la incidencia del liderazgo en la gestión Escolar, está compuesta por 12 docentes y por 88 padres de familia, que suman un total de 100 participantes.

Tipo de investigación

El diseño de investigación utilizado para el desarrollo del trabajo de titulación es de tipo transversal, no experimental de acuerdo a los siguientes criterios:

Es transversal porque tanto los objetivos generales como los específicos están encaminados al análisis del nivel o estado de las variables, por medio de la recolección de datos en tiempo determinado, y no experimental porque se observa situaciones ya existentes en su contexto natural, para después analizarlos.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

Actualmente el liderazgo ha tomado un rol protagónico, no solo en las empresas comerciales, sino además en las instituciones educativas, considerando que la educación actual exige cambios significativos que sean acordes a los avances del siglo XXI, para lo cual es indispensable contar con un líder comprometido en la mejora escolar y que cuente con habilidades para dirigir grupos de personas que aporten significativamente en el logro de objetivos comunes.

Es por ello que, resulta un reto encontrar una persona que cumpla estas cualidades, puesto que, se requiere armonizar los procesos administrativos con los procesos pedagógicos y de aprendizaje para cumplir con los más altos estándares de gestión escolar. En este contexto, en las instituciones educativas existe esta gran necesidad de que se dé un manejo eficiente y eficaz por parte de sus directivos, con el fin de lograr el aporte de cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa (Correa, 2019).

Ante lo expuesto, se evidencia que el liderazgo es un eje central en la gestión escolar y es considerado como el motor que mueve a la institución; de ahí que en nuestro país existen dificultades en la gestión escolar, debido a que gran parte de los líderes no cuentan con las habilidades anteriormente descritas, por lo tanto, no han logrado dirigir y orientar a sus colaboradores de manera idónea.

Descripción breve del contenido de los capítulos

El trabajo de Titulación, está estructurado por tres capítulos, iniciando con el marco teórico, en el que se conceptualiza el liderazgo y la Gestión Escolar, se da a conocer la realidad actual de la gestión educativa en el Ecuador con base en los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, se define las dimensiones que conforman este campo, se analiza y determina el perfil del gestor educativo y finalmente se detalla los instrumentos que contienen la gestión escolar.

El capítulo dos comprende la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y estudio diagnóstico, en este, se conceptualizan las variables de investigación, se describen el enfoque y alcance de la investigación, la población y muestra de estudio, los instrumentos utilizados para la recolección de información y el procedimiento desarrollado para cumplir con los objetivos propuestos.



A continuación, se establece el capítulo tres, en el cual se muestra el análisis de resultados, y se presenta la modelación de la propuesta; para finalmente, determinar las respectivas conclusiones y recomendaciones, en el cual se detalla los hallazgos más relevantes de la investigación.

CAPÍTULO 1:

1.1 Marco Teórico

La presente investigación cuenta con una serie de insumos consultados, para tal efecto esta fuente bibliográfica nos ha permitido abordar la problemática y proponer soluciones con información existente, verificada y contrastada.

En este contexto es pertinente citar varios estudios realizados en referencia al liderazgo y su incidencia en la gestión escolar, como el que proponen Hallinger y Heck, (2014) en su investigación sobre Liderazgo colaborativo y mejora escolar; quienes ratifican que el director y todos quienes forman parte del equipo administrativo deben ejercer un estilo de liderazgo que responda a las necesidades de su institución y que sea acorde a su contexto, tomando en consideración el nivel de aprendizaje logrado por los docentes; como consecuencia los líderes deberán tener predisposición de ir adaptando sus estrategias de mejora a las diversas condiciones que se presenten en el quehacer diario. Concluyendo que el liderazgo incide de sobremanera en los procesos de mejora de la escuela, siempre y cuando se lo ejerza de acuerdo a la realidad local en la que esta se desenvuelve.

En la misma línea, Díaz y Quiñonez (2018) efectuaron un estudio en Perú, para identificar la correlación entre la gestión escolar y el liderazgo transformacional, el cual determinaron que existe una relación estadística significativa entre estas dos variables, es decir mientras más alto es el liderazgo que ejercen sus directivos, mejora significativamente la gestión escolar y por ende el servicio educativo que ofrece a la comunidad.

Moreno (2019) ratifica lo expresado por los autores anteriores; pues establece que tanto el liderazgo como la gestión escolar tienen por finalidad la consecución de objetivos institucionales

con miras a mejorar la calidad y eficiencia en los centros de formación por medio del manejo adecuado de sus recursos, una adecuada sumado a una oportuna toma de decisiones que involucre a todos los actores generando procesos de calidad.

Por lo expuesto se evidencia la importancia de una adecuada gestión de los centros Educativos, en la que cada uno de sus directivos consideren la realidad local en la que se presta el servicio, considerando la participación de todos los actores para una adecuada y oportuna toma de decisiones tanto en el ámbito directivo como pedagógico y comunitario; resaltando la importancia de ir evaluando permanentemente los logros académicos de sus estudiantes.

Se destaca además la necesidad de promover ambientes adecuados en los que el profesorado perciba un adecuado ambiente laboral, en el que se promueva y reconozca sus logros personales y profesionales; con la finalidad de mantener un equipo de trabajo motivado y comprometido con el cumplimiento de las metas institucionales.

A las luces de la investigación realizada y en el marco de nuestra postura como investigadores consideramos las siguientes bases conceptuales.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Liderazgo

Entendemos el liderazgo como la incidencia que despliega un líder sobre ciertos individuos o un grupo de personas, que se anticipa al futuro y contribuyen a su desarrollo tanto en el ámbito personal como social y laboral. (Villa, 2014) Conceptualiza el liderazgo como la influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos de personas para el logro de objetivos comunes; por lo tanto influye de forma muy significativa en toda organización institucional, por ello destaca la importancia de que el líder tenga ciertas actitudes

como: dirección y visión de futuro, motivación y sobre todo una conducta ejemplar que sea demostrada en cada acción a desarrollar.

En concordancia con lo expuesto, Linch (2007) cita que, el liderazgo promueve el progreso y la humanidad impulsando grandes posibilidades de destino y visión para las personas y los seres humanos y las organizaciones, cuyo fin es localizar alternativas que puedan satisfacer aquellas carestías de individuos y/o grupos para impulsar la creatividad y el desarrollo personal e institucional.

Es así que, Leithwood y Louis (2011) manifiestan que el liderazgo debe ser comprendido desde dos funciones: tanto la de proveer dirección como la de ejercer influencia, en este sentido se puede inferir que el liderazgo es fundamental para la administración de instituciones educativas, pues debe influir significativamente en los integrantes de la institución para alcanzar la consecución de objetivos.

Por lo citado anteriormente, el liderazgo es un proceso que incide significativamente en el cumplimiento de las metas dentro de los establecimientos educativos, tomando en consideración los cambios y avances permanentes que surgen en la actualidad, es determinante que el sistema educativo vaya a la par, con el fin de formar seres humanos que tengan habilidades para adaptarse a estos cambios; por ello es de vital importancia que el líder de la institución cree espacios en los que todos sus miembros se sientan a gusto y motivados para brindar un servicio educativo de eficiencia y eficacia a la colectividad.

1.2.1.1 Estilos de Liderazgo.

Es importante destacar los diversos estilos de liderazgo, con la finalidad de abordar cada uno de ellos con sus características, por ello Keskes (2014) establece cinco estilos, que se detallan a continuación.

1.2.1.1.1 Liderazgo Autocrático.

En el liderazgo autocrático, quien dirige la empresa posee el poder dominante sobre el equipo de trabajo, lo cual provoca que los demás miembros no tengan oportunidad de emitir opiniones, provocando mal estar y una convivencia forzada, ya que el clima laboral no es adecuado; este tipo de liderazgo provoca gran rotación de personal y un alto índice de ausentismo a la jornada laboral.

En concordancia con lo expuesto, Mejía (2004) refiere que el líder autocrático o autoritario es aquella persona que siendo director, jefe o supervisor de un equipo de trabajo impone lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo; sin considerar la opinión o sugerencias de los demás.

Evidentemente este tipo de liderazgo, no es recomendado para la administración de las instituciones educativas, pues crea un clima desfavorable para los miembros del equipo de trabajo, los mismos que al no poder aportar con ideas e iniciativas se limita a cumplir órdenes de quien está a la cabeza del equipo, lo cual resulta desfavorable para los trabajadores y también para las personas que hacen uso del servicio es decir quiénes son parte de la comunidad educativa.

1.2.1.1.2 Liderazgo Burocrático

Este tipo de liderazgo centra su atención en las normas y reglas, antes que, en los individuos, el líder burócrata ejerce su poder desde su propio departamento de trabajo, poniendo énfasis en el cumplimiento de los procesos organizacionales y las ordenes de los superiores,

dejando de lado el criterio de sus subalternos; lo cual genera dificultades al momento de tomar decisiones (Pérez, 2012).

Este tipo de liderazgo se aplica en lugares donde existe cierto tipo de riesgos como por ejemplo en empresas don se manejan materiales tóxicos o en empresas de seguridad, ya que se debe seguir estrictamente las normas establecidas, por lo contrario, no daría buenos resultados en áreas donde se requiere del trabajo creativo.

En conclusión, el liderazgo burocrático, no favorece al clima organizacional, puesto que se apega demasiado a las reglas y normas establecidas, dejando de lado la atención de los seres humanos que conforman el equipo de trabajo, causando desmotivación y desinterés, lo que finalmente conlleva a un bajo nivel de rendimiento y escaso compromiso para alcanzar los objetivos de la empresa o institución.

1.2.1.1.3 Liderazgo Carismático

Este tipo de liderazgo se refiere a aquel líder que contagia entusiasmo a todos los colaboradores, para que su participación en el cumplimiento de objetivos sea óptima; la característica de este líder es creer en sí mismo y creer en su equipo; en este tipo de liderazgo se puede presentar dificultades cuando el líder es cambiado o renuncia ya que puede reducir la productividad e inclusive producir renuncias voluntarias de todo el personal (Keskes, 2014).

En este contexto García (2020), expone que, dentro de los centros de educación, el liderazgo carismático ha demostrado tener resultados positivos, puesto que ha logrado empoderar a todos quienes son parte de la institución educativa obteniendo un buen nivel de satisfacción laboral, motivación y compromiso; de esta manera los trabajadores se muestran mayormente comprometidos y contribuyen para el logro de los principales objetivos de la institución.

Por otra parte, el líder carismático, tiene como centro de atención a sus colaboradores, manteniendo siempre la motivación y el compromiso de todos, esta actitud conlleva a generar acciones significativas que aportan al desarrollo del establecimiento, mejorando notablemente el cumplimiento de estándares de gestión.

1.2.1.1.4 Liderazgo Participativo o democrático

El liderazgo democrático, es el estilo más recomendado, Duran et al. (2019) lo define como un proceso en el cual todos los colaboradores participan de forma cooperativa en el análisis de diferentes problemáticas, para aportar con ideas y sugerencias que conlleven a delimitar estrategias conjuntas para la solución de los mismos.

Por su parte Keskes (2014) ratifica que, existe liderazgo participativo cuando se toma en consideración las opiniones de quienes conforman el equipo, para la consecución de logros institucionales. Este tipo de liderazgo hace que el equipo se muestre motivado, contribuyendo a desarrollar la creatividad y la pertenencia.

Ser un líder democrático implica involucrar a los miembros del equipo cuando se requiere tomar decisiones importantes para el bienestar de la institución, de esta manera en conjunto se establecen ideas y/o soluciones que logren solventar las dificultades presentadas en el lugar de trabajo, considerando los aportes de todos, finalmente es el líder quien toma la decisión enriquecido con cada uno de los aportes brindados por sus colaboradores; favoreciendo de esta manera a establecer un ambiente laboral acorde y satisfactorio para todos quienes forman parte de la empresa o institución.

1.2.1.1.5 Meta liderazgo

De acuerdo al criterio de Serrano (2008), el meta liderazgo involucra a todos los miembros del equipo, a través de la visión que tiene el líder, lo cual crea un movimiento en una dirección más amplia, de esta manera se obtiene colaboradores entusiastas y comprometidos con el bien de la institución capaces de cumplir a cabalidad cada una de las metas planteadas, mediante un trabajo colaborativo.

Este tipo de liderazgo se aplica cuando el que dirige la institución, es decir el líder lleva a los colaboradores a un horizonte más elevado, mediante el carisma y la innovación continua; de esta forma el líder fomenta en todos los miembros la superación y realización personal por medio de la autoformación; logrando así el bienestar de las personas, la organización y también de la sociedad (Martínez et al., 2007).

Por lo expuesto, el meta liderazgo es inspirador, porque dentro del proceso se establecen metas encaminadas a un futuro deseable, el líder las gestiona lo necesario para alcanzarlas, demuestra con ejemplos siendo parte del equipo, fija altos estándares de desempeño, y lo más importante genera confianza y determinación; logrando que el equipo se identifique con este tipo de liderazgo. Se fortalece la estimulación intelectual por parte del líder cuando aporta para que sus seguidores sean más creativos, prestan atención a sus necesidades y los apoyan para lograr su desarrollo, estos líderes delegan responsabilidades como oportunidad de crecimiento para su equipo.

1.2.2 Gestión Escolar

La gestión escolar es definida por Antúnez (2000), como un proceso que engloba distintas acciones encaminadas a cumplir los objetivos y las metas planteados en las diversas

áreas de la institución, en las cuales participan las personas encargadas de su dirección y manejo. Es decir, un conjunto de acciones implementadas por un equipo de trabajo liderada por una persona que se denomina gestor Escolar.

En este sentido, los actores de la gestión en el ámbito escolar, son directamente los líderes de la institución quienes deberán trabajar en conjunto con alumnos, docentes y representantes legales, ya que estos van a contribuir significativamente en la realización de los propósitos institucionales. Destacando el rol del directivo, pues es quien asume la responsabilidad en las decisiones y las consecuencias que estas implican.

Por lo tanto, se debe considerar la gestión de los centros escolares como un ligado de acciones que se dan al interior de las instituciones educativas, con la finalidad de establecer mejoras significativas en la calidad de la enseñanza aprendizaje, por medio de una administración adecuada de sus recursos tanto humanos como materiales, acciones que deben ser planteadas como políticas institucionales para su fiel cumplimiento por parte de todos los actores.

1.2.3 Realidad actual de la Gestión Escolar en Ecuador

El sistema de educación ecuatoriano ha sufrido constantes cambios durante los últimos años, es así que el Ministerio de Educación (2023) emite los lineamientos para el diseño participativo de los todos instrumentos que comprenden la de Gestión escolar denominado COLMENA, con la finalidad de que todos los integrantes de la trilogía educativa, haciendo uso en de sus derechos, participen de manera directa en la construcción de los instrumentos curriculares como son: el plan Educativo Institucional, Código de convivencia y Plan de gestión de riesgos; bajo los enfoques de Derechos humanos, género, niñez, movilidad humana, intergeneracional,

discapacidad y plurinacionalidad.

En este mismo sentido establece diferentes módulos que guían el accionar de los directivos en la construcción participativa de estos instrumentos, determinando en primera instancia el módulo de gobernanza, para el autor Santizo (2011), la gobernanza se basa en una política que cuenta con la participación social incorporando a varios actores educativos en la toma de decisiones institucionales, con la finalidad de mejorar los logros académicos y establecer políticas que se adapten a la realidad local y social de las familias que forman parte de la institución.

El MINEUDC (2023), sugiere implementar diferentes mecanismos para mejorar la gestión de las instituciones educativas, para que todas las acciones y los productos que se generen, estén enfocados en construir una sociedad más democrática, armónica e incluyente, vinculando a todos sus miembros en los diferentes ejes de la gestión, recalcando que es importante que la comunidad participe de forma permanente y activa en la vida escolar.

Durante el periodo lectivo 2023-2024 todos los centros educativos de los diversos sostenientes y modalidades, inician la construcción participativa de sus instrumentos curriculares, apegados a los la normativa que emite el MINEDUC, este proceso inicia con la conformación del Comité Central COLMENA, que será el organismo encargado de liderar todo este proceso, posteriormente se procede a realizar un diagnóstico institucional con cada uno de los actores educativos, es decir educandos, docentes, directivos y representantes legales. El diagnóstico institucional permitirá evidenciar las problemáticas que existen en la institución, en los diversos ámbitos.

Una vez determinado el diagnóstico y analizado aquellas fortalezas y debilidades del

establecimiento, se conforman equipos de trabajo, acorde a los ejes de gestión, en el ámbito pedagógico, de convivencia, y de seguridad escolar; quienes deberán priorizar los problemas detectados en el diagnóstico; y de esta manera establecer un plan de mejora que culminará con la elaboración de los instrumentos curriculares.

1.2.4 Importancia de la Gestión Escolar

La gestión escolar desempeña un rol preponderante en el buen desenvolvimiento de las instituciones educativas, Rodríguez (2005) ratifica que dentro de la administración es importante desarrollar procesos de planificación, ejecución, control y evaluación, que permitirán tener una visión amplia sobre lo que se realiza y lo que se controla; en ese sentido los directores de estos establecimientos deben propender al óptimo desarrollo de cada institución que administran.

Para desempeñar una adecuada gestión, es vital que se implemente un modelo basado en la gestión estratégica, es decir definir claramente ¿qué? y ¿cómo?; en el ¿qué? se debe plasmar las aspiraciones de todos quienes conforman la institución, partiendo de un análisis situacional de la institución donde se identifique los factores tanto internos como externos que inciden en los resultados esperados; de esta manera se plantea un punto de partida. Posteriormente se analiza el ¿cómo? En esta etapa se plantea estrategias, actividades que tienen como finalidad el logro de los objetivos (Aranda, 2007).

Este proceso implica liderar el manejo de recursos tanto humanos, como materiales, encaminado a enfrentar las dificultades que se presentan en el contexto escolar; he ahí el reto del gestor escolar, pues el manejo adecuado de estos recursos deberá verse reflejado en los avances de aprendizaje de todos sus estudiantes, garantizando que esta población alcance niveles óptimos de formación integral. Una adecuada gestión escolar brinda varios beneficios a la institución

como: mejorar la convivencia, tomar mejores decisiones, generar políticas institucionales más inclusivas, entre otros

1.2.5 Instrumentos de la Gestión Escolar

Los instrumentos de Gestión Escolar de acuerdo a MINEDUC (2023) son insumos que contemplan las acciones específicas que guían el manejo de una institución, por lo tanto, aportan a la administración adecuada de los centros educativos, mediante una planificación estratégica que debe ser plasmada tanto el Plan Educativo Institucional, el código de convivencia y el Plan de gestión de riesgos.

En este sentido, es oportuno destacar la utilidad de dichos instrumentos siempre y cuando sean elaborados en conjunto y tomando los aportes de todos quienes conforman la comunidad educativa, tomando como punto de partida el diagnóstico institucional y el contexto en el cual se desenvuelve la institución.

1.2.5.1 Plan Educativo Institucional.

El MIMEDUC (2023) define el Plan Educativo Institucional (PEI) como un instrumento de planificación estratégica, que les faculta a las instituciones del sistema educativo determinar el camino para cumplir los propósitos de la institución, se considera además como un instrumento para promover la convivencia armónica, la inclusión y la innovación con el fin de lograr la excelencia educativa.

En concordancia con lo expuesto, el PEI se articula en su proceso de construcción, con los demás instrumentos como son el Código de Convivencia y el Plan de Gestión de Riesgo, su vigencia es de cuatro años, al final de los cuales deberá ser evaluado para reformular los objetivos planteados en caso de ser necesario, en este sentido las instituciones educativas podrán desarrollar

acciones dentro del área de planificación, ejecución y seguimiento.

Para la construcción del PEI se requiere una adecuada planificación en la que se plasme la distribución del tiempo para la ejecución de cada acción, el proceso de construcción se deberá realizar máximo en cuatro meses considerando que se inicie un mes antes de iniciado el año escolar. Para la construcción se sugiere cumplir los siguientes pasos: sensibilización a la comunidad, diagnóstico institucional, construcción participativa de la Identidad institucional, Diseño y socialización del plan de mejora, reuniones de seguimiento y finalmente la evaluación.

Por lo tanto, el PEI es el pilar fundamental del desempeño en las Instituciones Educativas, pues en este se plasma la identidad institucional, la misión, visión y objetivos estratégicos, sumado a todas aquellas actividades que serán implementadas para la mejora escolar a lo largo de cuatro años, que tiene como vigencia este instrumento curricular.

1.2.5.2 Código de Convivencia.

Es un instrumento de gestión con carácter público, en el cual se plasma los compromisos y acuerdos establecidos por todos los miembros de la comunidad educativa, el mismo que contendrá las directrices para el accionar de todos, artizando los derechos de los niños, niñas y adolescentes y promoviendo espacios seguros y saludables para la convivencia armónica y la cultura de paz; los responsables de la construcción de este instrumento, son quienes conforman el Gobierno Escolar quienes coordinarán con el Comité Central Colmena (CCC), los inspectores y quienes pertenecen al Departamento de Consejería Estudiantil. Su vigencia será de cuatro años (MINEDUC, 2023).

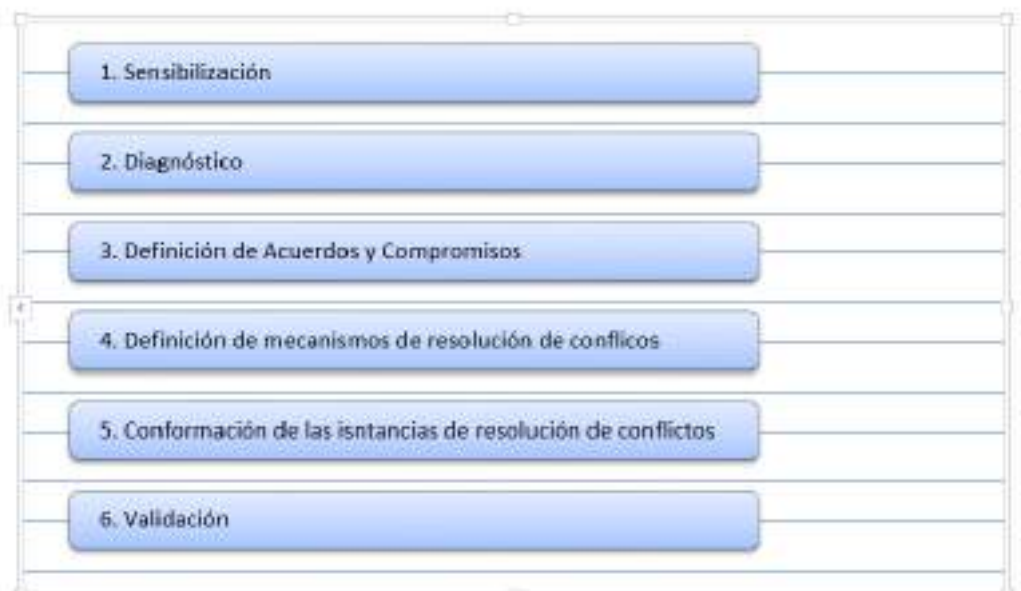
Cabe destacar que este instrumento, no es de carácter punitivo o sancionador, por lo tanto, no incluye ningún tipo de sanción o castigo, más bien debe estar basado en los acuerdos y

compromisos que cada uno de los actores plantea de forma participativa y consensuada. Es importante que se realice adecuadamente el proceso de construcción y se toma en cuenta cada una de sus sugerencias, ya que este es el insumo que norma la convivencia al interior de la institución y determina las políticas que se aplicará en el caso de resolución de conflictos escolares.

Además, una vez que se concluye su construcción, se debe realizar un proceso de socialización a todos los actores, para que tengan conocimiento de su contenido; de acuerdo a los nuevos lineamientos que emite el Ministerio de Educación, en este instrumento se fomenta el uso de prácticas restaurativas como un mecanismo alternativo para resolver conflictos dentro de la IE, con la finalidad de modificar las prácticas punitivas que se han venido implementando por varios años.

Figura 1

Pasos para Elaborar el Código de Convivencia



Nota: Elaboración propia

1.2.5.3 Plan de Gestión de riesgos

El Plan de Gestión de Riesgos, lo establece cada Unidad Educativa, en este contiene las instrucciones de cómo se debe actuar ante cualquier eventualidad, de la misma manera se detalla las acciones a implementar, los recursos y las actuaciones a seguir con el fin de reducir los riesgos producidos por dichos eventos. Para ello se establece los pasos a seguir, iniciando por la elección del Comité de Gestión de Riesgos, seguido de la conformación de brigadas, y posterior se estructura el plan con base en el diagnóstico institucional, el mismo que deberá ser socializados a todos los integrantes de la Institución educativa su vigencia es de un año (MINEDUC, 2023).

Con el fin de construir este plan, es menester contar con la contribución de aliados estratégicos que puedan aportar desde sus diferentes áreas, como por ejemplo la secretaría de gestión de riesgos, los gobiernos autónomos descentralizados, cuerpo de bomberos, entre otros; esto con la finalidad de que el Plan de gestión de riesgo cuente con la validación de un equipo técnico que ratifique que las estrategias plantadas son acordes los posibles eventos que puedan suscitarse.

1.2.6 Dimensiones de la Gestión Escolar

Para que exista una excelente gestión escolar, es menester apreciar las diversas dimensiones que esta abarca, dentro de ellas: la gestión Administrativa, Pedagógica, de Convivencia y de Gestión escolar, por ello es importante que cada actor educativo participe activamente en cada una de ellas, aportando para la consecución de objetivos.

1.2.6.1 Dimensión de la Gestión Administrativa

Esta dimensión se centra en el manejo de los recursos financieros y del personal que presta

sus servicios en los centros educativos, así lo mencionan Cruz et al. (2010) quienes ratifican que la administración dentro de estos centros, es la encargada de implementar acciones en el ámbito administrativo, económico, presupuestario, de planificación, de regulación de personal docente y administrativo. Por lo tanto, se entiende como un proceso que encamina al cumplimiento de los objetivos del Proyecto institucional.

Por su parte los lineamientos que dirigen la implementación de los Estándares de calidad educativa emitido por el Ministerio de Educación (2017) establece que:

La Gestión administrativa engloba todo el ámbito administrativo que se implementa en cada institución educativa, con el fin de coordinar y armonizar de una manera coherente todas las actividades encaminadas a la organización de la institución, el desarrollo profesional del equipo, la información y comunicación, la infraestructura, el equipamiento y los recursos didácticos. (p. 16)

Para la adecuada implementación de la gestión administrativa se debe tomar en consideración los componentes que la conforman: en este sentido la organización institucional, el desarrollo profesional, la información y comunicación, la infraestructura equipamientos y servicios complementarios.

La organización institucional, abarca diversos procesos que dinamizan la institución como las leyes y reglamentos, procedimientos de índole administrativos y pedagógicos y el desarrollo profesional; por su parte el desarrollo profesional se encarga de la actualización de conocimientos del personal, el componente de información hace referencia al uso de la tecnología y acceso a la comunicación, mientras que dentro de infraestructura se contempla los recursos necesarios para el buen uso y mantenimiento de los bienes del centro educativo. (MINEDUC, 2017)

1.2.6.2 Dimensión de Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica brinda la oportunidad de reflexionar respecto a los procesos de la labor diaria de la institución educativa y sus actores, su accionar específicamente se centra en el proceso de enseñanza aprendizaje, partiendo de un análisis tanto individual como colectivo, dentro de lo didáctico y educativo se enfoca la planificación, la evaluación, los recursos didácticos, el tiempo dedicado al proceso de enseñanza y el clima del aula.

La gestión pedagógica es considerada como el eje nuclear de la administración de los centros educativos, Marconi (2014) afirma que es un eje esencial en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, cuya acción está enfocada en lograr que ellos adquieran nuevos conocimientos y habilidades, que les permita desarrollar competencias suficientes para su desarrollo en diversos ámbitos, tales como: social, personal y sobre todo profesional. Esta gestión se ejecuta en los centros educativos con la finalidad de lograr una adecuada implementación y evaluación de su oferta curricular.

En este contexto el Ministerio de Educación del Ecuador (2017) en su manual para la implementación y evaluación de Estándares de calidad educativa establece que la gestión pedagógica consiste en planificar e implementar acciones para el desarrollo de prácticas pedagógicas, monitoreando su ejecución, retroalimentación y refuerzo, con el fin de garantizar una atención integral del estudiantado que asegure su desarrollo biopsicosocial.

Este tipo de gestión, de acuerdo al criterio de Cruz et al. (2010) Es la que se encarga de todos aquellos procesos relacionados con las prácticas pedagógicas y el diseño curricular, es decir monitorea y evalúa la gestión de las clases y el avance académico de la población estudiantil, su principal acción se enfoca en lograr el aprendizaje integral del grupo de docentes,

a partir de las prácticas pedagógicas impartidas por cada uno de los docentes que conforman la institución educativa.

Esta dimensión se enfoca en fortalecer las prácticas pedagógicas en el quehacer diario de los docentes, con la finalidad de lograr aprendizajes significativos en los docentes que les facilite enfrentar desafíos de la vida cotidiana. En este sentido es determinante considerar que en cada institución existe una población que requiere atención diferenciada y por lo tanto se debe plantear políticas que respondan a esta realidad.

1.2.6.3 Dimensión de Gestión de Convivencia, participación escolar y cooperación

La convivencia engloba las relaciones existentes entre los individuos que conforman una organización, el MINEDUC (2017) determina que la gestión de convivencia hace referencia a los principios que rigen las relaciones entre los individuos que forman parte de la institución educativa. Se sostiene en principios y valores, que propicien un adecuado clima dentro de la organización, mediante el trabajo en equipo de cada uno de sus integrantes y la vinculación con la comunidad para la implementación de proyectos de que beneficien a todos y todas. (p. 14)

En contraste con lo expuesto, Sigüenza (2015) expresa que la gestión de Convivencia está conformada por aquellas prácticas cotidianas que regulan las relaciones interpersonales entre docentes, directivos, padres de familia y personal docente, con el objetivo de que se logre un ambiente escolar que garantice la convivencia armónica.

1.2.6.4 Dimensión de Gestión de seguridad escolar

La gestión de seguridad escolar, engloba acciones encaminadas a garantizar el bienestar de la comunidad educativa, al respecto el Ministerio de Educación (2017) determina que la gestión de seguridad hace referencia a los aspectos necesarios que permitan la prevención y

mitigación de eventuales riesgos, del personal que integra la comunidad educativa para enfrentar posibles desastres naturales o causados por el hombre. Así también delimita lineamientos para el abordaje y la referencia de casos de vulneración de derechos cometidos o detectados dentro del espacio educativo.

La gestión de seguridad se plasma en el Plan de Gestión de riesgos institucional, el mismo que debe contemplar cada uno de los factores de riesgo a los que está expuesta la institución educativa, considerando factores demográficos que puedan provocar desastres naturales, o aquellos provocados por la mano del hombre. Con la finalidad de precautelar la integridad de los miembros de la Comunidad Educativa, dentro de la Gestión de riesgos se debe contemplar la realización periódica de simulacros que permitan una oportuna reacción ante eventos adversos.

1.2.7 Perfil del Gestor Escolar

El funcionario que cumple el rol de gestor escolar o líder educativo, debe tener una serie de cualidades que le permitan desempeñar su gestión con eficiencia y eficacia, Arellano (2017) cita que, el personal que ocupe este cargo debe poseer una moral íntegra, puesto que, al no cumplir ciertas normas, no podría exigir al equipo que las cumpla; además es de vital importancia que presente empatía quienes forman parte de la institución; considerando que cada uno de ellos tiene características distintas dependiendo su grupo etario, sus expectativas y sus diferentes problemáticas. En conclusión, debe destacarse por propiciar una escucha activa con un verdadero deseo de apoyar en lo que la comunidad requiera. Para ello se debe destacar las siguientes características:

- Poseer una moral sólida.
- Ser ético.

- Demostrar integridad en sus actos.
- Ser responsable.
- Fomentar comunicación asertiva.
- Ser resiliente.
- Desarrollar habilidades para la resolución pacífica de conflictos.
- Ser orientador.
- Ser carismático.

En concordancia con lo expuesto, Murillo (2017) menciona que el líder posee conocimientos básicos para dirigir, planear y controlar apropiadamente todas las actividades que se implementan por cada uno de quienes conforman la IE, con los aportes de la administración del líder educativo se propende a promover el desarrollo en la educación.

Por lo tanto, el gestor escolar tiene el desafío implementar acciones acertadas que permitan a las instituciones enfrentar los cambios significativos que se han presentado en el ámbito educativo; considerando el contexto social en el que se desarrolla. Estas acciones permitirán conseguir los objetivos institucionales con el trabajo conjunto de todo el equipo.

1.2.7.1 Diferencias entre director y líder

Con la finalidad de comprender mejor esta diferencia, es menester definir cada uno de los términos utilizados, Pérez (2012) cita que un líder que brinda liderazgo, se destaca por implementar valores como la ética, la armonía, la responsabilidad, la empatía y la confianza; También se pueden notar resultados positivos en el grupo de trabajo y animarlos a alcanzar el éxito personal. Sus principales características son: saber escuchar, ser creativo, rodearse de gente creativa, tomar decisiones y lo más importante, saber a quién elegir y cuándo.

Por otro lado, Torres (2011) define al líder, como aquella persona que dirige a un grupo de individuos hacia una determinada dirección, sin usar medios coercitivos; además ejerce una influencia aceptable sobre la eficacia y realización personal y profesional del equipo de trabajo al que dirige. A diferencia de los directores, los líderes están más centrados en la construcción de relaciones sólidas y motivación constante para lograr el cumplimiento de objetivos.

En este contexto se describe también las características del director, Palomo (2007) define al director como una persona que asume responsabilidades, dirige y administra, a diferencia de los líderes, los directores están todo el tiempo centrados en la gestión administrativa centrado en sistemas y estructuras preestablecidas.

En concordancia con lo citado anteriormente Torres (2011) establece que el director centra su accionar en todos los aspectos que tienen injerencia con lo organizativo y de gestión, es decir se considera como el que organiza y dirige las tareas diarias. Dentro de las principales funciones están: establecer acciones para cumplir con los objetivos institucionales, la toma de decisiones, y saber elegir la solución más idónea ante las circunstancias que se presentan.

Figura 2

Principales Diferencias entre Líder y Director



Fuete: Elaboración propia

Finalmente, lo que el sistema educativo requiere, son líderes comprometidos con el bien común, capaces de transformar la realidad de sus instituciones, atendiendo las necesidades de sus estudiantes, docentes y padres de familia; mediante una gestión transparente y participativa, que incida positivamente en la formación de los docentes.

1.3 Marco Legal

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador, es el marco normativo de mayor jerarquía en nuestro país en el cual se garantiza el efectivo goce de los derechos de todos los ciudadanos, sin discriminación alguna; destacando entre ellos los derechos fundamentales como son la salud, alimentación, seguridad social y la Educación. Es así que dentro del ámbito educativo se puede citar los siguientes artículos.

Art. 26.- “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad, tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”

La normativa antes citada, garantiza el acceso al sistema educativo, a cada uno de los ciudadanos ecuatorianos, sin discriminación alguna, promoviendo un servicio de calidad y calidez, para ello establece que la educación debe ser participativa es decir, que cada uno de los actores del sistema educativo, sean partícipes dentro del proceso de formación de los estudiantes, lo cual permitirá el ejercicio pleno de la democracia y la construcción de un sistema educativo acorde a las necesidades de cada individuo.

1.3.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural

La LOEI es el instrumento legal que norma el accionar de quienes conforman el sistema educativo, establece derechos y obligaciones de cada uno de sus actores. Además, rige todos los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas, dentro de la gestión escolar se puede citar lo siguiente:

Art. 2 literal o) Participación ciudadana. - “La participación ciudadana se concibe como protagonista de la comunidad educativa, en la organización, gobierno, funcionamiento, toma de decisiones, planificación, gestión y rendición de cuentas en los asuntos inherentes al ámbito educativo, así como sus instancias y establecimientos. Comprende además el fomento de las capacidades y la provisión de herramientas para la formación en ciudadanía y el ejercicio del derecho a la participación efectiva.”

Esta normativa legal, sustenta la implementación del presente trabajo de investigación pues busca fortalecer el liderazgo directivo, con la finalidad de promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa que permita la prestación de servicios educativos con pertinencia local, que responda efectivamente a las necesidades de su población.

1.3.3 Reglamento a la LOEI

Art. 89 Plan Educativo Institucional. - “Es el instrumento de planificación estratégica de la institución educativa, que permite establecer los parámetros para guiar la gestión escolar hacia la mejora continua y la innovación educativa”

Art. 92 Código de Convivencia. - “Forma parte del Plan Educativo Institucional, en donde se plasman los acuerdos y compromisos que constituirán las directrices destinadas a regir a la comunidad educativa, para garantizar los derechos de los estudiantes y la consolidación de un



entorno seguro, saludable, de convivencia armónica, así como la cultura de paz propicia para el aprendizaje. Tendrá una vigencia de 4 años.”

Los artículos citados anteriormente describen los instrumentos necesarios para una adecuada gestión escolar, por lo tanto, es imprescindible que los líderes de las instituciones educativas conozcan el proceso de construcción de cada uno de ellos, y sobre todo lo construyan desde un análisis profundo de la realidad actual de cada institución, desde la mirada de los diversos actores. Cada uno de ellos tiene su tiempo de vigencia, por lo que es pertinente realizar el monitoreo y evaluación permanente con el objetivo de implementar los ajustes correspondientes, además se deberá actualizarlos en el momento indicado.

CAPÍTULO 2:

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1 Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES						
OBJETIVO GENERAL: Determinar el nivel de liderazgo en la gestión escolar de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui del Cantón San Lorenzo, por medio de la aplicación de encuestas para la recolección de información, que permita proponer un Proyecto de Formación de Líderes en la gestión escolar.						
Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición
Liderazgo	Influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos de personas para el logro de objetivos comunes (Linch, 2007).	La variable de liderazgo se operacionaliza mediante 4 dimensiones que son : Metas Institucionales , motivación, Resolución de conflictos y Tolerancia, las mismas que serán medidas	Metas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Involucra a todos los actores para el cumplimiento de las metas institucionales. Socializa las metas y logros institucionales 	1,2,3,4,5,6,7 (7 preguntas)	
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Innovación y creatividad Motiva a los miembros de la 	8,9,10,11,12,13,14,15,16 (8 preguntas)	

		mediante una encuesta cuyo instrumento será un cuestionario con cuyas 12 primeras preguntas corresponden a esta variable		CE a lograr un óptimo desempeño		Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
			Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Presta atención a los conflictos generados en la CE. • Implementa políticas de resolución pacífica de conflictos. 	17,18,19,20 (4 preguntas)	
			Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Comunicación Asertiva 	21,22,23(3 preguntas)	
Gestión Escolar	Procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de las instituciones	La variable de gestión escolar se va a operacionalizar mediante la dimensión Administrativa, Pedagógica, de convivencia y	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Organización institucional • Desarrollo profesional • Información y 	D1.C1.GE1. D1.C1.GE2. D1.C1.GE3. D1.C2.GE4. D1.C2.GE5. D1.C2.GE6.	No Cumple (0) Rojo En proceso (1) Amarillo Satisfactorio (2) Azul



	educativas, que favorecen al desarrollo profesional de las personas que conforman la institución permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal (MINEDUC, 2017)	comunitaria, por medio de la aplicación de la matriz de cumplimiento de Estándares de Gestión		comunicación	D1.C3.GE7. D1.C3.GE8. D1.C4.GE9. D1.C4.GE10.	Destacado (3) Verde
			Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• Enseñanza aprendizaje• Refuerzo pedagógico• Consejería Estudiantil	D2.C1.GE11. D2.C1.GE12. D2.C2.GE13. D2.C2.GE14.	
			De convivencia	<ul style="list-style-type: none">• Convivencia y participación escolar• Alianzas estratégicas de cooperación	D3.C1.GE15. D3.C1.GE16. D3.C2.GE17.	
			De seguridad Escolar	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de riesgos y protección	D4.C1.GE18.	

Fuente: Elaboración propia

2.2 Enfoque de la investigación

Dentro de los enfoques de investigación más utilizados actualmente se destacan el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto, Sánchez (2005) refiere que el enfoque cualitativo se da cuando el investigador realiza su trabajo en el lugar donde se desarrolla algún hecho o fenómeno en particular, en su contexto natural; que pretende interpretar el significado que tienen para los individuos inmersos en la investigación; es decir produce datos descriptivos de una o varias conductas que se pueden observar.

Mientras Fernández y Pértega (2002) definen la investigación cuantitativa como aquella que se encarga de recoger y analizar datos cuantitativos con respecto a las variables de estudio, que le permitan cuantificar las variables y establecer si existe o no relación entre sí.

Mientras que el enfoque mixto, considera la aplicación combinada tanto del método cuantitativo como cualitativo y se lo emplea cuando el investigador requiere ampliar el nivel de comprensión del problema que se ha planteado.

2.3 Alcance de la investigación

La investigación puede iniciarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, a, todo dependerá de la información con que se cuenta para la solución del problema planteado y la visión que posee el investigador para determinar el enfoque de su trabajo de investigación. En este sentido Sampieri (2015) establece que, cuando el problema a ser investigado, no cuenta con estudios previos que sirvan como antecedentes; o si existen estudios que no se adapten al contexto, se debe iniciar una investigación exploratoria. Por lo contrario, cuando existen ciertas variables que ya han sido estudiadas y existen argumentos que puedan sustentar la investigación, puede iniciarse una investigación descriptiva. Por otra parte, si las variables han sido estudiadas y presentan cierto tipo

de relación, se puede realizar una investigación correlacional; y finalmente se puede iniciar una investigación explicativa cuando existan estudios que revelen una o varias teorías que pueden ser aplicados al tema de investigación.

2.4 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se toma como referencia el tipo de investigación Bibliográfica, documental y de campo

Se considera de tipo documental, porque parte de la revisión y el análisis de diferentes documentos que proporcionan información escrita, respecto al tema de la investigación, estos documentos pueden ser libros, revistas, artículo científico, entre otros. Como lo cita Sampieri (2015) que la investigación documental consiste en recabar y consultar información bibliográfica de diferentes materiales que contienen conocimiento o información que ha sido recabada de forma selectiva en diferentes contextos, los mismos que pueden ser de utilidad para sustentar el estudio propuesto.

De igual manera es una investigación de campo, puesto que para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó la aplicación de encuestas a los diversos miembros de la Comunidad Educativa del CECIB Cozopangui de San Lorenzo, lo que permitió obtener información de quienes forman parte de esta institución. Grajales (2000) establece que la investigación de campo, también es conocida como investigación directa, puesto que, se investiga en el tiempo y espacio en el que ocurren los fenómenos.

2.5 Instrumentos

2.5.1 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que se utiliza ampliamente, debido a que facilita la obtención de datos de forma rápida y eficaz, cuyo instrumento primordial es el cuestionario. Esta técnica permite la recolección de información de un grupo poblacional o de la población universal, mediante un conjunto de procedimientos estandarizados, con la finalidad de describir y explicar una serie de características (Anguita et al., 2003).

Para el presente trabajo de investigación se aplicó la encuesta a diversos miembros de la comunidad educativa, para el efecto se diseñó un cuestionario con 23 ítems para aplicación a padres de familia, directivos, y docentes del establecimiento (**VER ANEXO 1**), con el fin de recopilar información que permita medir el nivel de liderazgo que ejercen sus directivos y la satisfacción de la comunidad con el servicio educativo ofertado por el CECIB Cozopangui.

2.5.2 Entrevista

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la entrevista que fue aplicada al director de la Unidad Educativa, la misma que se complementó con la observación con el fin de verificar el cumplimiento de los Estándares de Gestión, cuyos resultados fueron recabados mediante una matriz de cumplimiento de dichos estándares (**VER ANEXO 2**).

2.6 Delimitación de la población

Díaz (2005) refiere que para la selección de la población se debe analizar las características del total de la misma que podrán ser estudiadas, para posteriormente proceder a delimitar una muestra, esta muestra hace referencia a un segmento o subgrupo de la población universo, la cual va a participar de la investigación, por lo tanto, dicha muestra deberá ser significativa con referencia a

la población total, para poder validar los hallazgos encontrados al finalizar el proceso investigativo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui del Cantón San Lorenzo de la Provincia de Esmeraldas, de la cual se realizó un proceso de selección de población de entre los miembros de la comunidad educativa, en este sentido participaron 12 docentes, y 88 padres de familia, dando un total de 100 participantes.

Tabla 2

Descripción de la Población Participante por Roles

ROL DE LOS PARTICIPANTES	POBLACIÓN TOTAL	MUESTRA PARTICIPANTE	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN APLICADOS
Directivos	4	4	
Docentes	8	8	Encuesta
Padres de Familia	180	88	

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el Centro de Educación intercultural Bilingüe Cozopangui cuenta con una planta docente y administrativa con diferentes niveles de formación profesional, entre ellos 4 docentes tienen el título de Licenciados en Ciencias de la Educación, 3 docentes con título de Ingenieros, 4 con nivel de tecnología, y 1 con título de bachiller.

Dentro del personal que labora en la institución, no existe un líder o director titular, quienes cumplen con este rol, lo hacen temporalmente por encargo de la Dirección Distrital por un período limitado de uno o dos años, dando prioridad a los docentes que cuentan con mayor número de años de experiencia. En la tabla 4 podemos observar el perfil profesional de cada uno de ellos.

Tabla 3*Clasificación de Docentes por Título Académico*

CATEGORÍA	TÍTULO ACADÉMICO	F.	%
Docentes y Directivos	Licenciado en Ciencias de la Educación	4	33.5
	Ingeniero	3	25
	Tecnólogo	4	33.5
	Bachiller	1	8

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa “Cozopangui”

2.7 Descripción de la metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se contemplado diferentes etapas; partiendo del estudio teórico, para proceder con el diagnóstico inicial que permita modelar una propuesta innovadora encaminada a dar soluciones al problema de estudio, para finalmente realizar una etapa de validación de la propuesta.

La etapa del estudio teórico, es un proceso que parte con el análisis de lo que ya se conoce del problema a investigar y los estudios previos existentes de las variables de la investigación, que en este caso son Liderazgo y Gestión Escolar. Todos estos aspectos son fundamentales para sustentar la investigación, en esta etapa se realiza la construcción del marco teórico que contempla el desarrollo de 3 acciones concretas como son el desarrollo del marco teórico, desarrollo del marco conceptual y finalmente se sustenta con el marco normativo o marco legal.

La siguiente etapa que se desarrolla es la de diagnóstico inicial, para el efecto el investigador determina los métodos e instrumentos más idóneos que contribuyan a la recolección y posterior análisis de datos, con el fin de obtener información de primera mano sobre la realidad actual del



centro educativo respecto al liderazgo la gestión escolar. En la presente investigación se lo efectuó mediante la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, el mismo que previo a su aplicación fue validado por el criterio de varios expertos en el área de Educación.

Posteriormente con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, se realiza el análisis de varias acciones que se puede implementar en el centro educativo para poder dar una solución efectiva al problema planteado, esta propuesta ha sido planteada desde la psicoeducación, ya que propone realizar un programa de formación para docentes y directivos del CECIB Cozopangui, que les permita mejorar los niveles de liderazgo y por ende de gestión escolar.

2.8 Presentación de resultados

2.8.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y administrativo

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas aplicadas al personal docente y administrativo del CECIB Cozopangui con su respectivo análisis por cada uno de los ítems planteados para la presente investigación.

Figura 3

Resultados de la pregunta 1 (docentes).



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis:

De acuerdo a los datos descritos en la ilustración 1, se puede visualizar que el 50% de los docentes y directivos del CECIB Cozopangui, determinan que siempre se toma en consideración la opinión de los docentes y padres de familia para la toma de decisiones dentro del centro educativo, mientras que el 25% manifiesta que solo A veces y el 25% restante expresa que nunca se toma en consideración su opinión para la toma de decisiones. Por lo tanto, se denota que casi la mitad de la población considera que no se toma en cuenta su opinión al momento de tomar decisiones importantes para el bien del establecimiento.

Figura 4
Resultados de la pregunta 2 (docentes).



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis. - En la pregunta 2 se puede evidenciar que, la mitad de la población encuestada expresa que solamente a veces se realiza alianzas estratégicas con otros actores para la consecución de metas institucionales, mientras el 33 % manifiesta que siempre y el 2% difiere que nunca se realiza este tipo de alianzas que contribuyan a alcanzar las metas planteadas por la institución. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de fortalecer estos procesos interinstitucionales para lograr mejorías en el CECIB.

Figura 5
Resultados de la pregunta 3 (docentes).



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: La socialización de metas institucionales es un factor fundamental para su cumplimiento, en este contexto, 42% manifiesta que solamente en ocasiones se socializa las metas institucionales con todos los actores educativos, mientras que el 33% expresa que siempre y un 25% que nunca. Por lo que se puede inferir que las metas no son socializadas con la totalidad de la población.

Figura 6

Resultados de la pregunta 4 (docentes)



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: Respecto a las acciones encaminadas a motivar constantemente a los miembros de la comunidad educativa, el 50% de personal docente y administrativo expresan que siempre se las realiza. Por otra parte, un 33% del personal expresa que se lo realiza a veces, mientras un 17% expresa que nunca se realizan este tipo de acciones.

Figura 7

Resultados de la pregunta 5 (docentes)

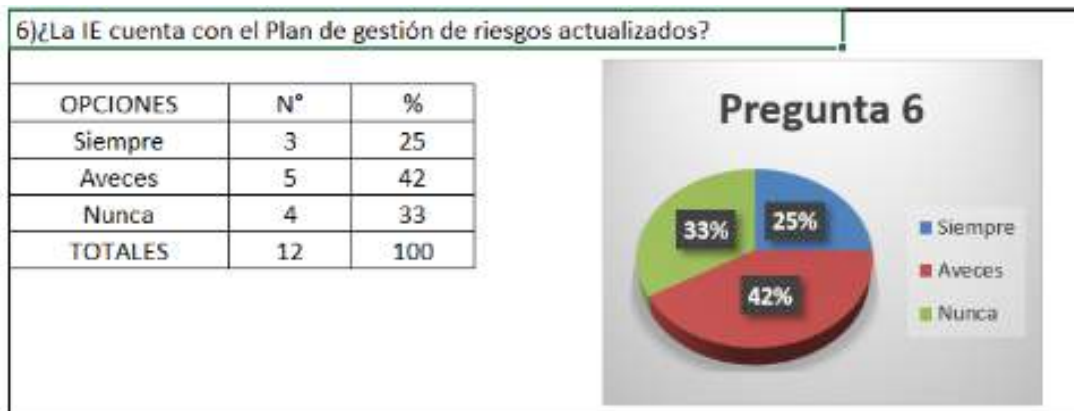


Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: En la pregunta 14 se evidencia que el 50% de la población opina que siempre se gestiona oportunamente los recursos para que la institución cuente con la planta docente completa, por otra parte, el 25% refiere que a veces y el 25% que nunca.

Figura 8

Resultado de la pregunta 6 (docentes)



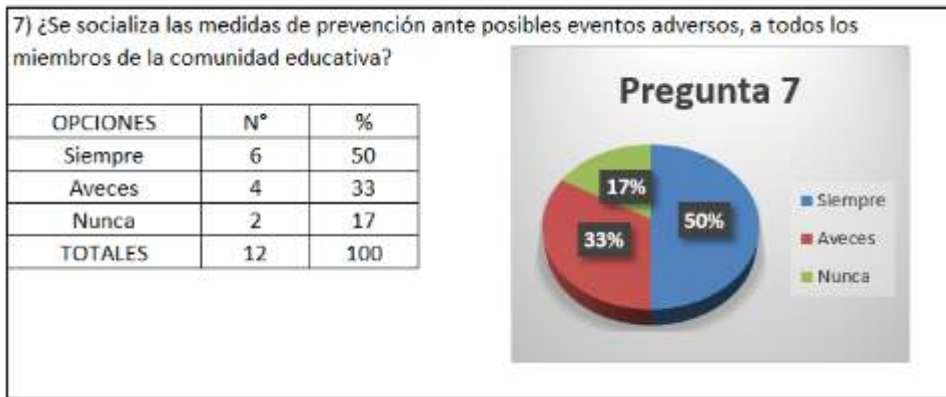
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: La pregunta 22 evidencia que el 42% de los encuestados expresa que a veces la IE cuenta con un Plan de gestión de riesgos, mientras el 33 refiere que nunca y el 25% restante expresa que

siempre, lo cual denota que no toda la población tiene conocimiento de este plan.

Figura 9

Resultado de la pregunta 7 (docentes)



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: El 50% de la población manifiesta que siempre se socializa las medidas de prevención ante posibles eventos adversos, a todos los miembros de la CE, por otra parte, el 33% expresa que se lo realiza únicamente a veces y el 17% refiere que nunca, lo cual evidencia falta de socialización de estas medidas de seguridad del centro educativo.

Figura 10

Resultados de la pregunta 8 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: De acuerdo a los datos representados en la ilustración 5, la mitad de la población expresa que la IE nunca ha contado con un programa que reconozca los logros alcanzados por cada uno de

sus miembros, mientras 25% manifiesta que se lo implemente a veces y el 25% restante expresa que siempre.

Figura 11

Resultados de la pregunta 9 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: El 50% de la población encuestada expresa que los directivos siempre motivan constantemente a la innovación, el 25% refiere que a veces y el otro 25% que nunca, tomando en consideración que la innovación es clave para la gestión escolar es propicio que los directivos fortalezcan esta área.

Figura 12

Resultados de la pregunta 10 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: El 67% de la población refiere que solamente a veces los directivos prestan especial

atención a las dificultades presentadas por los miembros de la comunidad educativa; por otra parte, el 25% manifiesta que nunca y el 8% que siempre, lo cual evidencia falta de atención a las necesidades de la población encuestada.

Figura 13

Resultado de la pregunta 11 (docentes)



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: Con respecto a promover los espacios de trabajo adecuados y seguros, el 58% refiere que siempre se los promueve en la IE, mientras que el 25% ratifica que a veces y el 17% que nunca, por lo que se puede inferir que no toda la población se siente seguro en su espacio de trabajo.

Figura 14

Resultado de la pregunta 12 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: la pregunta 17, evidencia que el 50% de los encuestados expresa que a veces los líderes promueven acciones encaminadas a la innovación pedagógica, mientras el 33% expresa que siempre y el 17% que nunca.

Figura 15

Resultado de la pregunta 13 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: El 50% de los encuestados refiere que la institución educativa siempre cuenta con políticas internas para refuerzo académico, mientras el 25% expresa que a veces y el 25% restante expresa que nunca. Considerando que el refuerzo académico es clave para el éxito escolar de los estudiantes, se requiere fortalecer las políticas institucionales en este aspecto.

Figura 16

Resultados de la pregunta 14 (docentes)

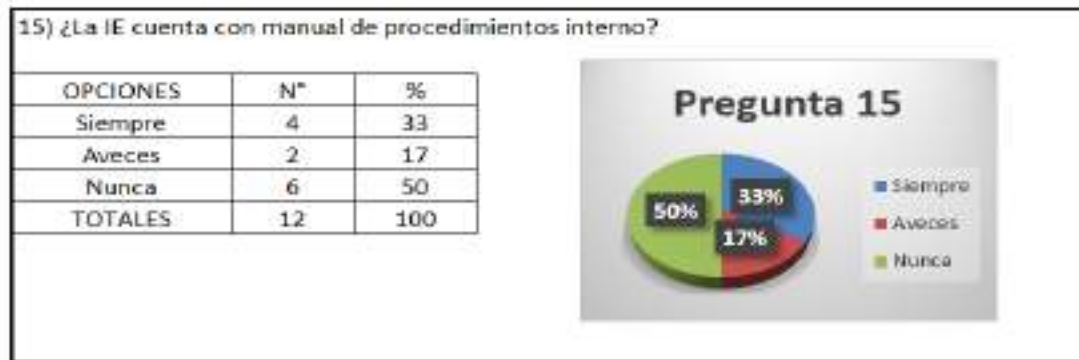


Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: La formación docente es fundamental para el buen desempeño de una IE, respecto a este tema, el 58% refiere que siempre se promueve actividades de formación docente para mejorar la práctica pedagógica, mientras el 25% expresa que a veces y el 17% que nunca.

Figura 17

Resultados de la pregunta 15 (docentes)



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: El 50% de la población expresa que a veces la IE nunca ha contado con un manual de procedimientos interno, mientras el 33% refiere que siempre y el 17% que nunca. Estos datos evidencian que se requiere diseñar y socializar este manual interno

Figura 18

Resultados de la pregunta 16 (docentes).



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: el 42% de los encuestados expresan que la IE cuenta con los instrumentos curriculares actualizados de acuerdo a las necesidades institucionales, mientras el 25% refiere que a veces y el 33% expresa que nunca. Por tanto, se evidencia que se necesita actualizar dichos documentos curriculares.

Figura 19

Resultados de la pregunta 17 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: La ilustración 8 permite evidenciar que la mitad de la población refiere que a veces los directivos lideran efectivamente la resolución de conflictos al interior de la IE, mientras el 17% manifiesta que nunca y el 33% que siempre

Figura 20

Resultados de la pregunta 18 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: el 50% de los encuestados expresa que la IE siempre cuenta con un protocolo interno para la resolución de conflictos, mientras el 25% refiere que a veces y el otro 25% que nunca, por lo tanto, es un área que se debe fortalecer, ya que es indispensable para el normal desempeño de la institución.

Figura 21

Resultado de la pregunta 19 (docentes)

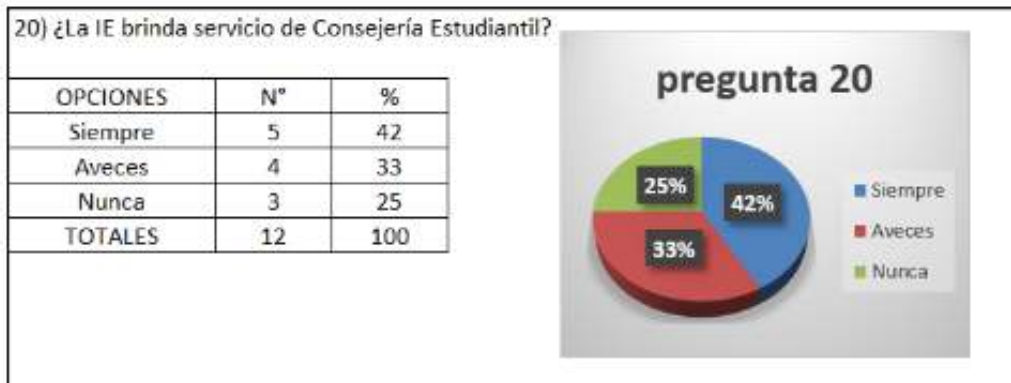


Fuente: Encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: Respecto al código de convivencia, el 58% de los encuestados refieren que a veces la IE cuenta con este instrumento acorde a los lineamientos del MINEDUC, mientras el 25% refiere que nunca y el 17% que siempre, por lo tanto, se evidencia que requiere ser actualizado y socializado.

Figura 22

Resultado de la pregunta 20 (docentes).

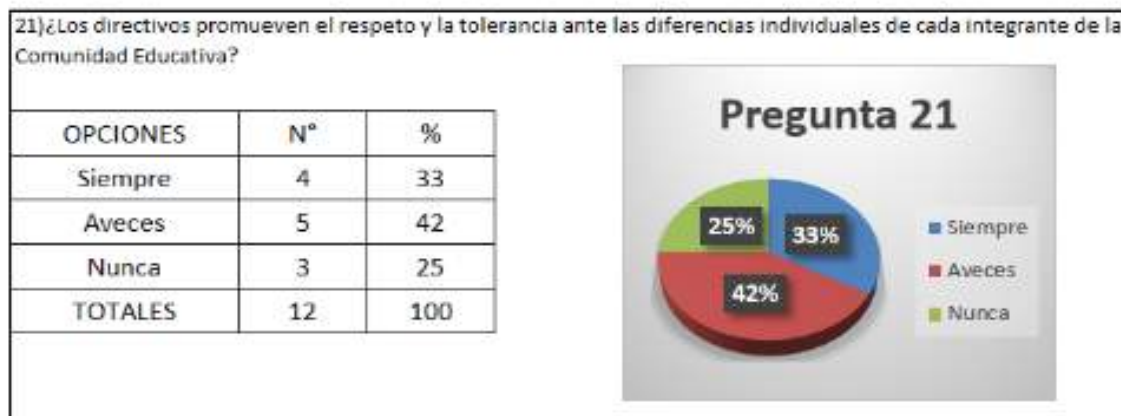


Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: Con respecto al servicio de consejería Estudiantil, el 42% expresa que siempre la IE brinda este servicio, mientras el 33% refiere que a veces y el 25% que nunca, por lo tanto, es un servicio que requiere ser mejorado.

Figura 23

Resultado de la pregunta 21 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: El respeto a las diferencias de cada individuo es un factor importante dentro de las IE, ante lo cual el 42% manifiesta que únicamente a veces los directivos lo promueven, mientras que el 33% refieren que siempre y el 25% expresa que nunca, en este sentido se considera que es un área que requiere ser fortalecida para mejorar la gestión escolar.

Figura 24

Resultados de la pregunta 22 (docentes)



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: el 42% de los encuestados manifiestan que a veces los directivos muestran tolerancia y respeto ante los errores de los diferentes actores de la comunidad educativa, mientras el 58% refiere que siempre. Por lo tanto, se evidencia que se requiere fortalecer habilidades como el respeto y la tolerancia

Figura 25

Resultados de la pregunta 23 (docentes).



Fuente: encuesta aplicada al personal docente del CECIB Cozopangui.

Análisis: La ilustración 12, denota que el 58% de la población expresa que la IE nunca ha contado con un plan de comunicación participativo que involucre a todos los actores educativos, mientras el 25% expresa que a veces y el 17% que siempre. Esto evidencia que se requiere la construcción de un

plan de comunicación participativo.

3.1.1 Resultados de la encuesta aplicada a padres de familia

A continuación, se expone los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los padres de familia del CECIB Cozopangui, mediante la aplicación de un cuestionario de 23 interrogantes, en la que se evidencia su criterio respecto al nivel de liderazgo ejercido por los directivos de este centro educativo.

Figura 26

Resultado de la Pregunta 1 (Padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis: De acuerdo a los datos descritos en la ilustración 1, se puede visualizar que el 57% de los padres de familia del CECIB Cozopangui, determinan que nunca se considera su opinión ni de los docentes para la toma de decisiones, mientras que el 26% expresa que a veces y el 17% que siempre. Por lo tanto, se requiere un mejor liderazgo que involucre a todos los actores.

Figura 27

Resultado de la Pregunta 2 (padres de familia)



Análisis. - En la pregunta 2 se puede evidenciar que, el 43% de la población encuestada expresa que nunca se realiza alianzas estratégicas con otros actores para la consecución de metas institucionales, mientras el 38 % manifiesta que siempre y el 19% difiere que pocas veces se realiza este tipo de alianzas que contribuyan a alcanzar las metas planteadas por la institución. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de fortalecer estos procesos interinstitucionales para lograr mejorías en el CECIB.

Figura 28

Resultado de la Pregunta 3 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - el 59% de padres de familia expresa que nunca se socializan las metas institucionales con todos los actores educativos, mientras que el 31% expresa que a veces y el 10% que nunca, lo cual

evidencia que se debe mejorar los canales de comunicación con esta parte de la población.

Figura 29

Resultado de la Pregunta 4 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 53% de los padres de familia expresan que nunca se establece acciones encaminadas a motivar constantemente a los miembros de la comunidad educativa, mientras que el 28% manifiesta que a veces y el 18% que siempre

Figura 30

Resultado de la Pregunta 5 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 47% de los padres mencionan que siempre se gestiona oportunamente los recursos para que la institución cuente con la planta docente completa, por otra parte, el 28% expresa que a veces se lo hace y el 25% que nunca. Entonces se refleja falta de gestión parte de los directivos.

Figura 31

Resultado de la Pregunta 6 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - en la ilustración 45 se puede observar que, el 43% de la población manifiesta que siempre la IE ha contado con el plan de Gestión de riesgos, mientras que el 30% menciona que nunca y el 27% que a veces. En conclusión, se requiere actualizar el Plan de gestión de riesgos y socializarlo para que todos tengan conocimiento y puedan aplicarlo.

Figura 32

Resultado de la Pregunta 7 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 55% de la población manifiesta que siempre se socializa las medidas de prevención ante posibles eventos adversos a todos los miembros de la comunidad educativa, mientras el 34% menciona que a veces y el 11% refiere que nunca se socializa estas medidas. Por lo tanto, es menester realizar la socialización con todos los miembros de la comunidad para que tengan conocimiento y se puede actuar adecuadamente ante eventos adversos.

Figura 33

Resultado de la Pregunta 8 (padres de familia).

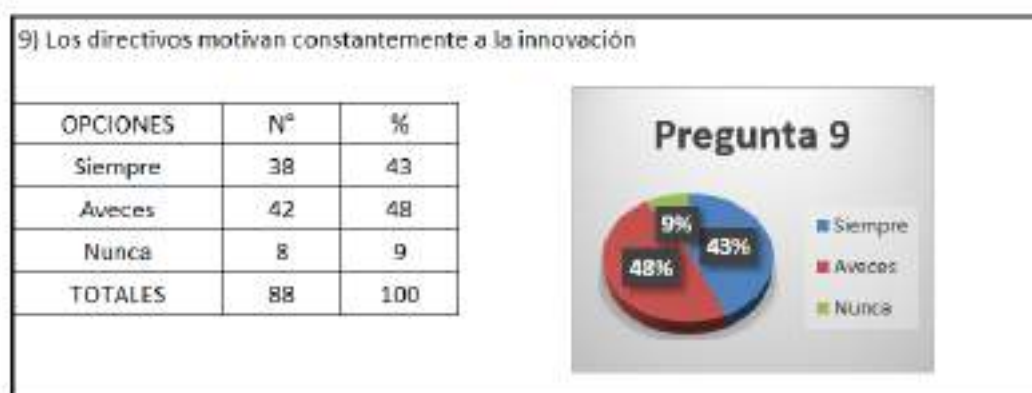


Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. -La ilustración 28, refleja que 38% de los padres de familia expresan que nunca la IE ha contado con un programa de reconocimiento de los logros alcanzados por cada uno de sus miembros, mientras que el 27% manifiesta que a veces y el 35% que siempre, siendo la motivación un factor clave para el éxito de la gestión escolar, es necesario fortalecer este tipo de acciones.

Figura 34

Resultado de la Pregunta 9 (padres de familia).



Análisis. - Respecto a la motivación que ejercen los directivos, el 48% de padres de familia expresan que a veces los directivos motivan constantemente a la innovación, mientras que el 43% manifiesta

que siempre y el 9% que nunca. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de que el equipo directivo implemente acciones que motiven a la innovación.

Figura 35

Resultado de la Pregunta 10 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - en la pregunta 7 se evidencia que el 52% de los encuestados manifiestan que nunca los directivos prestan atención a sus dificultades, mientras que el 27% refiere que siempre y el 20% que a veces. En este sentido se requiere dar atención prioritaria a las dificultades que presentan los miembros de la comunidad educativa.

Figura 36

Resultado de la Pregunta 11 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El resultado de la pregunta 20, refleja que el 42% de los padres de familia expresan que

siempre se promueve espacios de trabajo seguros y adecuados, mientras que el 30% expresa que a veces y el 28% que nunca. Ante esta situación es menester promover espacios seguros que garanticen el bienestar de todos los miembros.

Figura 37

Resultado de la Pregunta 12 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - Las respuestas a la pregunta 17, evidencia que el 38% de los encuestados expresa que siempre los líderes promueven acciones encaminadas a la innovación pedagógica, mientras el 33% expresa que a veces y el 30% que nunca. Entonces se sugiere promover la innovación pedagógica constantemente para obtener mejores resultados educativos.

Figura 38

Resultado de la Pregunta 13 (padres de familia).

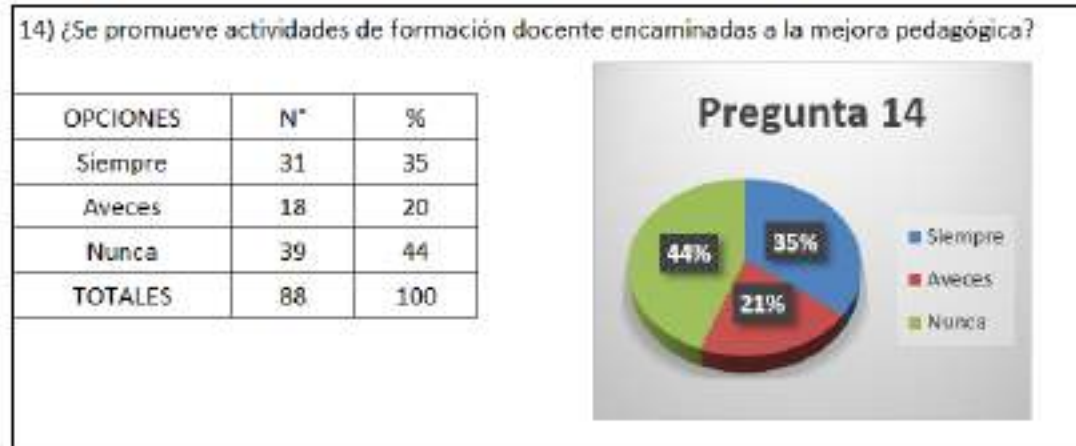


Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 57% de los padres de familia refiere que la institución educativa nunca cuenta con políticas institucionales para el reforzamiento académico, por otra parte, el 30% expresa que a veces y el 14% que nunca cuenta con estas políticas. Entonces se concluye que es factible reforzar estas políticas institucionales y socializarla con sus actores.

Figura 39

Resultado de la Pregunta 14 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis.- el resultado de la pregunta 13 manifiesta que el 44% de la población manifiesta que nunca se promueve actividades de formación docente en la UE, mientras el 35% afirma que siempre y el 20% expresa que a veces. Por tanto, evidencia que se requiere promover este tipo de actividades que permita al docente mejora su práctica pedagógica.

Figura 40

Resultado de la Pregunta 15 (padres de familia)

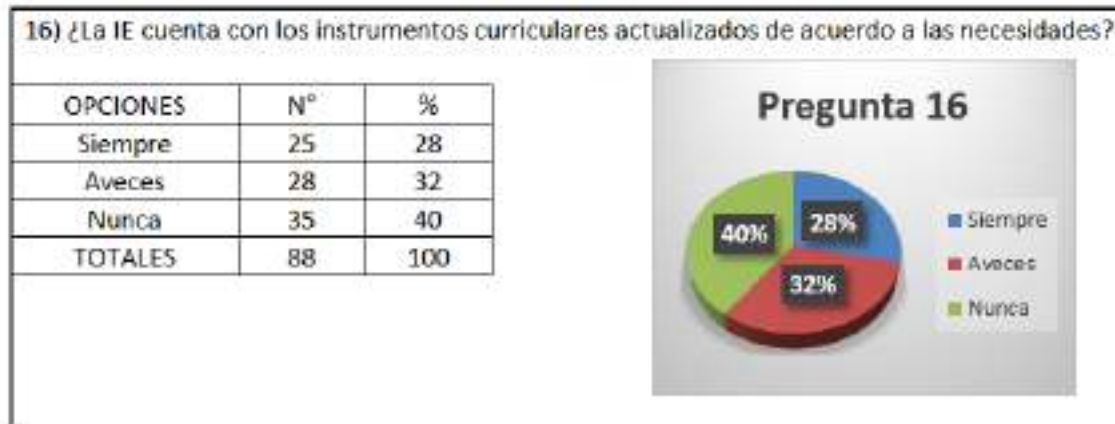


Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 45% de la población expresa que a veces la IE nunca ha contado con un manual de procedimientos interno, mientras el 38% refiere que nunca y el 17% que siempre. Estos datos evidencian que se requiere diseñar y socializar este manual interno

Figura 41

Resultado de la Pregunta 16 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - Respecto a los instrumentos curriculares, se evidencia que el 40% de los encuestados respondieron que nunca se ha contado con estos instrumentos curriculares, mientras el 32% refiere que a veces y el 28% que siempre. En este contexto se requiere que la IE cuente con todos los instrumentos curriculares actualizados.

Figura 42

Resultado de la Pregunta 17 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - el 53% de los padres de familia expresan que nunca los directivos lideran efectivamente la resolución de conflictos al interior de la IE, por otra parte, el 25% manifiesta que a veces y el 22% que nunca. Por lo tanto, es un área que requiere ser fortalecida.

Figura 43

Resultado de la Pregunta 18 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 53% de los padres de familia manifiesta que nunca la institución ha contado con un protocolo interno de resolución de conflictos, mientras el 28% expresa que a veces y el 18% que siempre. Ante esta realidad es imprescindible la implementación de estos protocolos internos para un mejor desempeño institucional.

Figura 44

Resultado de la Pregunta 19 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 55% de los padres de familia expresan que nunca la IE ha contado con el código de convivencia actualizado como establece el MIENDUC, mientras el 24% expresa que siempre y el 22% que a veces. Este instrumento es fundamental para la sana convivencia en la IE, por lo tanto, es necesario que esté actualizado y cumpla los parámetros establecidos por el ente rector de la educación.

Figura 45

Resultado de la Pregunta 20 (padres de familia).

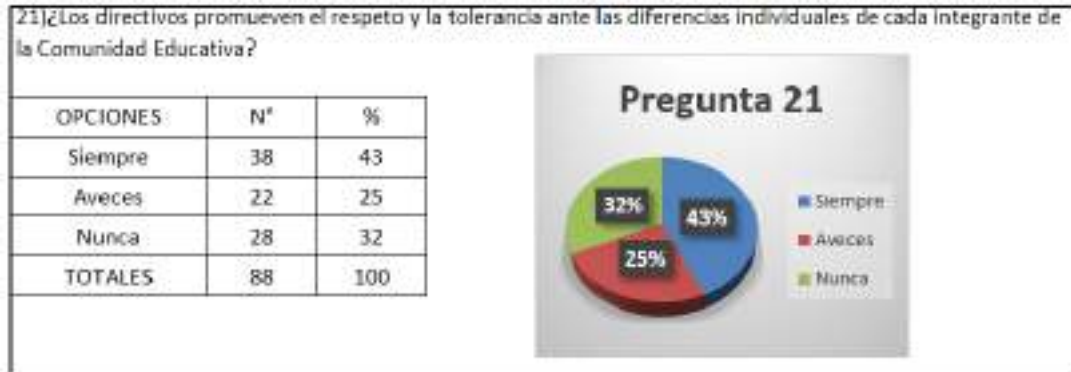


Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - El 51% de la población expresa que la IE siempre brinda el servicio de Consejería Estudiantil, mientras el 28% expresa que nunca y el 20%. El servicio de Consejería Estudiantil es primordial para el abordaje de problemáticas psicosociales, por tanto, es importante brindar este servicio a la comunidad.

Figura 46

Resultado de la Pregunta 21 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - el 43% de la población expresa que los directivos siempre promueven el respeto y la tolerancia ante las diferencias individuales de los miembros de la CE, por otra parte el 32% manifiesta que nunca y el 25% expresa que solamente a veces. Considerando que el respeto y la tolerancia son habilidades básicas para la convivencia armónica se debe propender a fortalecerlas.

Figura 47

Resultado de la Pregunta 22 (padres de familia).



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - en la pregunta 11 se refleja que el 64% de la población refiere que siempre los directivos muestran tolerancia y respeto ante los errores de los diferentes actores, por otra parte, el 25% refiere que a veces y el 11% que nunca.

Figura 48

Resultado de la Pregunta 23 (padres de familia)



Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB Cozopangui.

Análisis. - respecto al plan de comunicación institucional, el 49% de padres de familia expresa que la IE nunca ha contado con un plan de comunicación que involucre a sus actores, mientras el 26% expresa que siempre y el 25% que a veces. En este sentido es menester la construcción participativa del plan de comunicación y su respectiva difusión.

3.1.2 Resultados de aplicación de la Matriz de Estándares de Gestión Escolar

Con la finalidad de medir la variable de Gestión escolar, se aplicó la matriz de cumplimiento de estándares diseñada por el Ministerio de Educación del Ecuador en la que se evaluó el cumplimiento de 18 estándares dentro de las 4 dimensiones Administrativa, Pedagógica, de Convivencia y Seguridad Escolar (**VER ANEXO 2**), con base en los siguientes indicadores de calidad:

Figura 49
Indicadores de Calidad



Fuente: MINEDUC (2017)



RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

D1. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CALIDAD
COMPONENTE	ESTANDARES		
D1.C1. Organización Institucional	D1.C1.GE1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	1	Amplio
	D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	1	Amplio
	D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y Administrativos.	0	Insuficiente
D1.C2. Desarrollo Profesional	D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	1	Amplio
	D1.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	1	Amplio
	D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.	1	Amplio
D1. C3. Información y Comunicación	D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.	0	Insuficiente
	D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	1	Insuficiente
D1. C4. Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	1	Amplio
	D1.C4.GE10. Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	0	Insuficiente



RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

D2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CALIDAD
COMPONENTE	ESTANDARES		
D2.C1 Enseñanza y aprendizaje	D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	1	
	D2.C1.GE12. Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	1	
D2.C2 Consejería estudiantil y refuerzo académico	D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las Necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado.	2	
	D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	1	

RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA

D3. DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CALIDAD
COMPONENTE	ESTANDARES		
D3.C1 Convivencia y participación escolar	D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	1	
	D3.C1.GE16. Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.	1	
D3.C2 Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo	D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	1	

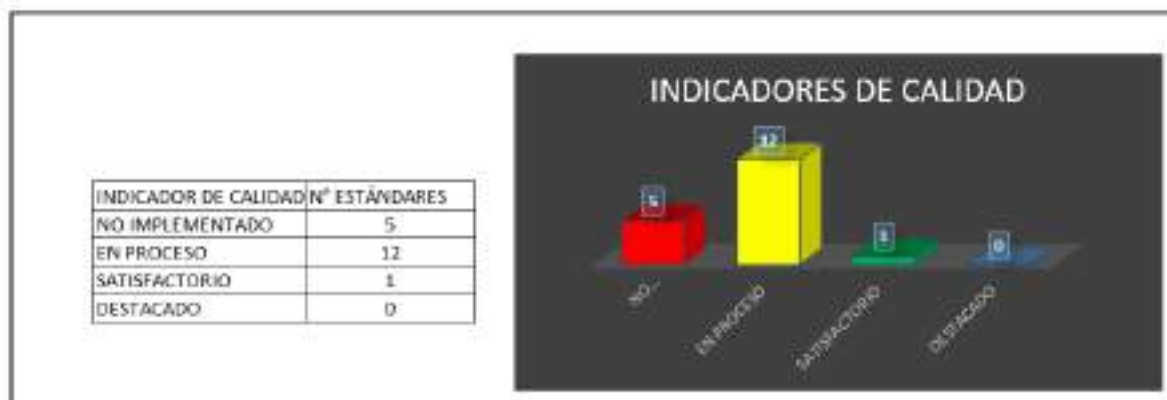
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR

D4. DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CALIDAD
COMPONENTE	ESTÁNDARES		
D4.C1 Gestión de riesgos y protección	D4.C1.GE18. Se implementa planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado.	0	

Análisis de resultados: De un total de 18 Estándares de Gestión evaluados, se evidencia que 12 se encuentran con un indicador de calidad de color amarillo, lo cual significa que su implantación es parcial y requiere ser mejorada, mientras que 5 estándares evidencian un indicador de calidad rojo, por lo que se deduce que no han sido implementados en el CECIB Cozopanguí y finalmente 1 estándar muestra un indicador de color verde, es decir que su implementación ha sido satisfactoria.

Figura 50

Resultados de Cumplimiento de Estándares de Gestión



Fuente: Matriz de cumplimiento de Estándares de Gestión Escolar en el CECIB Cozopanguí

CAPÍTULO 3:

PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la propuesta

3.1.1 Tema:

“Proyecto de formación de líderes en la gestión educativa, dirigido a las autoridades, personal docente y administrativo del CECIB *Cozopangui del Cantón San Lorenzo*”

3.1.2 Objetivos

1.3.3.1 Objetivo General

Mejorar el liderazgo educativo en el personal docente y administrativo del CECIB Cozopangui, mediante la ejecución de talleres, con la finalidad promover el liderazgo participativo y mejorar la gestión escolar del CECIB Cozopangui.

1.3.3.2 Objetivos Específicos

- Capacitar a los directivos y al personal docente administrativo sobre el liderazgo.
- Fortalecer la comunicación para la gestión escolar.
- Diseñar un manual de procesos Administrativos y Académicos.

3.1.3 Fundamentación

El Centro Educativo Comunitario “Cozopangui” es una institución que pertenece a la Zona 1, Distrito 08D05 San Lorenzo, este centro educativo se sitúa en el Cantón San Lorenzo, Parroquia Tululbi. Luego de haber aplicado las encuestas dentro del proceso de investigación se ha evidenciado que existe un bajo nivel de liderazgo en sus directivos lo cual provoca que los procesos de gestión escolar no se hayan implementado de una manera adecuada, esta realidad es expresada

desde la opinión tanto del personal que labora en la institución, como de los padres de familia, quienes también forman parte de la comunidad educativa. Se evidencia además ciertos factores que inciden en la toma de decisiones del personal directivo; factores que requieren ser abordados y fortalecidos, es por ello que se plantea este Programa. de formación.

Ante esta realidad, es menester recalcar que, actualmente el ente rector del sistema educativo no cuenta con un proceso de selección o concursos de méritos y oposición para la designación de directivos de las instituciones educativas, razón por la cual se realizan encargos de funciones a diferentes docentes para que cumplan el rol directivo, destacando además que previo a recibir dicho encargo, los profesionales no reciben un proceso de inducción o capacitación que les permita desarrollar habilidades de liderazgo para su gestión como director institucional; en este contexto se destaca la importancia de este programa de formación, en el que participarán no solo quienes ejercen un rol directivo, sino también, todo el personal docente, ya que todos en algún momento podrían ser seleccionados para ejercer el rol directivo.

En este contexto se destaca que el Ministerio de Educación, actualmente impulsa la formación docente en diferentes ámbitos mediante a plataforma MECAPACITO, sin embargo, estos procesos formativos están encaminados a las mejoras pedagógicas y fortalecimiento de actividades para la convivencia armónica; sin determinar hasta el momento un proceso formativo con énfasis en habilidades y competencias para los directivos.

3.1.4 Estructura y dinámica

El presente programa de formación se estructura de 5 talleres de gran importancia para la mejora institucional, para el desarrollo de la propuesta se consideran definiciones básicas, actividades lúdicas, actividades de reflexión del contexto propio y el uso de metodologías que

servirán para el desarrollo habilidades y destrezas que fortalecen el liderazgo a nivel personal e institucional mejorando significativamente el desempeño laboral y por ende los resultados de gestión. Este plan de capacitación tiene como principal objetivo cubrir las necesidades detectadas en el presente estudio de investigación.

Con la finalidad de fortalecer el nivel de liderazgo en el CECIB Cozopangui se plantea un programa de formación en liderazgo y gestión escolar, compuesto por 5 Talleres que abordan temáticas que se detallan a continuación:

- 1. Liderazgo Educativo**
- 2. Motivación**
- 3. Comunicación Asertiva para la gestión escolar**
- 4. Desarrollo Personal**
- 5. Construcción de manuales de procesos institucionales**

Cada uno de los talleres está debidamente planificado, cuenta con objetivo, determina el tiempo y la cobertura a alcanzar, se plantea actividades que deberán desarrollarse antes, durante y después cada taller. Previo a la realización de los talleres se sugiere realizar actividades de coordinación, y adecuación de los espacios, además de enviar invitaciones a cada uno de los participantes. Durante el taller, se da inicio con actividades lúdicas y de presentación de participantes, resaltando la importancia de informar a los asistentes cuales son las metas u objetivos de cada encuentro, posteriormente para el desarrollo se plantea el análisis de principales conceptos referentes al tema, y se prosigue con actividades de reflexión del contexto educativo. Finalmente, en el cierre se establecen compromisos y acciones concretas que conlleven a mejorar la realidad escolar.

Cabe destacar que el taller N6 en el cual se plantea los lineamientos para la construcción del manual de procesos institucionales, se lo realizará de manera teórica y práctica, con la finalidad de que se puede construir con los participantes un bosquejo de este manual; para el efecto se ha diseñado herramientas de apoyo que faciliten el desarrollo de esta importante actividad.

Se pretende alcanzar la participación del cien por ciento del personal docente y administrativa del CECIB, puesto que se efectuará dentro de la jornada laboral, en las dos horas de trabajo complementario, se ejecutarán dos encuentros cada semana los días martes y jueves, de acuerdo a los días establecidos por la IE para que las horas complementarias sean desarrolladas dentro de la institución educativa. Por lo que la implementación de la propuesta tendrá una duración de 3 semanas.

3.1.5 Desarrollo de la propuesta

1.3.3.3 Talleres de Formación

Para la implementación de la presente propuesta se planea el desarrollo de 6 talleres, en los que se abordarán temáticas encaminadas a mejorar el nivel de liderazgo ejercido en el CECIB Cozopangui, de manera que la gestión escolar sea óptima, para el beneficio de todos los miembros de la Comunidad Educativa, por ello se presenta a continuación el modelamiento de la propuesta con los respectivos procedimientos a seguir.

Seminario Taller 1: “Liderazgo Educativo”

Tabla 4

Agenda del Taller 1 “Liderazgo Educativo”

TALLER N° 1			
Objetivo		Cobertura	Duración
Promover un estilo de liderazgo participativo en todos los miembros de la Comunidad Educativa mediante actividades lúdicas y reflexivas.		1 directivo 8 docentes 3 administrativos	3H00
Actividades previas al Taller			
<ul style="list-style-type: none"> • Remitir invitaciones al personal directivo, docente y administrativo para que participen de la actividad. • Solicitar autorización para el uso del auditorio y equipos informáticos. • Elaboración de la Agenda del taller 			
Actividades del Taller			
Fases	Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo y bienvenida por parte del facilitador • Presentación de la Agenda del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos 	30 minutos
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica “el rey manda” • Lluvia de ideas sobre el liderazgo. • Presentación de liderazgo y estilos de liderazgo por parte del facilitador. • Dinámica el “el nudo” • Conformación de equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, • Tecnológicos, • Papelotes, • Marcadores, • Cinta maskin, • Esferos. • Presentación interactiva en CANVA 	2 horas



	<ul style="list-style-type: none"> • Representación mediante una dramatización los diferentes estilos de liderazgo Democrático, • • autocrático, transformacional. • Discusión y análisis de nudos críticos de la institución con referencia al liderazgo ejercido en la institución • Determinar acciones de mejora institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guion para las dramatizaciones. 	
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos y compromisos para el próximo encuentro. • Registrar la asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, • Tecnológicos, • Registro de asistencia 	30 minutos
Actividades después del Taller.			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la asistencia de los participantes. • Generar invitación para el siguiente encuentro 			

Fuente: Elaboración propia

Seminario Taller 2: “Motivación”

Tabla 5

Agenda del Taller 2”Motivación”

TALLER N° 2		
Objetivo	Cobertura	Duración
Lograr que los participantes del taller se muestren motivados para el cumplimiento de sus labores.	1 directivo 8 docentes	3H00



		3 administrativos	
Actividades previas al Taller			
<ul style="list-style-type: none">• Revisión teoría de los temas a tratar.• Remitir invitaciones al personal directivo, docente y administrativo para que participen de la actividad.• Solicitar autorización para el uso del auditorio y equipos informáticos.• Elaboración de la Agenda del taller.• Elaboración de materiales de apoyo.			
Actividades del Taller			
Fases	Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none">• Saludo y bienvenida por parte del facilitador• Presentación de la Agenda del taller.	<ul style="list-style-type: none">• Humanos• Tecnológicos	30 minutos
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• En una hoja de papel bond dibujar la silueta de un CD.• Con música instrumental de fondo, los participantes recuerdan un momento de éxito en sus vidas y lo plasman dentro de la silueta.• Comparten de forma voluntaria la historia plasmada en sus siluetas.• El facilitador expone concepto de motivación y los factores que inciden.• Mediante un juego de roles, los participantes interpretan la situación que se le ha otorgado por parte del facilitador.	<ul style="list-style-type: none">• Humanos,• Tecnológicos,• Papelotes,• Marcadores,• Cinta maskin,• Esferos.• Presentación interactiva en CANVA• Guion para juego de roles.• CD de reciclaje.• Lápices de colores.	2 horas

	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen en conjunto, estrategias para mantener la motivación en el personal docente. • Cada participante reflexiona sobre sus fortalezas y la plasma en el árbol de las virtudes. • Cierre mediante dinámica “El espejo” 		
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos y compromisos para el próximo encuentro. • Registrar la asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, • Tecnológicos, • Registro de asistencia 	30 minutos
Actividades después del Taller.			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la asistencia de los participantes. • Generar invitación para el siguiente encuentro 			

Seminario Taller 3: “Comunicación Asertiva para la Gestión Escolar”

Tabla 6

Agenda del Taller 3 “Comunicación Asertiva para la Gestión Escolar”

TALLER N° 3		
Objetivo	Cobertura	Duración
Promover estrategias de comunicación asertiva que permita mejorar la cultura comunicacional en la institución.	1 directivo 8 docentes 3 administrativos	3H00
Actividades previas al Taller		
<ul style="list-style-type: none"> • Remitir invitaciones al personal directivo, docente y administrativo para que participen de la actividad. • Solicitar autorización para el uso del auditorio y equipos informáticos. 		



- Elaboración de la Agenda del taller

Actividades del Taller

Fases	Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none">• Saludo y bienvenida por parte del facilitador• Presentación de los participantes.• Presentación de la Agenda del taller.	<ul style="list-style-type: none">• Humanos• Tecnológicos	30 minutos
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Dinámica “El teléfono dañado”• Presentación del tema por parte del facilitador.• Presentación de estrategias de comunicación asertiva.• Trabajo en equipos identificando nudos críticos sobre la comunicación institucional• Presentación en plenaria de los resultados de obtenidos en cada grupo de trabajo.• Discusión.• Retroalimentación por parte del facilitador.• Recomendaciones para mejorar la comunicación institucional	<ul style="list-style-type: none">• Humanos,• Tecnológicos,• Papelotes,• Marcadores,• Cinta maskin,• Esferos.	2 horas
Cierre	<ul style="list-style-type: none">• Establecer acuerdos y compromisos para el próximo encuentro.• Cierre mediante la dinámica “lo que dejo y lo que me	<ul style="list-style-type: none">• Humanos,• Tecnológicos,• Registro de asistencia	30 minutos

	llevo”		
	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar la asistencia 		
Actividades después del Taller.			
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la asistencia de los participantes. • Generar invitación para el siguiente encuentro 		

Fuente: Elaboración propia

Seminario Taller 4: “Desarrollo Personal”

Tabla 7

Agenda del Taller 4 “Desarrollo Personal”

TALLER N° 4			
Objetivo	Cobertura	Duración	
Promover el desarrollo personal en el equipo de trabajo del CECIB Cozopangui	1 directivo 8 docentes 3 administrativos	3H00	
Actividades previas al Taller			
<ul style="list-style-type: none"> • Remitir invitaciones al personal directivo, docente y administrativo para que participen de la actividad. • Solicitar autorización para el uso del auditorio y equipos informáticos. • Elaboración de la Agenda del taller 			
Actividades del Taller			
Fases	Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo y bienvenida por parte del facilitador • Presentación de la Agenda del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos 	30 minutos
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Actividad de autoconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, • Tecnológicos, • Papelotes, 	



	<ul style="list-style-type: none">• Analizar los pilares fundamentales del bienestar.• Tips para mejorar la salud física y emocional.• Observar el video “El riesgo del desánimo”• Lluvia de ideas de lo observado.• Ejercicio práctico para manejar el estrés y la ansiedad.• Conformar grupos de trabajo para analizar las 12 claves para fortalecer relaciones interpersonales.• Compartir en plenaria.	<ul style="list-style-type: none">• Marcadores,• Cinta maskin,• Esferos.	2 horas
Cierre	<ul style="list-style-type: none">• Establecer acuerdos y compromisos para el próximo encuentro.• Evaluación del taller• Registrar la asistencia	<ul style="list-style-type: none">• Humanos,• Tecnológicos,• Registro de asistencia	30 minutos
Actividades después del Taller.			
<ul style="list-style-type: none">• Verificar la asistencia de los participantes.• Generar invitación para el siguiente encuentro			

Fuente: Elaboración propia

Seminario Taller 5: “Construcción de manuales de procesos institucionales”

Tabla 8

Agenda del Taller 5 “Construcción de Manuales de Procesos Institucionales”

TALLER N° 5			
Objetivo		Cobertura	Duración
Orientar al personal docente y administrativo sobre la construcción de procesos institucionales y la elaboración de manuales de procesos internos, mediante un taller práctico.		1 directivo 8 docentes 3 administrativos	3H00
Actividades previas al Taller			
<ul style="list-style-type: none"> Remitir invitaciones al personal directivo, docente y administrativo para que participen de la actividad. 			
Actividades del Taller			
Fases	Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> Saludo y bienvenida por parte del facilitador Presentación de la Agenda del taller. Dinámica “El espejo” 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Tecnológicos 	30 minutos
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Lluvia de ideas sobre los procesos que se ejecutan al interior de la institución. De forma individual cada participante llena una ficha con las siguientes preguntas ¿Qué procesos se ejecutan en el ámbito administrativo? ¿Qué procesos de ejecutan en el ámbito pedagógico? 	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas con preguntas Humanos, Tecnológicos, Papelotes, Marcadores, Cinta maskin, Esferos. 	2 horas



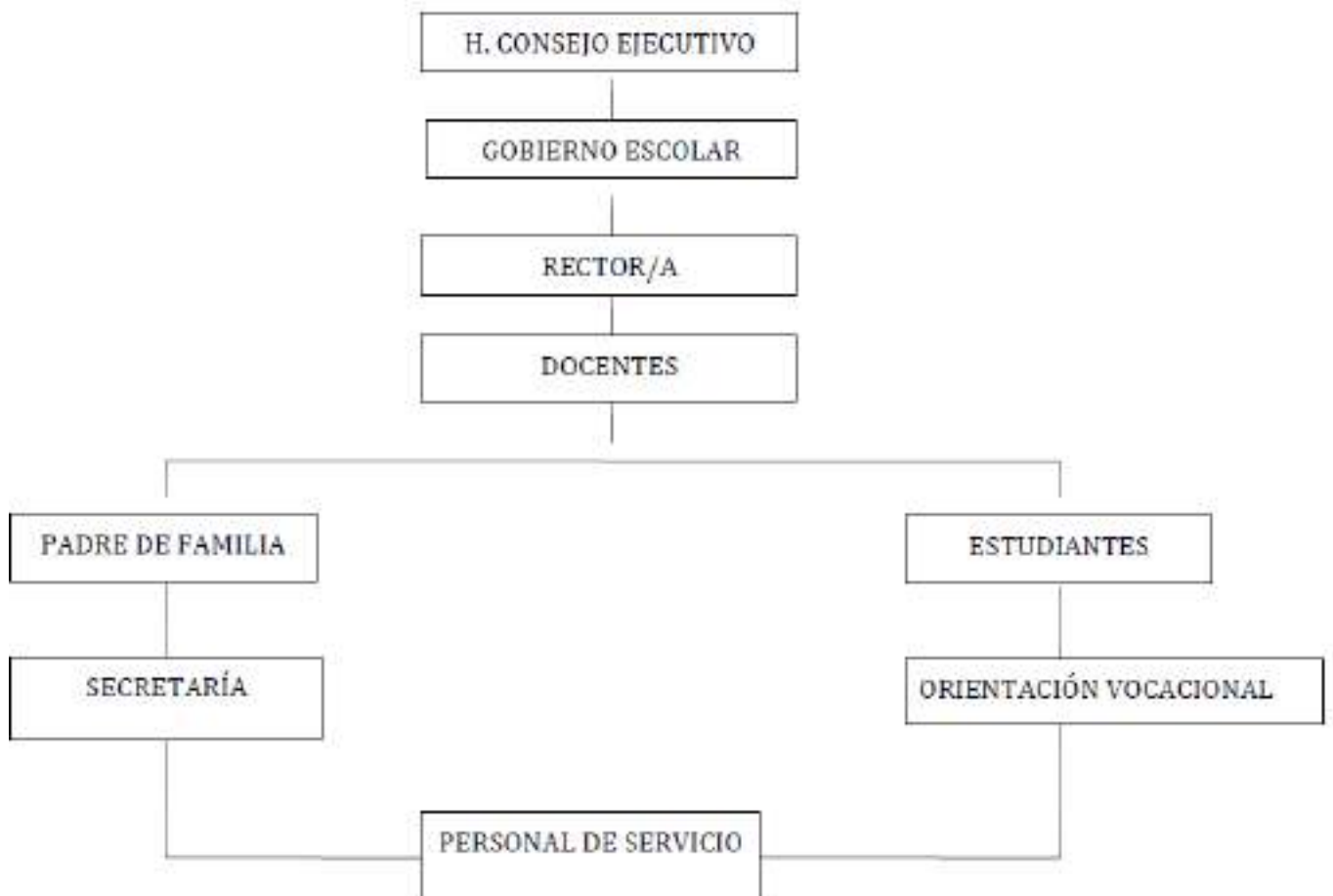
	<ul style="list-style-type: none">• Pegar las tarjetas en el espacio asignado para procesos administrativos y para procesos pedagógicos.• El facilitador expone los procesos básicos que se deben implementar en el CECIB.• El facilitador presenta el formato para la elaboración de procesos institucionales• Se conforman 4 grupos de trabajo y se le asigna un proceso institucional a cada uno.• Cada grupo construye el proceso asignado y lo comparte en plenaria.• Retroalimentación por parte del facilitador	<ul style="list-style-type: none">• Formatos de manuales de procesos.	
Cierre	<ul style="list-style-type: none">• Establecer acuerdos y compromisos para el próximo encuentro.• Registrar la asistencia• Evaluación del taller• Entrega de certificados	<ul style="list-style-type: none">• Humanos,• Tecnológicos,• Registro de asistencia	30 minutos
Actividades después del Taller.			
Cierre del programa de formación			

Fuente: Elaboración propia



1.3.3.4 Diseño del Manual de Procesos Institucionales (práctica del Taller N°6)

1. Organigrama Estructural del CECIB “Cozopangui”



2. Misión

Ofrecer una educación de calidad, calidez y equidad, formadora de niños/as y adolescentes con capacidad integral, crítica reflexiva con enfoque intercultural, está al servicio de la Comunidad Educativa del sector, brinda una educación que desarrolle las capacidades individuales, de autoestima y el amor al trabajo, a través de la aplicación de los estándares de aprendizaje.

Promover la educación Bilingüe formando niños y jóvenes con identidad, valores, actitudes, aptitudes, visionarios, emprendedores, humanistas, capaces de aportar significativamente a mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector, rescatando los valores, principios, filosofía y cosmovisión de pueblos ancestrales, así como también el conocimiento y el avance científico y tecnológico actual.

3. Visión

La Visión de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Cozopangui” es: Ser un Centro Educativo reconocido en el Cantón, Provincia y a nivel nacional, por gran calidad humana y académica de sus estudiantes y docentes comprometidos permanentemente con la excelencia educativa para formar niños/as y adolescentes críticos, analíticos y reflexivos, en los principios de Ura chunu del Buen Vivir.

4. Detalle de procesos institucionales.

Cada Unidad educativa desarrolla diversos procesos con la finalidad de contribuir al cumplimiento de sus metas institucionales, es por ello que se resalta la importancia de contar con un detalle de cada una de las acciones internas, determinado quienes son los responsables de su implementación. Es así que en la Tabla 10 se detallan los principales procesos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui.

Tabla 9

Detalle de Procesos Institucionales

Código	Procesos	Responsable
CECIB-001	Matrículas	Secretaria
CECIB-002	Inventario	Comisión
CECIB-003	Elaboración del PEI (comunitario)	Rectorado
CECIB-004	Elaboración del Código de Convivencia	Gobierno Escolar
CECIB-005	Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos
CECIB-006	Planificación curricular	Docentes
CECIB-007	Refuerzo Académico	Docentes
CECIB-008	Asistencia de estudiantes	Inspección
CECIB-009	Asistencia de docentes	Inspección
CECIB-0010	Activación rutas de violencia	Rectorado/docentes
CECIB-0011	Plan Lector	Vicerrectorado
CECIB-0012	Educando en Familia	DECE
CECIB-0013	OVP	DECE

Fuente: elaboración propia

Ejemplo de procesos

Tabla 10

Formato para Elaboración de procesos Institucionales

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA			
ORDEN	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
1	Sensibilización. – Convocatoria para socializar lineamientos a docentes, estudiantes y padres de familia	Integrantes del eje de Convivencia COLMENA	Encuesta, convocatorias, registros de asistencia, bitácoras
2	Diagnóstico.- Encuentros con padres de familia, docentes y estudiantes para aplicación de encuesta de diagnóstico	Integrantes del eje de Convivencia COLMENA	Convocatorias, registros de asistencia, bitácoras, informe de diagnóstico institucional.
3	Definición de acuerdos y compromisos con cada actor educativo mediante reuniones participativas.	Integrantes del eje de Convivencia COLMENA	Convocatorias, registros de asistencia, bitácoras,
4	Definición de mecanismos de resolución de conflictos	Gobierno Escolar	Convocatorias, registros de asistencia, bitácoras,
5	Conformación de instancias de resolución de conflictos institucionales	Gobierno Escolar	Convocatorias, registros de asistencia, bitácoras,
6	Validación	Ministerio de Educación	
7	Socialización	Integrantes del eje de Convivencia COLMENA	Convocatorias, registros de asistencia, bitácoras,

Fuente: elaboración propia

3.2 Validación de la Propuesta

Con la finalidad de validar la propuesta denominada “Proyecto de formación de líderes en la gestión educativa, dirigido a las autoridades, personal docente y administrativo del CECIB Cozopangui del Cantón San Lorenzo”, se utilizó la técnica de validación por juicio de expertos, para lo cual se planteó diez indicadores de validación externa. Considerando la relevancia de esta etapa, se realizó una selección minuciosa de los expertos, tomando como referencia su formación académica, su experiencia laboral y el rol actual que desempeñan que sea acorde a la propuesta planteada y a las líneas de investigación del presente trabajo.

En este contexto se ha seleccionado a 3 especialistas que cuentan con un grado académico de cuarto nivel en Educación, dentro de los cuales, el Magister Medardo Aguinda cuenta con 20 años de experiencia resaltando que los siete últimos años cumple la función de Asesor Educativo en el Distrito Educativo 15D01, perteneciente a la Zona 2 del Ministerio de educación. Por otra parte, el Magister Christian Israel Jara Panimboza es Magister en Educación con mención en Pedagogía, cuenta con 13 años de experiencia como docente, y actualmente se desempeña como Rector encargado de la Unidad Educativa Patriota Michelena perteneciente a la Parroquia Puerto Napo, de la Provincia de Napo. De la misma forma la tercera experta cuenta con una Maestría en Tecnología e Innovación Educativa, cuenta con una trayectoria en educación de 15 años, en los cuales 5 ha cumplido la función de rectora y actualmente se desempeña como docente de EGB en la Unidad Educativa San José. Sus datos se describen en la Tabla 12.

Tabla 11

Expertos de la Validación

Identificación	Grado académico	Especialidad	Ocupación	Años de experiencia
Medardo Maximiliano	Magister	Educación y	Asesor Educativo	20 años
Aguinda Tapuy		Desarrollo social		
Jara Panimboza	Magister	Educación con	Rector	13 años
Christian Israel		mención en		
		Pedagogía.		
Vargas Montero Edith	Magister	Tecnología e	Rectora	15 años
Verónica		Innovación		
		Educativa		

Nota: Elaboración Propia

Para la validación de la propuesta, los expertos realizaron un análisis exhaustivo y minucioso de diferentes aspectos del trabajo presentado considerando la factibilidad, contextualización, claridad de objetivos, funcionalidad, metodología, recursos y aplicabilidad de la Propuesta, los mismos que fueron validados mediante 10 indicadores cuyos criterios de valoración van en una escala del 1 al 5. **(VER ANEXO 4).**

En la Tabla 13 se puede apreciar los valores de validación asignados por cada uno de los expertos, el valor asignado por el experto 1 fue de 84%, mientras que el experto N° 2 asignó un valor de 92%, y el tercer experto un valor de 96%, dando como resultado un promedio de validación de 91% como se detalla a continuación-

Tabla 12

Validación por Juicio de Expertos

Indicadores	Experto 1		Experto 2		Experto 3	
	N°	%	N°	%	N°	%
Es factible la aplicación de la propuesta.	5	10%	4	8%	4	8%
La propuesta está contextualizada a la realidad del estudio	5	10%	4	8%	5	10%
La propuesta presenta claridad para ser aplicada por terceras personas.	4	8%	3	6%	5	10%
Presenta objetivos claros y alcanzables.	4	8%	5	10%	5	10%
Su aplicabilidad dará solución al problema detectado	4	8%	5	10%	5	10%
Su estructuración es coherente.	4	8%	5	10%	5	10%
La propuesta es funcional	3	6%	5	10%	5	10%
La metodología aplicada es adecuada para mejorar el problema.	4	8%	5	10%	4	8%
El tema de la propuesta presenta congruencia con las actividades planteadas.	4	8%	5	10%	5	10%
Los recursos planteados son idóneos para el desarrollo de la propuesta.	5	10%	5	10%	5	10%
TOTALES POR EXPERTO	42	84%	46	92%	50	100%
PROMEDIO GENERAL	92%					

Nota: Para calcular el valor de la columna % se realiza mediante una regla de 3 simple, considerando que cada indicador equivale al 10%.

Tabla 13

Escala de Validación

Escala	Rango	Porcentaje
Deficiente	10-17	20%-35%
Baja	18-25	36%-51%
Regular	26-33	52%-67%
Buena	34-41	68%-83%
Muy Buena	42-50	84%-100%

De acuerdo al criterio de los expertos, la propuesta presentada tiene un nivel de aceptación del 92%, como se puede observar en la Tabla 14, este porcentaje equivale a un nivel de **Muy buena**, por lo tanto se considera que su aplicación es viable, además que la propuesta cuenta con una estructuración coherente, está adaptada al contexto de la institución, y sus objetivos planteados son claros y factibles de alcanzar; por lo tanto es funcional y su implementación contribuirá a mejorar el nivel de liderazgo y la gestión escolar en el centro educativo.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación titulada “Liderazgo y su incidencia en la Gestión escolar del CECIB Cozopangui”, se puede citar las siguientes conclusiones:

Primera. - Tomando en consideración que el liderazgo es un cúmulo de destrezas y habilidades que debe desarrollar una persona con la finalidad de incidir en el comportamiento de una persona o un grupo de personas en un lugar de trabajo determinado, con el objetivo de motivarlos de forma constante para que aporten alcanzar las metas institucionales desde los distintos roles que ejercen cada uno. Se considera un factor clave que incide significativamente en la gestión de los centros educativos, tanto en el ámbito administrativo, como pedagógico y comunitario.

Segunda.- Con base en resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a los directivos, docentes, y representantes legales de la Unidad Educativa Cozopangui, se evidencia que la población encuestada refiere un bajo nivel de liderazgo ejercido por parte de los directivos institucionales, lo cual se refleja principalmente en que la institución educativa no cuenta con los instrumentos curriculares acordes a los lineamientos emitidos por el MIENDUC, además evidencia que no existe comunicación asertiva ni protocolos establecidos encaminados a resolver los conflictos internos de manera alternativa; denota además la falta de políticas institucionales para el refuerzo académico de los estudiantes. Consecuentemente al evaluar el cumplimiento de los estándares de Gestión se evidencia que su cumplimiento es parcial. Por lo que se concluye que el bajo nivel de liderazgo incide en la gestión escolar dentro de un establecimiento educativo

Tercera.- El proyecto de formación en liderazgo y gestión escolar planteada como alternativa para solventar la problemática de falta de liderazgo en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Cozopangui, tiene como factor principal la psi coeducación que pretende mejorar habilidades de liderazgo en los docentes y directivos mediante la implementación de talleres que brinden el conocimiento necesario y la reflexión para mejorar las prácticas administrativas y pedagógicas, sumado al diseño de un manual de proceso administrativos que oriente el accionar de quienes lideran la institución para superar las debilidades presentadas en el diagnóstico.



RECOMENDACIONES

Primera.- El liderazgo incide de forma significativa en la gestión escolar y por ende en los resultados académicos de sus estudiantes, ante esta realidad surge la necesidad urgente de establecer políticas institucionales que promuevan la formación permanente de sus directivos en temas de liderazgo, con la finalidad de que logren mantener un equipo de trabajo motivado y comprometido a trabajar en la consecución de las metas institucionales y en mejorar el nivel de cumplimiento de los estándares de gestión escolar. Además, estas políticas deben propender al desarrollo de habilidades de comunicación asertiva, para generar espacios propicios de diálogo con todos los miembros de la comunidad educativa encaminado a fortalecer la participación de estos actores en la toma de decisiones institucionales.

Segunda. -Se sugiere realizar nuevos estudios experimentales que sustenten la incidencia del liderazgo en la gestión escolar de los centros educativos a nivel nacional, con la finalidad de proponer diversas estrategias innovadoras en diferentes contextos, que sirva como apoyo para los directivos al momento de dar solución a la problemática de falta de liderazgo en los centros educativos.

Tercera. -Se recomienda la implementación del proyecto sugerido en este trabajo de investigación, pues genera grandes aportes a la formación en liderazgo tanto del personal docente como directivo de la institución educativa, y la aplicación gradual del manual de procesos presentado. Sumado a estas estrategias se sugiere la autoformación constante de quienes ejercen el rol de líder en el centro educativo con el fin de que su accionar sea acorde a las exigencias del ente rector de la educación y acorde a la realidad local de su población.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anguita, J., Labrador, J., Campos, J., Casas Anguita, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Antúñez, S. (2000): Organización escolar y acción directiva, Editorial SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.
- Díaz, J., & Quiñones, A.(2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial*, Florencia de Mora-2017.
- Fernández, S., & Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9(1), 76-78.
- García, A., Poblete, M. y Villa, A. (2006).*La función directiva: un problema sin resolver*. Tres décadas de formación, investigación y acción. XXI. *Revista de educación*, 8, 13-34.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. On line)(27/03/2.000). Revisado el, 14, 112-116.
- Lirios, C., Guillén, J., Sánchez, A., Velázquez, F., & Flores, M.(2016). *Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa*. *Ehquidad: La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (5), 109-130.
- Arellano, T. (2017). Gestión directiva y acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017. Universidad César Vallejo , Escuela de Postgrado. Perú: Gestión y calidad educativa.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11822/Arellano_JTC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejía, A.(2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(106), 203-214. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Duran, I., Gallegos, M., y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3-16.
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>



- Campos, G., & Martínez, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Pérez, G. (2012). Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos. “Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011 - 2012”. tesis, UTPL, Guayaquil.
- García, M. (2020). *Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente*. Estudio de caso. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(3), 850-864. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398410>
- Aranda, A. (2007), *Hacia la excelencia académica*. Planificación estratégica educativa. Orientación metodológica. Quito – Ecuador. Ediciones Abya –Yala. Segunda Edición. 296 pg.
- Serrano Romero, N. M. (2008). Estilos de liderazgo asociados al ciclo vital de las organizaciones.
- Santizo Rodall, C. (2011). Gobernanza y participación social en la escuela pública. *Revista mexicana de investigación educativa*, 16(50), 751-773. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662011000300005&script=sci_arttext
- Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., & Rosell, H. C. P. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Palomo, M. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Esic Editorial. https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo&author=Palomo+M&publication_year=2007
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). La entrevista. Universidad autónoma de México.[En línea].[Online].[cited 2012 Septiembre 30. Disponible en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E.
- Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7413>
- Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100013&script=sci_arttext
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 71-88. redalyc.org/pdf/551/55131688004.pdf
- Díaz Castillo, J. E., & Quiñones Lizarraga, A. J. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y la

gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora-2017.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11754>

Moreno, B. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: Perspectiva de análisis. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52-68.