



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Dirección de Instituciones Educativas

Cultura de gestión directiva del Centro Educativo Comunitario Intercultural
Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI.

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

Autor:

Edison Gregorio Canelos Vargas

CI: 1600303141

Tutor: Mario Enrique Yautibug Chimbolema

CI: 0603660200

Azogues - Ecuador

03-agosto-2024

Resumen:

La problemática abordada se centra en la necesidad de comprender y mejorar el liderazgo educativo en esta institución debido a su impacto crucial en la calidad educativa y en el desarrollo de competencias docentes, aspectos clave para el éxito académico y la equidad escolar. El objetivo principal es analizar la gestión directiva para identificar prácticas clave y áreas de mejora. Para lograrlo, se empleó un enfoque mixto que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y análisis de documentos institucionales. Se realizaron encuestas a docentes y entrevistas a autoridades, con un análisis estadístico de los datos para identificar patrones y tendencias relevantes. La población de estudio incluyó miembros del equipo directivo, docentes, personal administrativo y representantes de la comunidad educativa. Entre los principales resultados obtenidos indican que el 63.64% de los encuestados se mostró de acuerdo con la información sobre decisiones administrativas, mientras que el 45.45% consideró que la participación en la toma de decisiones es insuficiente. En cuanto a la claridad de los procedimientos de gestión, el 36.36% no los percibe como claros, evidenciando áreas de mejora en la comunicación y participación en el CECIB. Como conclusión, se destacaron se sugiere mejorar la política organizacional mediante procesos participativos, establecer mecanismos de retroalimentación y aumentar la transparencia en la toma de decisiones. Además, se propone implementar evaluaciones periódicas y fomentar la formación continua del personal, asegurando así una gestión directiva más efectiva en el CECIB

ÑUKANCHI WASI

Palabras clave: cultura de gestión, liderazgo educativo, institución intercultural, estrategias de intervención

Abstract

The issue addressed focuses on the need to understand and improve educational leadership in this institution due to its crucial impact on educational quality and the development of teaching competencies, which are key aspects for academic success and school equity. The main objective is to analyze management leadership to identify key practices and areas for improvement. To achieve this, a mixed-methods approach was employed, combining qualitative and quantitative methods, including semi-structured interviews, questionnaires, and institutional document analysis. Surveys were conducted with teachers and interviews with authorities, with statistical analysis of the data to identify relevant patterns and trends. The study population included members of the management team, teachers, administrative staff, and representatives of the educational community. Key findings indicate that 63.64% of respondents agreed with the information on administrative decisions, while 45.45% felt that participation in decision-making is insufficient. Regarding the clarity of management procedures, 36.36% did not perceive them as clear, highlighting areas for improvement in communication and participation within the CECIB. In conclusion, it is suggested to improve organizational policy through participatory processes, establish feedback mechanisms, and increase transparency in decision-making. Additionally, it is proposed to implement periodic evaluations and promote continuous staff training, thereby ensuring more effective management within CECIB ÑUKANCHI WASI.

Keywords: Management culture, educational leadership, intercultural institution, intervention strategies

Índice del Trabajo

Introducción	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1. Problema de investigación	10
1.1 Planteamiento del problema o problematización.....	10
1.2 Pregunta de investigación	11
1.3 Objetivo general	12
1.4 Objetivos específicos	12
1.5 Justificación.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2. Antecedentes.....	15
2.1 Internacionales.....	15
2.2 Nacionales.....	17
2.3 Locales	19
3. Marco Legal	19
4. Marco Teórico.....	20
4.1. Cultura de gestión directiva	20
4.2. Teorías de la gestión educativa.....	22
4. 3. Cultura organizacional en instituciones educativas	24
4. 4 Liderazgo educativo.....	25
4.5. Comunicación institucional.....	26

4.6. Valores	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	33
3. Marco Metodológico	33
3.1 Paradigma de la investigación.....	33
3.2 Enfoque.....	34
3.3 Tipo de investigación	34
3.4 Investigación exploratoria	34
3.4 Diseño	36
3.5 Población muestra o informantes claves	38
3.6 Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información.	38
3.7 Criterios para seleccionar y/o determinar los participantes en la investigación..	38
3.9 Operacionalización de las variables/categorías de estudio	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4. Análisis e interpretación de la información de la encuesta a los docentes,.....	45
4.2. Análisis de la aplicación e interpretación al directivo	61
4.3 Triangulación e interpretación de resultados.....	63
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	70
5.6.1. Actividades iniciales y de organización.....	75
5.6.2. Actividades de desarrollo del plan de capacitación profesional institucional	76
5.7 Validación de la propuesta.....	79
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
5. Conclusiones.....	81
6. Recomendaciones.....	82
7. Referencias	84

8. Anexos	95
-----------------	----

Índice de tablas

Tabla 1 Fases del estudio	36
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	40
Tabla 3 Edad	45
Tabla 4 Género	46
Tabla 5 Nivel de educación	47
Tabla 6 Función en la Institución educativa	47
Tabla 7. Procedimientos de gestión en la institución de . ÑUKANCHI WASI.	48
Tabla 8 Las decisiones administrativas importantes del centro educativo.	49
Tabla 9 Comunicación	51
Tabla 10 Asuntos administrativos y su discusión.....	52
Tabla 11 Participantes dentro de la comunidad educativa	53
Tabla 12 Transparencia de las decisiones administrativas.....	54
Tabla 13 Satisfacción por el desarrollo profesional.....	55
Tabla 14 Liderazgo del equipo directivo	56
Tabla 15 Satisfacción en el desarrollo profesional.....	57
Tabla 16 Compromiso con el bienestar estudiantil	58
Tabla 17 Instalaciones y los recursos del centro educativo	59
Tabla 18 Gestión de la disciplina en el centro educativo	60

Introducción

El liderazgo educativo es un aspecto crucial en el desarrollo y la eficacia de cualquier institución educativa. En el caso del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe "Ñukanchi Wasi", ubicado en el barrio Ñukanchi Wasi, en la Parroquia Puerto Francisco de Orellana, en la Provincia de Orellana, esta premisa cobra aún mayor relevancia debido a su enfoque bilingüe y multicultural, así como a su compromiso con la calidad y equidad educativa. Con una matrícula de 350 estudiantes y un equipo de 11 docentes.

En el contexto actual del CECIB, se ha identificado una necesidad imperante de reorganización y mejora de los procesos administrativos para asegurar una gestión eficaz que impacte positivamente en la calidad educativa ofrecida. Esta necesidad surge de la participación activa de los diversos actores involucrados en la institución, quienes reconocen la importancia de establecer directrices claras para optimizar el funcionamiento interno y externo del centro. Por lo tanto, es esencial implementar estrategias que fomenten la comunicación y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

El propósito de esta investigación es indagar en los elementos, valores y prácticas fundamentales que definen la cultura de gestión directiva en el CECIB, con el fin de proponer estrategias que promuevan un liderazgo efectivo en la institución. Este estudio se enmarca en la necesidad de mejorar los procesos administrativos y fortalecer el liderazgo educativo para garantizar la calidad y equidad en la enseñanza ofrecida por el centro. La relevancia de esta investigación radica en su potencial para impactar positivamente en el funcionamiento y desempeño del CECIB, así como en su capacidad para brindar una educación de calidad a todos los estudiantes. Al identificar y comprender los elementos clave de la cultura de gestión directiva en la institución, será posible proponer estrategias específicas que fortalezcan el liderazgo educativo y promuevan el éxito académico y personal de los estudiantes. La investigación se sustenta en diversos fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo

educativo, la gestión escolar y la cultura organizacional. Se explorarán conceptos clave como el liderazgo transformacional, la participación comunitaria, la toma de decisiones colaborativa y la construcción de una visión compartida. Estos fundamentos teóricos servirán como marco conceptual para comprender y analizar la cultura de gestión directiva en el CECIB Ñukanchi Wasi. Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se empleará un enfoque mixto que combinará métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizarán entrevistas semiestructuradas con miembros del equipo directivo, docentes, personal administrativo y representantes de la comunidad educativa. Además, se aplicarán cuestionarios y se analizarán documentos institucionales para recopilar datos cuantitativos relevantes. El análisis de datos se llevará a cabo utilizando técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, como el análisis de contenido y el análisis estadístico.

Los principales resultados de esta investigación proporcionarán una comprensión profunda de la cultura de gestión directiva en el CECIB Ñukanchi Wasi, así como insights sobre los desafíos y oportunidades para promover un liderazgo efectivo en la institución. Se identificarán prácticas y valores clave que influyen en la gestión educativa, así como áreas de mejora y posibles estrategias de intervención. La investigación se organizará en varios capítulos que abordarán diferentes aspectos del problema de investigación. El primer capítulo proporcionará una introducción al contexto del estudio, el problema de investigación y los objetivos del estudio. El segundo capítulo revisará la literatura relevante sobre liderazgo educativo, gestión escolar y cultura organizacional. El tercer capítulo describirá la metodología utilizada en el estudio, incluyendo la selección de participantes, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. El cuarto capítulo presentará y analizará los resultados obtenidos de la investigación. Finalmente, el quinto capítulo discutirá las conclusiones del estudio, las implicaciones para la práctica y las recomendaciones para investigaciones futuras.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema o problematización

El Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) "Ñukanchi Wasi" se sitúa en la parroquia Puerto Francisco de Orellana, en el cantón Francisco de Orellana, de la Provincia de Orellana. Tiene una población estudiantil de 350 alumnos, en diferentes procesos educativos como la Inserción a procesos semióticos (IPS), el Fortalecimiento cognitivo afectivo y psicomotriz (FCAP), y el Desarrollo de Destrezas y Técnicas de Estudio (DDTE).

En el contexto actual del CECIB, se evidencia la necesidad de reorganizar y mejorar los procesos administrativos, involucrando activamente a todos los miembros de la institución. Es crucial, por tanto, establecer lineamientos claros que orienten la ejecución de las actividades académicas, de innovación, de vinculación comunitaria y de gestión. Además, es fundamental promover una comunicación fluida entre los diferentes actores educativos y fomentar la colaboración interdisciplinaria para alcanzar los objetivos establecidos. Así, se busca fortalecer la institución educativa y garantizar su desarrollo sostenible a largo plazo.

La diversidad y la complejidad inherentes a los procesos de aprendizaje, especialmente en contextos bilingües y culturales, requieren un enfoque especializado que promueva tanto la eficacia como la equidad en la enseñanza. Paralelamente, la necesidad de reorganizar y optimizar los procesos administrativos se hace evidente para asegurar una gestión efectiva que contribuya a mejorar la calidad educativa. Esta necesidad responde al compromiso de los distintos actores de la institución, quienes reconocen la importancia de establecer lineamientos claros para mejorar tanto el funcionamiento interno como las relaciones externas del centro. En consecuencia, resulta fundamental implementar estrategias que fortalezcan la comunicación y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Este trabajo de investigación se alinea con las líneas de investigación de la Universidad Nacional de Educación, las cuales promueven la adaptación de los enfoques de gestión del aprendizaje para responder a las prioridades académicas y a los recursos disponibles en las instituciones educativas. Sin embargo, la ausencia de políticas y estrategias institucionales adecuadas dificulta el avance en la gestión educativa y afecta el rendimiento estudiantil. Además, la falta de competencias y habilidades en el equipo directivo restringe la capacidad de mejorar los procesos y de crear un entorno educativo favorable. Por lo tanto, es necesario un enfoque integral que contemple tanto la experiencia interna como el conocimiento del contexto local, para realizar un análisis preciso de las condiciones administrativas y operativas del CECIB ÑUKANCHI WASI.

1.2 Pregunta de investigación

Por ende, la pregunta problema que orienta esta investigación se centra en indagar: ¿Cuáles son las principales necesidades identificadas en cuanto a la política organizacional, formas de liderazgo, sistemas de comunicación y valores institucionales dentro del CECIB ÑUKANCHI WASI?

¿Cómo se sustenta la cultura de gestión directiva en el CECIB ÑUKANCHI WASI a través de sus políticas organizacionales, comunicación, liderazgo y valores?

¿Cuáles son las estrategias propuestas para mejorar la cultura de gestión directiva en el CECIB ÑUKANCHI WASI?

Estas preguntas se plantean con el objetivo de identificar los desafíos particulares que enfrenta el centro educativo y de proponer soluciones adecuadas y efectivas para mejorar su desempeño e influir positivamente en la comunidad educativa.

1.3 Objetivo general

Proponer estrategias para una cultura de gestión directiva del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar necesidades relacionadas con la política organizacional, formas de liderazgo, sistemas de comunicación y valores institucionales como parte de la cultura de la gestión directiva.
- Fundamentar la cultura de gestión directiva desde las dimensiones de políticas organizacionales, comunicación, liderazgo y valores.
- Diseñar estrategias para mejorar la cultura de gestión directiva, garantizando su relevancia mediante la evaluación por parte de expertos

1.5 Justificación

Este estudio se enfoca en mejorar la gestión directiva del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Ñukanchi Wasi”, respondiendo a la necesidad de alinearse con los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador. Las deficiencias actuales en la gestión directiva afectan negativamente tanto el clima organizacional como la calidad educativa, lo que resalta la urgencia de implementar estrategias que aborden estos desafíos.

Ushiña y Colmenarez (2022) señalan que los directivos deben abordar problemáticas derivadas de prácticas tradicionales de liderazgo, deficiencias en la comunicación y errores en la planificación. Por otro lado, Soriano y Jiménez (2022) destacan que el fortalecimiento de la labor docente es clave para una gestión innovadora y efectiva, adecuada a las demandas educativas actuales. La conjunción de estos enfoques teóricos enfatiza la relevancia de este

proyecto, ya que su implementación podría no solo mejorar la calidad educativa en el centro, sino también transformar su clima organizacional.

A partir de la información presentada, una gestión directiva alineada con los estándares de calidad y basada en estrategias innovadoras es fundamental para superar las deficiencias actuales. Por lo tanto, este estudio se convierte en un elemento clave para indagar cómo la implementación de nuevas prácticas de gestión puede impactar positivamente tanto en el desempeño de la institución como en su relación con la comunidad educativa.

Además, Jihuallanca (2023) indica que una gestión directiva sólida puede influir significativamente en el desarrollo académico y personal de los estudiantes. En cambio, Polo et al. (2024) también enfatiza que una cultura de liderazgo sólida y una gestión participativa son fundamentales para promover la excelencia educativa y el éxito institucional. Por lo tanto, es evidente que la implementación de una gestión directiva eficiente es crucial para cualquier institución educativa.

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de elevar significativamente la calidad educativa en el CECIB “Ñukanchi Wasi” y, por extensión, en el país. Al promover un entorno en el que padres, estudiantes y docentes asuman roles de liderazgo, se fomenta una comunidad educativa más activa y comprometida. Las reuniones iniciales con la comunidad han mostrado un respaldo considerable hacia el desarrollo de habilidades de gestión, y el acceso a fuentes de información facilitará la implementación de un plan educativo eficiente y efectivo.

Este estudio se enfoca en diseñar una propuesta para mejorar la gestión directiva en el CECIB, centrada en el desarrollo integral de los estudiantes, la promoción de valores interculturales, y la integración de conocimientos innovadores en ciencia y tecnología. La aplicación de estrategias efectivas transformará la gestión directiva, optimizando el clima

organizacional, la planificación y la estructuración de procesos, lo que a su vez aumentará el reconocimiento del centro educativo.

Es fundamental enfrentar y corregir las deficiencias en la cultura de gestión directiva del CECIB “Ñukanchi Wasi”. Si este proyecto de investigación no se implementa, el centro educativo corre el riesgo de continuar arrastrando los mismos problemas. Por ello, la creación de una cultura de gestión directiva que sea innovadora y eficiente permitirá que, en el futuro, la escuela se convierta en un referente de excelencia educativa, inclusión, y respeto por la diversidad cultural y lingüística, dejando un impacto positivo duradero tanto en la comunidad como más allá de ella.

Esta investigación se enfoca en identificar los factores que conforman la cultura de gestión directiva dentro de la comunidad educativa, con el propósito de entender los elementos clave que influyen en el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo en el entorno escolar. Asimismo, busca proporcionar una visión integral de los aspectos fundamentales que faciliten la organización efectiva de las operaciones administrativas y operativas de la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Antecedentes

En esta sección se aborda la relevancia y la evolución de la gestión educativa, centrándose en la cultura de gestión directiva en instituciones educativas. Este análisis exhaustivo destaca las teorías, enfoques y prácticas emergentes en el campo, proporcionando una panorámica completa de los avances y desafíos actuales. A través de esta revisión, se busca contextualizar la investigación y establecer una base sólida para comprender la dinámica de la gestión educativa

2.1 Internacionales

Sotomayor et al. (2020) indican que en su estudio la problemática abordada en el estudio se centra en la necesidad de comprender el rol del liderazgo inclusivo en la promoción de prácticas educativas inclusivas en dos escuelas de la Región de Coquimbo, Chile. El objetivo es investigar los significados atribuidos al liderazgo inclusivo por los equipos directivos y identificar acciones que fomenten una cultura inclusiva en las comunidades educativas. La población de estudio está compuesta por miembros de los equipos directivos de los dos establecimientos educativos seleccionados. Se utilizaron entrevistas en profundidad individuales con los participantes, donde se obtuvieron resultados que revelaron avances significativos en la promoción de una cultura inclusiva en las escuelas, destacando la participación de la comunidad educativa y la incorporación de las familias en las actividades escolares como factores clave para fortalecer el clima organizacional y favorecer la inclusión de todos los estudiantes.

Shuaib et al. (2022) aborda la problemática de la efectividad en las instituciones educativas, destacando que el liderazgo es un factor clave para lograr mejoras en el sistema educativo. El estudio se realizó a través de una revisión conceptual de la literatura existente, analizando diversas teorías y enfoques sobre el liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. La población objeto de estudio incluye a líderes educativos, especialmente

directores de escuelas, y su interacción con el personal y los estudiantes en el contexto educativo. Entre los principales resultados, se encontró que el estilo de liderazgo tiene un efecto significativo en el compromiso organizacional y en la cultura de la institución. Se destaca que un liderazgo transformacional puede aumentar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez mejora la efectividad institucional.

Robinson et al. (2014) plantean la problemática de la baja rendimiento académico en las escuelas del sector de plantaciones en Sri Lanka, donde históricamente ha habido negligencia en la educación. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó un cuestionario que abarcaba tres secciones: demografía de los docentes, percepción de la cultura escolar y percepción del estilo de liderazgo transformacional del director. La población del estudio consistió en 158 docentes de escuelas secundarias en dos distritos, Nuwara-Eliya y Ratnapura, seleccionados aleatoriamente.

Los resultados revelaron una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo del director y la cultura escolar, así como entre la cultura escolar y el rendimiento académico de los estudiantes. En particular, se encontró que el 80% de los docentes percibieron que un liderazgo efectivo contribuye a una cultura escolar positiva, lo que a su vez se asoció con un aumento en el rendimiento académico. Además, el estudio identificó que las escuelas con una cultura escolar positiva mostraron un mejor desempeño en las calificaciones de Matemáticas, destacando la importancia de un liderazgo comprometido y una cultura colaborativa para mejorar los resultados educativos en contextos desfavorecidos.

De la misma manera, Manríquez y Reyes (2021) proponen en su investigación una mirada profunda y exhaustiva sobre el papel crucial que desempeñan los directores y directoras en los establecimientos educativos chilenos, centrándose especialmente en los niveles de educación parvularia, básica y media. Su estudio no solo busca comprender, sino también analizar las prácticas de liderazgo de estos directores, desentrañando las complejidades y desafíos que enfrentan en su labor diaria.

El objetivo primordial de esta investigación es trazar un panorama detallado de las prácticas de liderazgo en los distintos niveles educativos, basándose en una exhaustiva revisión de investigaciones empíricas realizadas entre los años 2015 y 2020. Para llevar a cabo este análisis riguroso, se emplearon varios instrumentos de recopilación de información, entre ellos la revisión sistemática de bases de datos académicas de renombre como Dialnet y SciELO. Además, se realizó una lectura meticulosa de 27 estudios empíricos seleccionados con criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, garantizando así la relevancia y la calidad de los datos recopilados. Los resultados obtenidos a través de esta exhaustiva revisión ponen de relieve la necesidad imperiosa de profundizar en el estudio del liderazgo en el ámbito educativo local. Se evidencia que, si bien existen investigaciones y estudios que abordan esta temática, aún queda mucho por explorar y comprender en términos de las prácticas de liderazgo efectivas en los establecimientos educativos chilenos.

Asimismo, los hallazgos subrayan la importancia estratégica de fortalecer el liderazgo y la gestión escolar como herramientas fundamentales para elevar la calidad de los aprendizajes en las instituciones educativas del país. Este aspecto cobra especial relevancia en un contexto donde la calidad educativa es un objetivo prioritario, y donde se reconoce que el liderazgo escolar desempeña un papel crucial en la consecución de este objetivo.

2.2 Nacionales

Ferreira (2021) presenta una investigación cuyo propósito radica en el análisis de los factores que inciden en las percepciones de docentes y directivos dentro de instituciones educativas, así como en comprender la influencia de estas percepciones en la eficacia institucional de las escuelas. Este estudio aborda una temática crucial en el ámbito educativo, destacando la importancia de la interacción entre el liderazgo directivo y el cuerpo docente en el funcionamiento y desarrollo de las instituciones escolares.

La población de estudio abarcó tanto a docentes como a directivos de diversas instituciones educativas, buscando capturar una panorámica amplia y representativa de las percepciones y opiniones en torno a la gestión escolar. Para recopilar estos datos, se emplearon múltiples técnicas de investigación, incluyendo encuestas y entrevistas. Los cuestionarios estructurados proporcionaron un marco sistemático para obtener datos cuantitativos sobre las percepciones y actitudes de los participantes, mientras que las guías de entrevistas semiestructuradas permitieron explorar en mayor profundidad las experiencias y opiniones de los sujetos de estudio.

Los resultados obtenidos revelaron aspectos cruciales sobre la percepción de los docentes en relación con la participación de los directivos en la gestión escolar. En este sentido, se evidenció que, según la percepción de los docentes, la participación de los directivos no siempre alcanza los niveles deseados de idoneidad, lo que a su vez repercute negativamente en la eficacia de la gestión escolar. Este hallazgo resalta la importancia de una dirección escolar efectiva y comprometida, capaz de liderar con visión y habilidad para enfrentar los desafíos y fomentar un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento académico.

Asimismo, se constató una estrecha relación entre la calidad del liderazgo directivo y la eficacia institucional de las escuelas. De esta manera, se evidenció que un liderazgo directivo sólido y eficaz es un factor determinante para alcanzar avances significativos en el ámbito educativo, impactando de manera directa en el clima escolar, el rendimiento académico de los estudiantes y el logro de los objetivos institucionales. Este hallazgo subraya la importancia de invertir en el desarrollo profesional de los directivos escolares y en el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo, como estrategia fundamental para mejorar la calidad educativa y promover el éxito escolar.

2.3 Locales

Dentro de los estudios a nivel local tanto en la ciudad de Azogues como en la amazonia, no existe material suficiente o diverso. Sin embargo, Verdugo (2022) se centra en la problemática de cómo las características personales, el estilo de liderazgo y la gestión directiva estratégica del líder educativo impactan en la implementación de innovaciones en instituciones educativas. Para abordar esta cuestión, se emplea una metodología cualitativa, específicamente un estudio de caso múltiple, que incluye entrevistas y grupos focales con directivos y docentes de dos instituciones educativas en la provincia del Azuay.

La población objeto de estudio comprende a directivos y docentes de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete y la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca. Los principales resultados revelan que el 75% de los directivos encuestados considera que la gestión estratégica es fundamental para mejorar la calidad educativa. Además, el 80% de los participantes destaca la relevancia de fomentar un ambiente innovador para el aprendizaje. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo y gestión en los directivos para facilitar procesos de innovación que respondan a las expectativas de la comunidad educativa

3. Marco Legal

El marco legal que sustenta este trabajo propuesto se fundamenta en varios pilares jurídicos y normativos que rigen el ámbito educativo en Ecuador. En primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 establece los principios fundamentales que guían el sistema educativo del país. De acuerdo a Jaramillo et al. (2024) el derecho a una educación de calidad, inclusiva y equitativa como un derecho fundamental de todos los ciudadanos ecuatorianos reposa en las políticas públicas que pueda generar la asamblea a través de sus propuestas legislativas. De la misma manera, Chávez (2024) indica que la asamblea

constituyente debe garantizar la autonomía de las instituciones educativas y promueve la participación activa de la comunidad en la gestión y toma de decisiones en el ámbito educativo.

En consonancia con los principios constitucionales, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento (RLOEI) establecen el marco normativo general que regula el sistema educativo ecuatoriano. La LOEI, actualizada en el año 2021, establece los principios, derechos, obligaciones y competencias que rigen la educación en el país, con un enfoque intercultural, inclusivo y de calidad. Esta ley reconoce la diversidad cultural y lingüística del Ecuador y promueve la equidad y la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación.

Por su parte, Ordoñez et al. (2024) plantea en su estudio que el reglamento de la LOEI (RLOEI) complementa y desarrolla las disposiciones contenidas en la ley, estableciendo los mecanismos y procedimientos para su aplicación efectiva. De tal forma, que lo explicado y estudiado en aquella investigación manifiesta que este reglamento detalla aspectos relacionados con la organización y funcionamiento del sistema educativo, la gestión institucional, la evaluación del aprendizaje, entre otros aspectos relevantes para el desarrollo educativo del país.

4. Marco Teórico

4.1. Cultura de gestión directiva

La cultura de gestión directiva en las instituciones educativas es un factor determinante en la efectividad y el funcionamiento de las mismas. El liderazgo ejercido por los directivos influye en la configuración del ambiente organizacional, impactando directamente en los procesos y relaciones entre los actores educativos. Al respecto, Fullan (2014) señala que la cultura de gestión directiva se define como el conjunto de creencias, actitudes y comportamientos compartidos por los líderes educativos, los cuales moldean las interacciones y decisiones dentro de la institución. Esta visión resalta la necesidad de un liderazgo escolar robusto y basado en valores, que sea capaz de fomentar una cultura organizacional positiva, orientada al aprendizaje y desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

Una gestión directiva eficaz se caracteriza por la habilidad de inspirar, motivar y guiar a docentes, estudiantes y personal administrativo hacia metas comunes. Este tipo de liderazgo genera un ambiente de confianza y colaboración, elementos esenciales para potenciar el éxito escolar. Además, promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la construcción de una visión compartida para el mejoramiento continuo de la institución.

Yopan et al. (2020) amplían esta perspectiva al afirmar que la cultura organizacional se manifiesta a través de artefactos visibles, valores compartidos y supuestos básicos que subyacen en el funcionamiento de una institución. Estos elementos son fundamentales para entender cómo se desarrollan las prácticas y comportamientos dentro de una organización, pues reflejan las creencias y normas que guían las acciones de sus miembros.

En el ámbito específico de la gestión directiva en centros educativos, esta cultura se traduce en las políticas, prácticas y relaciones interpersonales promovidas por los líderes escolares. Así, la cultura de gestión directiva no solo define la estructura y el clima organizacional de la escuela, sino que también influye en la motivación y compromiso del personal docente, en el rendimiento académico de los estudiantes y en el grado de satisfacción de los padres y la comunidad en general. Por tanto, es crucial que los líderes escolares comprendan la importancia de cultivar una cultura de gestión directiva positiva y efectiva para alcanzar el éxito educativo.

Hernández et al. (2020) subrayan la necesidad de un enfoque transformador del liderazgo escolar, uno que vaya más allá de la gestión administrativa convencional y se enfoque en la creación de una cultura escolar inclusiva, participativa y orientada al aprendizaje continuo. Este tipo de liderazgo implica la capacidad de inspirar, motivar y empoderar a todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo un ambiente de colaboración y crecimiento

constante. Asimismo, estos autores destacan la importancia de desarrollar habilidades de comunicación efectiva, resolución de conflictos y toma de decisiones compartidas para fortalecer el liderazgo escolar transformador.

En este contexto, el liderazgo distribuido y colaborativo se presenta como una estrategia efectiva para robustecer la cultura de gestión directiva. Este enfoque busca empoderar a diversos actores dentro de la institución, fomentando la toma de decisiones compartida y la responsabilidad colectiva. Al implementar este tipo de liderazgo, se promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, facilitando la construcción de un ambiente de aprendizaje en el que se valore la diversidad y se promueva el desarrollo integral de los estudiantes.

A partir de las reflexiones de Fullan (2014), Yopan et al. (2020) y Hernández et al. (2020), se puede inferir que la cultura de gestión directiva no solo es un reflejo del liderazgo ejercido por los directivos escolares, sino también un factor clave para el éxito educativo. Por ello, la investigación futura debe centrarse en explorar cómo la implementación de un liderazgo distribuido y colaborativo puede transformar la cultura organizacional, mejorando así el rendimiento académico y el clima escolar.

4.2. Teorías de la gestión educativa

En el ámbito de la gestión escolar, varias teorías destacan por su relevancia en la administración eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales, con el objetivo de crear un entorno educativo óptimo. La teoría de la gestión escolar, como señala Ferreira (2021), indica la importancia de un liderazgo efectivo, la toma de decisiones estratégicas y el trabajo en equipo para alcanzar el éxito en las instituciones educativas. Este enfoque pone énfasis en la mejora continua y la adaptación a las transformaciones del entorno educativo, elementos clave para asegurar la calidad de la educación ofrecida.

Por otra parte, Guevara et al. (2020) abordan la teoría del liderazgo educativo, que examina cómo los líderes escolares influyen en el aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo de la comunidad educativa. Esta teoría resalta el papel fundamental del liderazgo distribuido, así como la importancia de la colaboración entre todos los miembros de la institución. En este contexto, el liderazgo no solo se entiende como una función administrativa, sino como un proceso que fomenta la participación activa y la cooperación entre los diversos actores educativos para mejorar el rendimiento académico y el clima escolar.

Otra teoría significativa es la teoría de la gestión del cambio educativo, que se enfoca en los procesos de transformación dentro de las organizaciones educativas. Aparicio et al. (2020) destacan que esta teoría es crucial para la implementación efectiva de innovaciones pedagógicas y administrativas. La teoría de la gestión del cambio considera aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo y la capacitación del personal docente, con el fin de lograr cambios exitosos en el ámbito educativo. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de estrategias que promuevan la innovación y la adaptabilidad, contribuyendo así a la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje.

La integración de estas teorías proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas en la gestión educativa. Ferreira (2021) muestra cómo el enfoque en el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas puede optimizar los recursos y mejorar la calidad educativa. Guevara et al. (2020) refuerzan esta idea al destacar la importancia del liderazgo distribuido y la colaboración, que son esenciales para crear un entorno escolar positivo y participativo. A su vez, Aparicio et al. (2020) enfatizan la necesidad de una gestión del cambio que permita a las instituciones adaptarse a nuevas demandas y desafíos, garantizando así la implementación exitosa de innovaciones.

En consecuencia, para fortalecer las prácticas de gestión en las instituciones educativas, es fundamental comprender y aplicar estas teorías de manera integrada. Los líderes educativos deben desarrollar estrategias que combinen la eficacia en la administración de recursos, la promoción del liderazgo colaborativo y la capacidad de adaptación al cambio. Esto permitirá no solo mejorar la calidad del proceso educativo, sino también fomentar un ambiente de aprendizaje que apoye el éxito académico y el bienestar integral de los estudiantes. La combinación de estas teorías ofrece una guía comprensiva para enfrentar los retos de la gestión educativa moderna y promover una educación de alta calidad en contextos cambiantes.

4. 3. Cultura organizacional en instituciones educativas

En cuanto a la cultura organizacional, Valero et al. (2022), plantean que en las instituciones educativas un buen manejo organizacional incide significativamente en la calidad educativa y en el funcionamiento general de los centros escolares. En este sentido, se resalta que la cultura organizacional ofrece una ventana para identificar una serie de aspectos tanto positivos como negativos que afectan directamente los resultados alcanzados en el ámbito educativo. Monsalve-Castro et al. (2022) indican que es crucial reconocer que los directores desempeñan un rol fundamental en la forja de una cultura institucional sólida, caracterizada por valores arraigados que orienten a los docentes hacia la consecución de los objetivos establecidos por la institución. Además, los directores deben ser capaces de comunicar de manera efectiva estos valores y objetivos a todo el personal educativo, fomentando así un ambiente de colaboración y compromiso en la institución. Esto contribuirá a mejorar el desempeño académico de los estudiantes y fortalecer la comunidad educativa en su conjunto.

En consonancia con lo anterior, Chávez et al. (2023) destacan que la cultura organizacional en instituciones educativas constituye un elemento determinante que moldea la calidad educativa, el clima organizacional y la consecución de los objetivos institucionales. Su

influencia abarca desde la forma en que se transmiten y asimilan los valores institucionales hasta la manera en que se abordan los desafíos educativos y se fomenta la colaboración entre los miembros de la comunidad escolar. Por ende, comprender y gestionar adecuadamente la cultura organizacional se erige como una tarea primordial para los líderes educativos, ya que de ello depende en gran medida el éxito y la efectividad de las acciones emprendidas en pro del desarrollo integral de la institución y de sus integrantes.

4. 4 Liderazgo educativo

El liderazgo educativo se define como la gestión efectiva de actividades y responsabilidades en entornos educativos, ya sea en escuelas, universidades o instituciones, con el fin de promover el desarrollo y el éxito académico (Valdés, 2018). Este implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a los miembros de la comunidad educativa hacia metas comunes, fomentando un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo. Un líder educativo efectivo debe tener habilidades de comunicación sólidas, ser un modelo a seguir y estar comprometido con la mejora continua.

Este concepto engloba varios tipos de liderazgo, como el responsable, distribuido, transformacional, servidor y autoritario, cada uno con enfoques y características específicas. Su objetivo principal es fomentar la toma de decisiones efectivas, la colaboración entre equipos, la innovación y la promoción de valores tanto individuales como colectivos. Se destaca su influencia en la mejora de los resultados académicos y en la creación de ambientes propicios para el aprendizaje y el desarrollo holístico de los estudiantes.

Por otro lado, la comunicación institucional comprende las diversas acciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones, como empresas, asociaciones, administraciones públicas o partidos políticos, con el propósito de darse a conocer, mejorar su imagen y transmitir su identidad, valores y metas a sus diversos públicos (Contreras y Garibay, 2020). Estas acciones

incluyen el uso de medios de comunicación tradicionales y digitales, así como la organización de eventos y la elaboración de materiales informativos.

Esta estrategia de comunicación busca construir, mantener y fortalecer una imagen positiva de la organización a través de múltiples canales como sitios web, redes sociales, medios de comunicación, eventos y boletines internos. Más allá de la transmisión de información, la comunicación institucional implica escuchar, atender y responder a las necesidades de los públicos, lo que contribuye a una gestión más efectiva y a una mayor satisfacción de estos.

4.5. Comunicación institucional

De acuerdo a Guerrero Alvarado et al. (2022) la comunicación institucional abarca el conjunto de acciones de comunicación realizadas por organizaciones como empresas, asociaciones, entidades gubernamentales o partidos políticos, con el fin de darse a conocer, mejorar su imagen y transmitir su identidad, valores y objetivos a sus distintos. Esta estrategia de comunicación busca construir, mantener y fortalecer una imagen positiva de la institución a través de diversos medios, tales como sitios web, redes sociales, medios de comunicación, eventos y boletines internos. Además de la transmisión de información, la comunicación institucional implica escuchar, atender y responder a las necesidades de los públicos, lo que contribuye a una gestión más efectiva y a una mayor satisfacción de los mismos.

La toma de decisiones en instituciones educativas constituye un proceso fundamental que abarca diversos niveles y dimensiones, como la estructura, la lógica, los procesos, los datos, la información, la interacción y la comunicación. En el ámbito de la educación, este proceso se considera clave y estratégico para el funcionamiento de las instituciones, ya que las decisiones tomadas tienen un impacto significativo en su dirección y en su relación con el entorno (Peñarreta et al., 2021). Las instituciones educativas, al ser sistemas complejos que interactúan con otros, han evolucionado hacia modelos gerenciales basados en la organización intensiva del conocimiento y su gestión. La toma de decisiones en este contexto implica la conjunción de

diversos niveles de poder político, económico y cultural, así como de poderes construidos a partir de campos disciplinarios y estructuras académicas. En este sentido, comprender los factores que influyen en la toma de decisiones por parte de los estudiantes es crucial para mejorar el aprendizaje y promover el autoconocimiento. Se enfatiza también la importancia de descentralizar la toma de decisiones en las escuelas, involucrando a padres, maestros, administradores y otros miembros de la comunidad para mejorar la calidad educativa y reducir las brechas de desempeño (Bravo et al., 2023).

4.6. Valores

En el ámbito educativo, los valores determinan las normas, políticas y prácticas que se implementan para alcanzar los objetivos pedagógicos (Calderón et al., 2023). Estos valores educativos, como la equidad, el respeto, la inclusión, la responsabilidad, la solidaridad y la justicia, no solo forman el carácter de los estudiantes, sino que también moldean la cultura y el clima de la institución.

La cultura de gestión se refiere a los patrones de comportamiento, prácticas, normas y valores que predominan en la administración de una institución educativa (Vesga et al., 2020). En un Centro Educativo Comunitario Intercultural, esta cultura de gestión debe estar profundamente arraigada en valores que promuevan la diversidad, el respeto mutuo y la colaboración entre diferentes culturas. En un entorno intercultural, la inclusión y la diversidad son esenciales. La gestión directiva debe fomentar una cultura que valore y respete las diferencias culturales, étnicas y lingüísticas de todos los miembros de la comunidad educativa (Ferrerías, 2023). Esto implica implementar políticas y prácticas que aseguren que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de éxito, independientemente de su origen cultural.

Po otro lado, Celis (2022) la gestión directiva debe crear un entorno donde el respeto mutuo sea la norma y donde se fomente la solidaridad y la cooperación entre los miembros de la

comunidad educativa. Esto es especialmente importante en contextos interculturales, donde es vital construir puentes de entendimiento y colaboración entre diferentes grupos culturales.

Para integrar efectivamente los valores en la cultura de gestión, es crucial que los directivos adopten un liderazgo ético y ejemplar. Los líderes educativos deben modelar los valores en su comportamiento diario y en su toma de decisiones. Además, es fundamental establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación que permitan monitorear y ajustar las prácticas de gestión para asegurar que se alineen con los valores establecidos.

4.7. Estrategias para la mejora de la cultura de gestión directiva

En el presente escenario del CECIB, se observa una necesidad de estructuración, dirigida a optimizar los procesos administrativos con la participación activa de todos los implicados en la institución. Es esencial establecer directrices precisas que rijan la ejecución de las labores académicas, de innovación, de vinculación con la comunidad y de gestión. Promover una comunicación efectiva entre los distintos actores educativos que están inmersos dentro de la institución y fomentar la colaboración interdisciplinaria resulta imperativo para la consecución de los objetivos trazados. De esta forma, se procurará consolidar la entidad educativa y asegurar su crecimiento sostenible en el tiempo.

En este contexto, la mejora de la cultura de gestión directiva en los centros educativos es fundamental para garantizar un entorno de aprendizaje efectivo y enriquecedor. Las estrategias para alcanzar este objetivo deben estar alineadas con los valores y la misión de la institución, promoviendo prácticas que fortalezcan la inclusión, la participación democrática, el respeto y la colaboración. A continuación, se presentan varias estrategias clave para mejorar la cultura de gestión directiva en un centro educativo:

Fomentar un liderazgo inclusivo

Es esencial promover un liderazgo inclusivo en los centros educativos. De acuerdo a Pérez et al., (2023) los directivos deben asegurarse de que todas las voces de la comunidad educativa

sean escuchadas y valoradas, incluyendo a docentes, personal directivo, estudiantes y sus familias. Un liderazgo inclusivo implica la implementación de políticas y prácticas que consideren las necesidades y perspectivas de todos los miembros de la comunidad. Además, Valdés (2018), plantea que el liderazgo inclusivo se caracteriza por varios elementos clave. Primero, implica la adopción de una filosofía de inclusión que permea todas las prácticas y políticas de la escuela. Los líderes deben gestionar la diversidad, liderando procesos que reconozcan y aborden la diversidad dentro del entorno escolar, promoviendo un ambiente donde todos los estudiantes se sientan valorados y apoyados.

También, manifiesta que este tipo de liderazgo fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia entre todos los miembros de la comunidad escolar, creando un ambiente colaborativo y solidario (Valdés Morales, 2018). Es importante destacar que el liderazgo inclusivo no recae únicamente en el director, sino que es un esfuerzo colectivo que involucra a todo el equipo directivo y a la comunidad escolar en su conjunto.

Desarrollo de liderazgo transformacional

Carrillo et al. (2023) indican que el liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los empleados a través de una visión compartida. En este sentido, los líderes deben fomentar un ambiente donde se valore la innovación y la creatividad. Tirado y Heredia (2022) sugieren que los líderes transformacionales pueden mejorar significativamente la cultura organizacional al empoderar a sus equipos y fomentar un sentido de pertenencia. Es decir, este enfoque permite a los directivos inspirar a su equipo para que se comprometan con los objetivos de la institución y se esfuercen por alcanzar altos estándares de desempeño.

Fomento de la comunicación abierta

La comunicación efectiva y transparente es un pilar fundamental en la gestión directiva. Farias y Escalón (2022) plantean que los directivos deben establecer canales claros y abiertos para la comunicación dentro de la institución. Esto implica mantener a toda la comunidad

informada sobre las decisiones, cambios y eventos relevantes. Según Roman-Acosta et al. (2023) indican que la transparencia en la gestión fomenta la confianza y el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad educativa. Por ello, una cultura de comunicación abierta puede facilitar la respuesta coordinada en situaciones de crisis, mejorando la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.

Capacitación y desarrollo profesional

Otra estrategia crucial es la promoción de la formación continua y el desarrollo profesional (Loaiza-Aguirre y Andrade-Abarca, 2021). De acuerdo con esto, los directivos deben facilitar oportunidades para que el personal educativo se capacite y actualice constantemente.

Además, Aguirre-Canales et al. (2021) señalan que esto no solo mejora las habilidades y conocimientos del personal, sino que también refuerza un sentido de compromiso y profesionalismo. La organización de talleres, seminarios y programas de mentoría puede contribuir significativamente a este objetivo. Los programas de formación deben enfocarse en habilidades gerenciales y liderazgo, permitiendo a los directivos adquirir competencias que fortalezcan su capacidad de liderar.

Promoción de la diversidad e inclusión

La investigación ha demostrado consistentemente que las organizaciones que adoptan y fomentan una cultura inclusiva tienden a tener un mejor rendimiento. Según Martínez y Quesada, (2024) las instituciones educativas que valoran la diversidad e inclusión muestran una mejora notable en los resultados académicos y administrativos. Además, una cultura inclusiva fomenta una mayor satisfacción y retención laboral, ya que los miembros de la comunidad educativa, incluidos docentes, personal administrativo y estudiantes, son más propensos a sentirse valorados y respetados en un entorno donde se promueve la inclusión (Leiva et al., 2022).

De tal forma, la promoción de la diversidad y la inclusión también tiene un impacto positivo en el bienestar emocional y psicológico de los individuos (Valdez y Pineda, 2024). Un ambiente inclusivo donde se respeta y valora la identidad de cada persona puede contribuir a reducir el estrés y la ansiedad, y fomentar un sentido de pertenencia y comunidad. Esto es particularmente importante en contextos educativos, donde el bienestar de los estudiantes y el personal es fundamental para el éxito académico y personal.

Además, esto incluye la formación en diversidad e inclusión, la revisión y adaptación de políticas institucionales para asegurar que sean justas y equitativas, y la creación de espacios seguros donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan expresar sus preocupaciones y experiencias sin temor a represalias. También implica la celebración de la diversidad a través de eventos y actividades que reconozcan y valoren las diferentes culturas, tradiciones y experiencias presentes en la comunidad escolar.

Evaluación y retroalimentación continua

Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación continua es esencial para el crecimiento y la mejora, ya que los líderes deben estar abiertos a recibir críticas constructivas y utilizar esta información para ajustar sus estrategias de gestión. Cedeño et al., (2023) sugieren que la retroalimentación regular puede fortalecer la cultura organizacional al fomentar un ambiente de aprendizaje y mejora continua. Además, un sistema bien estructurado de evaluación y retroalimentación permite identificar áreas específicas de desarrollo tanto a nivel individual como colectivo, lo que facilita la implementación de planes de acción personalizados y la optimización de recursos. Este enfoque no solo mejora el rendimiento y la eficiencia de la organización, sino que también aumenta la motivación y el compromiso del personal, al sentir que sus aportes son valorados y que tienen un impacto directo en la evolución de la institución.

Definición clara de valores y normas

Es fundamental que los líderes definan y comuniquen claramente los valores y normas de la organización. Esto no solo guía el comportamiento de los empleados, sino que también ayuda a alinear las acciones con la misión de la organización. García (2020) enfatiza la importancia de articular la cultura de manera que se convierta en una realidad organizacional que influya en el comportamiento de los empleados. Además, una comunicación clara y coherente de los valores y normas establece un marco de referencia común, lo que facilita la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Cuando los líderes modelan estos valores en su comportamiento diario, refuerzan la credibilidad y la coherencia organizacional, creando un entorno de confianza y respeto. Este enfoque integral no solo fortalece la cohesión y el sentido de propósito compartido, sino que también impulsa un compromiso más profundo con los objetivos estratégicos de la organización.

Fomento del trabajo colaborativo

La colaboración dentro de los diferentes campos educativos, ya sea de docencia o con representantes, puede enriquecer la cultura de gestión. De acuerdo a Egaña y García (2021), los líderes deben crear oportunidades para que los equipos trabajen juntos en proyectos y actividades, lo que puede mejorar la cohesión y el entendimiento mutuo. La investigación sugiere que la colaboración puede llevar a una mayor innovación y eficiencia en la toma de decisiones. Además, fomentar la colaboración interdisciplinaria permite a los equipos aprovechar una amplia gama de habilidades y conocimientos, lo que puede resultar en soluciones más creativas y efectivas a los desafíos educativos. Hernández (2022) plantea que esta sinergia no solo potencia el desarrollo profesional de los miembros del equipo, sino que también fortalece el sentido de comunidad y pertenencia dentro de la institución. Al promover un ambiente de trabajo colaborativo, los líderes pueden crear una cultura organizacional dinámica y resiliente, capaz de adaptarse a los cambios y mejorar continuamente.

Establecimiento de objetivos comunes

Para Rentería (2022), definir objetivos comunes y metas claras puede motivar a los empleados y crear un sentido de propósito compartido. Los líderes deben involucrar a sus equipos en el proceso de establecimiento de objetivos, lo que puede aumentar el compromiso y la responsabilidad. Además, este enfoque participativo en la definición de metas fomenta un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento entre los empleados, ya que se sienten valorados y parte integral del proceso de toma de decisiones. La transparencia y claridad en la comunicación de estos objetivos también facilitan la monitorización del progreso y la evaluación del desempeño, lo que permite realizar ajustes oportunos y mantener a todos los miembros alineados con la misión y visión de la organización. Esta práctica no solo impulsa la productividad y eficiencia, sino que también fortalece la cohesión del equipo y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. Marco Metodológico

3.1 Paradigma de la investigación.

El paradigma socio-crítico, según Loza et al. (2021), se enfocó en comprender las estructuras sociales y políticas que influyeron en la cultura de gestión directiva. Este enfoque permitió analizar las relaciones de poder, las inequidades y las dinámicas de dominación dentro de la institución. Por otro lado, el enfoque mixto de investigación, basado en los postulados de Bagur-Pons et al. (2021) combina metodologías cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión más completa del tema. Mientras que la metodología cualitativa proporcionó datos detallados y profundos sobre la percepción de los actores clave, la cuantitativa ofrece información precisa y medible. Este enfoque asegura que la investigación tenga los elementos necesarios para generar estrategias de mejora en el sistema administrativo, operativo y pedagógico.

3.2 Enfoque

Se adoptó un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión completa y holística de la temática en cuestión. Este enfoque mixto permitió explorar tanto la profundidad como la amplitud de la cultura de gestión directiva en este contexto educativo único (Pérez, 2011). En primer lugar, se utilizaron técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad, para obtener una comprensión detallada de la cultura organizacional del CECIB ÑUKANCHI WASI.

Se emplearon técnicas cuantitativas, como encuestas y análisis de datos estadísticos, para recopilar información cuantificable sobre aspectos específicos de la gestión directiva, como la distribución de recursos, la participación de la comunidad. Estas técnicas cuantitativas proporcionarán datos numéricos que complementarán y enriquecerán las perspectivas cualitativas obtenidas previamente, permitiendo una comparación más rigurosa y una evaluación cuantitativa de ciertos aspectos de la gestión del centro educativo.

Por otro lado, el enfoque cualitativo en investigación educativa se centra en comprender en profundidad los fenómenos sociales y educativos desde la perspectiva de los participantes. A diferencia del enfoque cuantitativo, que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos, el enfoque cualitativo busca explorar la complejidad y riqueza de las experiencias humanas a través de técnicas como entrevistas. Este enfoque permite capturar la diversidad de voces, significados y contextos que influyen en los procesos educativos, ofreciendo una comprensión más holística y contextualizada de los fenómenos estudiados.

3.3 Tipo de investigación

3.4 Investigación exploratoria

Esta investigación es de tipo exploratoria, ya que busca identificar y comprender las variables que influyen en la cultura de gestión directiva del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI. Dado que se trata de un tema poco estudiado, se hace necesario un enfoque exploratorio que permita descubrir y analizar los factores clave en este contexto educativo específico (Galarza, 2020).

La investigación se articula con el método mixto, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado. En el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad con los directivos, docentes y miembros de la comunidad del CECIB. Estas entrevistas permitieron identificar las principales variables que afectan la gestión directiva, tales como la participación comunitaria, la integración de la interculturalidad en las prácticas educativas, y los desafíos en la administración de recursos.

Posteriormente, las variables identificadas en la fase cualitativa fueron corroboradas y cuantificadas mediante encuestas aplicadas a una muestra más amplia de participantes del CECIB. Las encuestas permitieron validar los hallazgos iniciales y proporcionar una perspectiva cuantitativa que enriquece la comprensión del fenómeno. Al combinar ambos enfoques, se logró no solo corroborar las variables identificadas cualitativamente, sino también medir su incidencia y relevancia dentro del contexto del CECIB ÑUKANCHI WASI. Este enfoque mixto, por lo tanto, permitió obtener una visión más holística y robusta de la cultura de gestión directiva en este centro educativo, facilitando la elaboración de recomendaciones más informadas y contextualmente relevantes para mejorar las prácticas de gestión y promover una educación intercultural de calidad.

La elección del estudio de caso como metodología de investigación para el análisis en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI se fundamenta

en la necesidad de explorar y comprender de manera profunda y detallada la cultura de gestión directiva dentro de un contexto específico y singular. De acuerdo con Creswell y Creswell (2018), el estudio de caso es una herramienta potente para investigar fenómenos complejos en su entorno real, permitiendo a los investigadores captar las sutilezas y particularidades del objeto de estudio que otros métodos podrían pasar por alto.

Segundo, permite una exploración profunda de la cultura de gestión directiva en el contexto específico del CECIB ÑUKANCHI WASI. Como señalan Guevara et al. (2020), este enfoque cualitativo es particularmente adecuado para captar la riqueza y diversidad de las experiencias y prácticas directivas en contextos educativos multiculturales. Tercero, en instituciones como el CECIB ÑUKANCHI WASI, donde la interculturalidad y el bilingüismo son componentes centrales, el estudio de caso permite una inmersión en el entorno educativo, capturando las interacciones y dinámicas que configuran la gestión directiva y educativa (Yin, 2018).

3.4 Diseño

El diseño de la investigación se describe en la siguiente tabla, donde se detallan los elementos importantes que conforman el estudio.

Tabla 1

Fases del estudio

Fase	Descripción
Identificación de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar detalladamente las áreas de interés y delimitar los problemas específicos a investigar. - Revisión exhaustiva de la literatura existente.

	<ul style="list-style-type: none">- Observación de la realidad educativa para identificar vacíos de conocimiento y necesidades prácticas.- Revisión de teorías relevantes en el campo educativo.
Formulación de la teoría	<ul style="list-style-type: none">- Construcción de marcos teóricos que ayuden a comprender y explicar los fenómenos estudiados.
Análisis del problema investigado mediante estudio de caso	<ul style="list-style-type: none">- Examen de los datos en busca de patrones, tendencias y relaciones significativas.- Utilización de métodos y técnicas de análisis cualitativo o cuantitativo según corresponda.- Interpretación de los hallazgos a la luz de la teoría.
Diseño de la propuesta	<ul style="list-style-type: none">- Definición clara de objetivos, preguntas de investigación y, si aplica, hipótesis.- Establecimiento de métodos y técnicas de recolección y análisis de datos.- Criterios de selección de participantes y diseño de instrumentos de recolección de datos.
Validación de la propuesta por el experto	<ul style="list-style-type: none">-Selección de los expertos-Elaboración de la rúbrica para la validación

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

3.5 Población muestra o informantes claves

La población incluyó a 1 integrante del equipo directivo, 11 profesores. Las técnicas de recolección de datos incluirán entrevistas semiestructuradas y encuestas para obtener información detallada sobre la percepción y experiencias de los diferentes actores involucrados. Los instrumentos de recolección de información han sido cuidadosamente diseñados para recoger datos relevantes alineados con los objetivos de la investigación. Se utilizarán guías de entrevistas y cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas para obtener una comprensión completa de la gestión educativa

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

Los criterios de inclusión se centran en unidades de información que estén directamente relacionadas con la gestión directiva y los procesos educativos de la institución. Estos incluyeron entrevistas con miembros del equipo directivo, docentes y personal administrativo, así como análisis de documentos institucionales relevantes, como políticas educativas y planes de desarrollo escolar. Por otro lado, los criterios de exclusión se aplicarán a unidades de información que no estén directamente relacionadas con el tema de investigación, así como a datos irrelevantes o sesgados que puedan distorsionar los resultados. Esto implica la exclusión de entrevistas con personas no afiliadas a la institución educativa o el descarte de documentos que no sean pertinentes para el análisis.

3.7 Criterios para seleccionar y/o determinar los participantes en la investigación

Criterios de Inclusión

Se incluyó a los participantes que forman parte de la comunidad educativa del CECIB ÑUKANCHI WASI, abarcando tanto directivos como docentes. Los seleccionados debían contar con al menos un año de experiencia en la institución para asegurar una comprensión sólida del

entorno institucional. Además, se consideraron aquellos individuos directamente involucrados en los procesos de gestión y toma de decisiones dentro de la institución, ya que estos participantes pueden ofrecer información detallada y específica sobre estrategias de liderazgo, implementación de políticas y efectividad de sistemas de comunicación y valores institucionales.

Criterios de Exclusión

Se excluyó a aquellos con responsabilidades limitadas o indirectas en la gestión, como el personal temporal o con roles de gestión mínima, para asegurar que los datos recolectados fueran pertinentes y significativos. También se excluyó a quienes no pudieron proporcionar un consentimiento informado válido, protegiendo así la ética del estudio y la integridad de los datos. Para reducir sesgos, se excluyó a quienes habían participado recientemente en estudios similares sobre la gestión del CECIB ÑUKANCHI WASI, garantizando la objetividad y novedad de los datos recolectados. Finalmente, se excluyó a personas que no estuvieran directamente relacionadas con la institución educativa, asegurando que las opiniones y experiencias recopiladas fueran directamente aplicables a la institución en estudio.

3.9 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizaron se encuentran las entrevistas semiestructuradas, que permitieron profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes clave, como miembros del equipo directivo, docentes y personal administrativo. Según Martínez (2021), las entrevistas semiestructuradas son especialmente útiles en contextos educativos porque permiten explorar en detalle las dinámicas y contextos específicos que influyen en la gestión y liderazgo educativo. Además, se aplicarán cuestionarios diseñados para recopilar datos cuantitativos sobre aspectos específicos del liderazgo educativo y la gestión directiva en el CECIB

En cuanto a los instrumentos de recolección de información, se utilizaron guiones de entrevistas semiestructuradas adaptados a cada grupo de participantes, así como cuestionarios diseñados para abordar aspectos relevantes de la cultura de gestión directivo del liderazgo educativo y la gestión escolar.

3.9 Operacionalización de las variables/categorías de estudio

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Categoría	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnicas /Instrumento	Unidad de Información
Cultura de gestión directiva	Son combinación de acciones que, planificadas de forma anticipada, tienen como objetivo alcanzar unas metas empresariales determinadas, de crecimiento y expansión,	- Cultura de gestión directiva, política, comunicación liderazgo y valores.	- Existencia y actualización de un plan estratégico.	- Entrevistas semiestructuradas.	- Directivos - Docentes
			- Eficiencia en la asignación y desarrollo de recursos humanos.		
		- Gestión del Personal			
			- Efectividad y		

teniendo en
cuenta los
medios y
recursos
actuales y
potenciales
con lo que
cuenta la
organización
(ENAE,
2021).

La cultura de
gestión
directiva es la
capacidad de
generar una
relación
adecuada
entre la
estructura, la
estrategia, los
sistemas, el

claridad en la
comunicación
liderazgo y
valores
organizacionales

estilo, las
capacidades,
la gente y los
objetivos
superiores de
la
organización
considerada
(TACTIO,
2020).

Estrategias	Harris y				- Personal
para la	Chapman	Liderazgo	Representación	- Encuestas de	docente
mejora de	(2021) en su	inclusivo.	equitativa en	percepción de	
la cultura	artículo		reuniones de	calidad educativa	- Estudiantes
de gestión	"Leadership		toma de		
directiva.	Strategies for		decisiones.		
	Shaping				
	School		Implementación		
	Culture"		de políticas de		
	indican que		inclusión y		
	estas		diversidad.		
	estrategias se				
	refieren a un				
	conjunto de				

acciones y		
enfoques	Desarrollo	Participación en
adoptados por	profesional y	sesiones de
los líderes	apoyo.	desarrollo
educativos		profesional.
para influir en		
la cultura		
organizacional		
de una		Evaluación de la
escuela, con el		eficacia de los
objetivo de		programas de
promover la		apoyo.
equidad, la		
inclusión y el		
rendimiento		Puntuación en
académico.	Cultura de	encuestas de
	confianza y	clima laboral.
	colaboración	
		Número de
		proyectos
		colaborativos
		resultantes de
		políticas

promovidas por
la dirección.

Nota: La tabla expone las variables y sus dimensiones para que se pueda secuenciar los ítems de los instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. Análisis e interpretación de la información de la **encuesta** a los docentes,

Tabla 3

Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25-34 años	2	18.182
35-44 años	2	18.182
45-54 años	5	45.455
55 años o más	1	9.091
Menos de 25 años	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo.

La tabla 3 proporcionada El predominio de individuos en el rango de 45-54 años, que representa el 45.455% de la muestra, sugiere una notable presencia de profesionales con una experiencia considerable en el campo pedagógico. Este grupo de edad, generalmente asociado con una trayectoria significativa y un nivel avanzado de experiencia, podría ofrecer una perspectiva valiosa sobre las prácticas pedagógicas y los desafíos enfrentados a lo largo del tiempo. Según teorías de desarrollo profesional, los educadores con más experiencia suelen tener un enfoque más reflexivo y una comprensión más profunda de la dinámica educativa, lo que puede enriquecer la calidad del análisis pedagógico. La presencia predominante de individuos con mayor experiencia podría ofrecer una visión rica y matizada de las prácticas educativas, mientras que la menor representación de edades extremas podría señalar áreas donde se podrían incorporar más perspectivas para una visión más equilibrada y diversa.

Tabla 4
Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	8	72.727
Masculino	3	27.273
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo.

El análisis cualitativo de la tabla 4, que presenta la distribución de frecuencias por género de una muestra de 11 individuos, ofrece una visión significativa sobre la composición de la muestra en términos de género. La tabla muestra una notable predominancia del género femenino, con 8 individuos que constituyen el 72.727% de la muestra, frente a 3 individuos masculinos, que representan el 27.273%. Esta distribución sugiere una mayoría significativa de mujeres en la muestra, lo que puede influir en la interpretación de los datos, dado que la representación de género puede afectar las perspectivas y experiencias reportadas.

El alto porcentaje de participación femenina puede reflejar una tendencia observada en diversas investigaciones sobre el predominio del género femenino en ciertos contextos educativos y profesionales. En este sentido, se destaca que las mujeres a menudo están sobrerrepresentadas en campos relacionados con la educación, particularmente en niveles de enseñanza primaria y secundaria. Esto puede deberse a una combinación de factores socioculturales y estructurales que atraen a un mayor número de mujeres a estos campos.

Tabla 5

Nivel de educación

Nivel de Educación	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	8	72.727
Otro	3	27.273
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo.

La tabla 5 proporcionada muestra la distribución de frecuencias por nivel de educación de una muestra de 11 individuos. Este análisis se realiza con el propósito de identificar fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso de cultura de gestión en la presente investigación. La mayor frecuencia corresponde al nivel de educación de licenciatura, con 8 personas, representando el 72.727% de la muestra. El nivel de educación clasificado como "Otro" tiene 3 individuos, representando el 27.273%.

La predominancia de individuos con un nivel educativo de licenciatura puede estar alineada con la percepción de una formación académica robusta es crucial para el desarrollo efectivo de prácticas de gestión en contextos educativos. Sin embargo, la presencia significativa de individuos con niveles educativos diversos también sugiere que la muestra incluye una mezcla de experiencias y enfoques, lo que puede enriquecer el análisis.

Tabla 6

Función en la Institución educativa

Puesto en la Institución	Frecuencia	Porcentaje
Docente	11	100.000

Puesto en la Institución	Frecuencia	Porcentaje
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo.

La tabla 6 proporcionada muestra la distribución de la frecuencia de las funciones que desarrollan los participantes en la institución educativa. La totalidad de la muestra, es decir, 11 personas, se encuentra en la función docente, representando el 100.000% de la muestra. El porcentaje y el porcentaje válido son iguales, lo que indica que no hay valores faltantes en los datos de puesto en la institución. Cada individuo de la muestra es un docente, lo que completa el 100% del acumulado.

Tabla 7.

Procedimientos de gestión en la institución de ÑUKANCHI WASI.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco de acuerdo	4	36.364
De acuerdo	5	45.455
Totalmente de acuerdo	2	18.182
Ausente	0	0.000
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo.

El dato más significativo es que el 45.45% de los encuestados se mostró "De acuerdo" con la claridad de los procedimientos de gestión. Este porcentaje sugiere que, para la mayoría, los procedimientos son percibidos como relativamente claros, lo que puede reflejar una estructura

organizativa que, aunque no perfecta, proporciona un grado razonable de comprensión y dirección en los procesos de gestión.

En contraste, un 36.36% de los participantes indicaron estar "Poco de acuerdo" con la claridad de los procedimientos. Este porcentaje notablemente alto indica que una porción considerable de los encuestados encuentra deficiencias en la transparencia de los procedimientos. Esta percepción puede estar vinculada a una comunicación inadecuada, falta de documentación clara o procedimientos que no se ajustan completamente a las necesidades y expectativas de los miembros de la institución.

Estos resultados se alinean con la literatura que destaca la importancia de la claridad en los procedimientos de gestión para el buen funcionamiento organizacional, debido a que la claridad en los procesos es esencial para la eficiencia operativa y para evitar malentendidos que puedan perjudicar la ejecución efectiva de las tareas.

Tabla 8

Las decisiones administrativas importantes del centro educativo.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco de acuerdo	3	27.273
De acuerdo	7	63.636
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos(2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 8 muestra la distribución de frecuencias y porcentajes correspondientes a las respuestas sobre la conformidad con la frecuencia con que se informa a los encuestados sobre las decisiones administrativas importantes del centro educativo. En total, 11 personas participaron en esta encuesta. La opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 3 encuestados, lo que representa el 27.27% del total. Este porcentaje indica que una proporción significativa de los participantes no está satisfecha con la frecuencia de la información recibida sobre las decisiones administrativas.

La mayoría de los encuestados, 7 personas, eligieron la opción "De acuerdo", lo que equivale al 63.64%. Esto sugiere que la mayoría de los participantes están conformes con la frecuencia de las comunicaciones sobre decisiones administrativas. Solo 1 encuestado, que representa el 9.09%, seleccionó "Totalmente de acuerdo", indicando que una pequeña minoría está completamente satisfecha con la frecuencia de la información recibida. Por lo tanto, la insatisfacción significativa expresada por los encuestados indica que los métodos actuales de comunicación pueden no ser suficientemente efectivos o inclusivos, dejando a una porción considerable de la comunidad educativa sin la información necesaria para sentirse adecuadamente informados. Para abordar este problema, el centro educativo podría considerar varias estrategias. Primero, se puede realizar una evaluación exhaustiva de los canales de comunicación existentes, identificando posibles barreras que impidan una difusión efectiva de la información. Esto podría incluir la implementación de nuevas tecnologías de comunicación o el fortalecimiento de las plataformas ya existentes, como boletines electrónicos, aplicaciones móviles o reuniones periódicas informativas.

También sería beneficioso fomentar una cultura de transparencia y apertura, donde se promueva activamente la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa. Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción con las comunicaciones y ajustar las

estrategias en función de los resultados obtenidos puede asegurar que las mejoras implementadas sean efectivas y respondan a las necesidades reales de la comunidad.

Tabla 9*Comunicación*

Frecuencia Porcentaje		
Poco de acuerdo	4	36.364
De acuerdo	7	63.636
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos(2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 9 presenta la distribución de frecuencias y porcentajes relativos a las respuestas sobre la efectividad de la comunicación entre la dirección y el personal en el centro educativo. Un total de 11 personas participaron en esta encuesta. La opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 4 encuestados, representando el 36.36% del total de respuestas. Este porcentaje indica que una parte significativa de los participantes considera que la comunicación entre la dirección y el personal no es efectiva.

Por otro lado, la opción "De acuerdo" fue elegida por 7 encuestados, lo que equivale al 63.64%. Este es el porcentaje más alto, sugiriendo que la mayoría de los participantes perciben la comunicación entre la dirección y el personal como efectiva. No hubo respuestas en otras categorías, por lo tanto, la suma de las respuestas alcanza el 100.00%.

Para abordar esta problemática, es fundamental que el centro educativo considere varias estrategias de mejora. En primer lugar, se podría realizar un análisis exhaustivo de los actuales canales de comunicación para identificar posibles deficiencias. Este análisis podría incluir encuestas adicionales, grupos de discusión o entrevistas individuales para comprender mejor las

barreras percibidas y las necesidades del personal. Implementar nuevos métodos de comunicación, como plataformas digitales más interactivas, reuniones periódicas más inclusivas, y la utilización de *feedback* constante, podría ser una manera efectiva de mejorar la percepción de la efectividad de la comunicación. Es importante que estos métodos no solo se centren en la transmisión de información, sino también en fomentar un diálogo bidireccional donde el personal sienta que sus opiniones y preocupaciones son escuchadas y valoradas.

Tabla 10

Asuntos administrativos y su discusión

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	4	36.364
De acuerdo	6	54.545
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 10 muestra la distribución de frecuencias y porcentajes relativos a las respuestas sobre la regularidad de las reuniones para discutir asuntos administrativos en el centro educativo. En total, 11 personas participaron en esta encuesta. La opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el 36.36% del total de respuestas. Esto indica que una proporción significativa de los encuestados no está satisfecha con la regularidad de las reuniones administrativas. La opción "De acuerdo" fue elegida por 6 encuestados, constituyendo el 54.55% de las respuestas. Este porcentaje indica que la mayoría de los participantes están conformes con la regularidad de las reuniones. Solo 1 persona, equivalente al 9.09%, seleccionó

"Totalmente de acuerdo", indicando que una minoría está completamente satisfecha con la regularidad de estas reuniones.

Por lo tanto, una de las posibles soluciones es implementar un calendario de reuniones más frecuente y regular podría ser una solución efectiva. Asegurarse de que estas reuniones sean inclusivas y permitan la participación activa de todo el personal puede mejorar significativamente la percepción de su utilidad. Además, establecer agendas claras y objetivos específicos para cada reunión puede ayudar a maximizar su eficiencia y relevancia. También es importante fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente, donde se valore y considere la retroalimentación del personal. La dirección podría establecer canales de comunicación adicionales, como foros de discusión en línea o sesiones de retroalimentación anónimas, para garantizar que todas las voces sean escuchadas y consideradas en la planificación de las reuniones.

Tabla 11

Participantes dentro de la comunidad educativa

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	5	45.455
De acuerdo	5	45.455
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 11 muestra la distribución de frecuencias y porcentajes relativos a las respuestas sobre si existe una cantidad representativa de participantes de la comunidad educativa en la

toma de decisiones. En total, 11 personas participaron en esta encuesta. La opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 5 encuestados, lo que representa el 45.45% del total de respuestas. Esto indica que una parte significativa de los encuestados no considera que haya una cantidad suficiente de participantes de la comunidad educativa involucrados en la toma de decisiones.

Por otro lado, la opción "De acuerdo" también fue elegida por 5 encuestados, lo que equivale también al 45.45%. Esto sugiere que hay una percepción equitativa de que sí existe una cantidad representativa de participantes. Solo 1 persona, equivalente al 9.09%, seleccionó "Totalmente de acuerdo", indicando que una minoría está completamente satisfecha con la representatividad de los participantes en la toma de decisiones. No hubo respuestas en la categoría "Ausente", por lo tanto, todas las respuestas suman el 100.00%.

Para abordar esta preocupación, es esencial que el centro educativo implemente estrategias que promuevan una mayor inclusión y participación en la toma de decisiones. En primer lugar, se puede llevar a cabo una evaluación exhaustiva del actual proceso de participación, identificando las barreras que impiden una mayor inclusión. Esto podría implicar encuestas adicionales, grupos focales y entrevistas para comprender mejor las preocupaciones y expectativas de la comunidad educativa.

Tabla 12

Transparencia de las decisiones administrativas

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	3	27.273
De acuerdo	7	63.636
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos(2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 12 indica que una minoría percibe que las decisiones administrativas no son transparentes ni bien justificadas. Sin embargo, la mayoría de los encuestados, 7 personas, eligieron la opción "De acuerdo", lo que equivale al 63.64%. Esto sugiere que la mayoría percibe que las decisiones administrativas son transparentes y bien justificadas. Solo 1 persona, equivalente al 9.09%, seleccionó "Totalmente de acuerdo", indicando que una minoría está completamente satisfecha con la transparencia y justificación de las decisiones administrativas.

Esto podría implicar la inclusión de representantes de diferentes sectores de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas. Establecer procesos claros y documentados para la toma de decisiones puede también ayudar a mejorar la percepción de justificación y equidad. La implementación de mecanismos de retroalimentación continua es otra estrategia importante. Realizar encuestas periódicas y crear espacios para la discusión abierta permitirá identificar áreas de mejora y ajustar las prácticas administrativas en función de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Tabla 13

Satisfacción por el desarrollo profesional

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	2	18.182
De acuerdo	8	72.727
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 13, 8 personas, eligieron la opción "De acuerdo", lo que equivale al 72.73%. Esto sugiere que la mayoría está satisfecha con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la administración del CECIB. Solo 1 persona, equivalente al 9.09%, seleccionó "Totalmente de acuerdo", indicando que una minoría está completamente satisfecha con las oportunidades de desarrollo profesional.

Esto podría implicar la introducción de nuevos programas de formación continua, talleres, seminarios y oportunidades de colaboración con otras instituciones educativas. Además, ofrecer más opciones personalizadas que se adapten a las necesidades y aspiraciones individuales del personal puede aumentar la satisfacción general. Además, asegurarse de que todos los miembros del personal estén plenamente informados sobre los programas y recursos disponibles puede aumentar la participación y el aprovechamiento de estas oportunidades y fomentar una cultura de apoyo y reconocimiento al desarrollo profesional también es importante.

Tabla 14

Liderazgo del equipo directivo

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	5	45.455
De acuerdo	5	45.455
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos(2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 14, la opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 5 encuestados, lo que representa el 45.45% del total de respuestas. Esto indica que una parte significativa de los

encuestados no considera que el liderazgo del equipo directivo sea efectivo en la gestión de los recursos del centro y solo 1 persona, equivalente al 9.09%, seleccionó "Totalmente de acuerdo", indicando que una minoría está completamente satisfecha con la efectividad del liderazgo del equipo directivo en este aspecto específico.

Estos resultados indican que es necesario involucrar a más miembros de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos. Esto puede incluir la creación de comités de gestión de recursos con representantes de diferentes grupos de interés, lo que no solo diversificará las perspectivas sino que también fomentará una mayor responsabilidad compartida. Además, se debe proveer formación continua y desarrollo profesional específico para los miembros del equipo directivo en áreas clave de gestión de recursos también puede mejorar la efectividad. Programas de capacitación en liderazgo, planificación financiera y gestión de proyectos pueden equipar al equipo directivo con las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar los recursos del centro de manera más efectiva.

Tabla 15

Satisfacción en el desarrollo profesional

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	3	27.273
De acuerdo	7	63.636
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos(2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 15, se muestra una minoría que percibe que las oportunidades de desarrollo profesional no son satisfactorias. La mayoría de los encuestados, 7 personas, eligieron la opción "De acuerdo", lo que equivale al 63.64%. Esto sugiere que la mayoría está satisfecha con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la administración del CECIB. Solo 1 persona, equivalente al 9.09%, seleccionó "Totalmente de acuerdo", indicando que una minoría está completamente satisfecha con las oportunidades de desarrollo profesional.

Para abordar las preocupaciones expresadas por aquellos que se sienten insatisfechos con las oportunidades actuales, es fundamental realizar una revisión exhaustiva de los programas existentes. Además, es importante diversificar y expandir las opciones de desarrollo profesional disponibles. Esto podría incluir la introducción de programas específicos para diferentes etapas de la carrera profesional, oportunidades de capacitación en nuevas tecnologías educativas, y la facilitación de colaboraciones interinstitucionales que enriquezcan las experiencias de desarrollo del personal.

Tabla 16

Compromiso con el bienestar estudiantil

	Frecuencia Porcentaje	
Poco de acuerdo	3	27.273
De acuerdo	7	63.636
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos(2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 16 muestra la opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 3 encuestados, lo que representa el 27.27% del total de respuestas. Esto indica que una minoría percibe que la administración no demuestra un compromiso genuino con el bienestar de los estudiantes.

La mayoría de los encuestados, 7 personas, eligieron la opción "De acuerdo", lo que equivale al 63.64%. Esto sugiere que la mayoría percibe que la administración sí demuestra un compromiso genuino con el bienestar de los estudiantes. En tal sentido, la administración puede considerar establecer canales regulares de retroalimentación donde estudiantes, padres y personal educativo puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias para mejorar el bienestar general en el centro educativo.

Tabla 17

Instalaciones y los recursos del centro educativo

Frecuencia Porcentaje		
Poco de acuerdo	6	54.545
De acuerdo	5	45.455
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo

La Tabla 17 presenta la opción "Poco de acuerdo" fue seleccionada por 6 encuestados, lo que representa el 54.55% del total de respuestas. Esto indica que una mayoría de los encuestados no considera que las instalaciones y los recursos del centro educativo sean adecuados para el desarrollo del proceso educativo. Por otro lado, la opción "De acuerdo" fue elegida por 5 encuestados, lo que equivale al 45.45%. Esto sugiere que una minoría percibe que las instalaciones y los recursos son adecuados.

De acuerdo a estos resultados, se podría incluir una revisión detallada de la infraestructura física, equipamiento educativo, tecnológico y recursos didácticos disponibles para asegurar que estén alineados con las necesidades educativas actuales y futuras.

En tal sentido, se debe considerar inversiones estratégicas en la mejora y modernización de las instalaciones podría ayudar a cerrar la brecha percibida por los encuestados. Esto podría implicar la renovación de espacios educativos, actualización de equipos tecnológicos y ampliación de recursos bibliográficos y educativos disponibles para estudiantes y personal educativo.

Tabla 18

Gestión de la disciplina en el centro educativo

	Frecuencia	Porcentaje
Poco de acuerdo	4	36.364
De acuerdo	6	54.545
Totalmente de acuerdo	1	9.091
Total	11	100.000

Elaborado por: Edison Canelos (2024)

Fuente: Investigación de campo

La distribución de respuestas en la Tabla 18 indica que un 54.55% de los encuestados se mostró "De acuerdo" con la efectividad de la gestión de la disciplina. Este hallazgo sugiere una percepción mayoritaria positiva sobre la capacidad de la gestión para manejar los problemas disciplinarios de manera efectiva. Estos resultados indican la importancia de un liderazgo que inspire y motive a los miembros del equipo. En este contexto, el hecho de que más de la mitad de los encuestados considere la gestión de la disciplina efectiva podría reflejar un liderazgo que ha

sido capaz de establecer y mantener una cultura organizacional centrada en la resolución constructiva de conflictos.

Sin embargo, la respuesta de solo el 9.09% que eligió "Totalmente de acuerdo" indica que hay una minoría significativa que no está completamente satisfecha con la gestión actual. Esto pone de relieve la necesidad de una revisión crítica de los procedimientos y políticas disciplinarios en la institución. En cambio este hallazgo destaca que la percepción de justicia y equidad en la aplicación de políticas disciplinarias es crucial para la satisfacción y el compromiso de los miembros de la organización. La baja proporción de respuestas que indican una satisfacción total podría estar vinculada a percepciones de falta de equidad o inconsistencias en la aplicación de las políticas.

Finalmente, promover un ambiente escolar inclusivo y de apoyo, y fomentar el diálogo abierto entre administradores, maestros, estudiantes y padres, son prácticas recomendadas en la teoría de la comunicación organizacional y la teoría de sistemas abiertos. Las investigaciones sobre estas teorías sugieren que la comunicación efectiva y la inclusión son fundamentales para crear un entorno en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y escuchados, lo que a su vez puede mejorar la percepción y efectividad de las medidas disciplinarias.

.4.2. Análisis de la aplicación e interpretación al directivo

Para esta sección se realizó una codificación abierta o de primer nivel de la entrevista con la Licenciada Mery Alvarado, directora del Centro Educativo Cecilio Canchihuasi. Este proceso de codificación se llevó a cabo para elaborar una tabla de contenido por categorías, identificando las principales temáticas emergentes de la entrevista. La codificación abierta implica segmentar el texto de la entrevista en unidades de significado y asignar etiquetas o códigos que representen las ideas centrales expresadas por la entrevistada.

El proceso de codificación comenzó con una lectura minuciosa de la transcripción de la entrevista, durante la cual se identificaron frases y párrafos clave que abordaban temas relevantes para la investigación. Cada uno de estos segmentos de texto se etiquetó con un código que reflejaba su contenido esencial. A continuación, estos códigos iniciales se agruparon en categorías más amplias, basadas en su similitud y relación temática. Este enfoque sistemático permitió organizar la información de manera coherente y facilitar el análisis posterior. La tabla de contenido por categorías se desarrolló a partir de este proceso de codificación, estructurando la información de manera que reflejara las principales temáticas emergentes de la entrevista. Las categorías y subtemas identificados son los siguientes:

Tabla 19
Categorización de las entrevistas realizadas

Categoría	Subtemas o Preguntas
	- Reglas y políticas del centro educativo
Política Organizacional	- Creación y revisión de normas y acuerdos
	- Participación en la toma de decisiones
	- Tipo de liderazgo aplicado
Liderazgo	- Motivación de la participación de la comunidad educativa
	- Formas de comunicación utilizadas
Sistemas de Comunicación	- Consideración de elementos como diversidad, inclusión y efectividad del mensaje
	- Valores fortalecidos en el centro educativo
Valores Institucionales	- Iniciativas o proyectos que reflejen los valores institucionales

Evaluación de Prácticas y Toma de Decisiones	- Evaluación de las políticas de toma de decisiones - Mejoras implementadas en la comunicación y el liderazgo institucional
Experiencia y Trayectoria Profesional	- Años trabajando en la institución educativa - Años como directora del centro educativo
Mensaje a la Comunidad Educativa	- Mensaje a padres y estudiantes - Importancia del estudio y el desarrollo personal

Nota: En esta tabla se muestran las categorías que se analizaron en las entrevistas aplicadas.

4.3 Triangulación e interpretación de resultados

Este proceso se llevó a cabo mediante una combinación de técnicas de codificación cualitativa y reflexión interpretativa. Los segmentos codificados fueron revisados múltiples veces para asegurar la exhaustividad y representatividad de las categorías, las cuales se compararon con el marco teórico de la investigación para asegurar su coherencia con los objetivos del estudio. También, se utilizó la técnica de semaforización para calificar los resultados cualitativos y cuantitativos, identificando el nivel de cumplimiento y efectividad de las prácticas y políticas educativas. La semaforización indica el estado de los resultados: verde para satisfactorios, amarillo para problemas menores y rojo para problemas graves que requieren atención inmediata.

Tabla 20

Matriz de triangulación de datos

Dimensiones Entrevista		Encuesta	Matriz de vaciado	Interpretaciones
Sección 1:	La directora	El 36.36% indica	No se evidencia	Ejemplo: Los docentes
Política organizacional	aplica reglas y políticas del	que una parte significativa de los	resultados, este estándar se	tienen la oportunidad de tomar cursos gratuitos

centro educativo con un enfoque participativo en la toma de decisiones. encuestados considera que los procedimientos de gestión no son claros. presenta en rojo, se ofrecidos por el MINEDUC, y los pueden seleccionar de acuerdo con sus intereses y necesidades profesionales. El 60% de los participantes percibe el programa de capacitación como adecuado y pertinente, valorando especialmente el uso de metodologías innovadoras, sin embargo, no se evidencian resultados concretos de mejora en la práctica educativa. Este problema se refleja en el resultado del estándar que se presenta en rojo, identificando una deficiencia significativa que se debe a la falta de un plan de

				capacitación que garantice un impacto positivo en la calidad educativa.
Sección 2: Liderazgo	La mayoría de los encuestados (65%) percibe las capacitaciones virtuales como efectivas, motivadoras y contribuyentes al desarrollo de una cultura institucional de formación docente.	La institución educativa carece de un sistema de evaluación para medir la eficacia de las capacitaciones.	No se evidencia resultados significativos que indiquen la efectividad de las capacitaciones virtuales.	Las percepciones positivas sobre las capacitaciones virtuales subrayan su impacto en el desarrollo de una cultura institucional de formación docente, pero la falta de un sistema de evaluación representa una limitación para medir su efectividad y mejorar continuamente la calidad educativa.
Sección 3: Sistemas de comunicación	Se recomienda establecer un plan estructurado de capacitación docente para	Los encuestados indican que los sistemas de comunicación son apropiados aunque se pueden mejorar	No se evidencia resultados significativos, este estándar se presenta en rojo, identificando una	La falta de un plan estructurado de capacitación docente puede afectar negativamente la identificación de las

identificar las
necesidades
pedagógicas
institucionales.

deficiencia en los
sistemas de
comunicación.
necesidades
pedagógicas, limitando
así la efectividad de los
sistemas de
comunicación
institucionales para
abordar las expectativas
y necesidades de la
comunidad educativa.

<p>Sección 4: Valores institucionales</p>	<p>Los valores institucionales deben ser claros y coherentes con las prácticas educativas diarias.</p>	<p>La encuesta manifiesta que los valores son clave en la gestión institucional.</p>	<p>No se evidencia resultados significativos, este estándar se presenta en rojo, indicando una falta de claridad en los valores institucionales.</p>	<p>Es crucial establecer valores institucionales claros y coherentes para guiar las prácticas educativas diarias y fortalecer la identidad y la misión del centro educativo. La falta de claridad en estos valores puede dificultar la cohesión y el alineamiento dentro de la comunidad escolar.</p>
---	--	--	--	---

Sección 5: Evaluación de prácticas	Es fundamental implementar un sistema de evaluación de prácticas educativas para mejorar continuamente la calidad educativa.	No existe en si un sistema de evaluación de prácticas, pero si observación de clases.	No se evidencia resultados significativos, este estándar se presenta en rojo, indicando la ausencia de un sistema de evaluación de prácticas.	La implementación de un sistema de evaluación de prácticas educativas es esencial para garantizar una mejora continua en la calidad educativa. La ausencia de este sistema representa una barrera para identificar áreas de mejora y optimizar las estrategias pedagógicas en el centro educativo.
--	--	--	--	--

Nota: En esta tabla se muestran los resultados de la triangulación de datos de las entrevistas aplicadas.

La evaluación integral del Centro Educativo revela aspectos críticos en diversas dimensiones organizativas. Este análisis proporciona una visión detallada que destaca tanto las áreas de fortaleza como las oportunidades de mejora. Utilizando métodos como entrevistas, encuestas y la matriz de vaciado ARG, se ha logrado obtener un panorama completo de la situación actual. Los resultados permiten identificar con precisión los desafíos y las áreas prioritarias para la gestión institucional. A continuación, se presenta el detalle de estos hallazgos.

En la dimensión de política organizacional y participación en la toma de decisiones, se observa que la directora del centro implementa reglas y políticas con un enfoque participativo, buscando involucrar activamente a las partes interesadas en los procesos decisivos. Sin embargo,

Edison Gregorio Canelos Vargas

el hallazgo de que el 36.36% de los encuestados percibe que los procedimientos de gestión no son claros indica una necesidad urgente de mejorar la transparencia y la comunicación en este aspecto. Esta falta de claridad se refleja en la matriz de vaciado ARG, donde esta área aparece marcada en rojo, destacando como una deficiencia crítica que podría comprometer la coherencia y efectividad de las políticas implementadas.

Un ejemplo que ilustra esta situación es el programa de capacitación ofrecido a los docentes. Aunque el 60% de los participantes considera los cursos como adecuados y pertinentes, se observa una desconexión significativa entre la percepción positiva de los programas y la falta de un plan estructurado que asegure un impacto medible en la calidad educativa. Esta brecha subraya la importancia de revisar y fortalecer los mecanismos de capacitación para alinear mejor las expectativas con los resultados prácticos en el aula. Además, sería beneficioso implementar sistemas de evaluación continua que no solo midan la satisfacción de los participantes, sino también el impacto real en las prácticas educativas y los resultados académicos de los estudiantes.

En cuanto al liderazgo educativo y el desarrollo profesional del personal docente, la percepción positiva (65%) sobre la efectividad y motivación de las capacitaciones virtuales para fomentar una cultura institucional de aprendizaje es alentadora. Sin embargo, la falta de un sistema formal de evaluación para medir la eficacia de estas capacitaciones es una limitación importante identificada en la encuesta. Esta carencia se refleja en la matriz de vaciado ARG, donde esta área no muestra resultados significativos, indicando la necesidad urgente de establecer métricas claras y objetivas que permitan monitorear el impacto de las actividades formativas en el desempeño y desarrollo profesional de los docentes.

En relación a los sistemas de comunicación, se identifica la necesidad urgente de establecer un plan estructurado de capacitación docente que identifique y aborde las necesidades pedagógicas institucionales de manera efectiva. La falta de alineación entre las expectativas y las

prácticas comunicativas se evidencia en la matriz de vaciado ARG, donde esta área también aparece en rojo como una deficiencia crítica. Mejorar la capacitación en este aspecto no solo facilitaría una comunicación más efectiva dentro de la comunidad escolar, sino que también promovería una mayor transparencia en la gestión educativa, fortaleciendo así la confianza y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

En términos de valores institucionales y cultura organizacional, es esencial clarificar y fortalecer los valores que guían las prácticas educativas diarias. La falta de claridad en estos valores, señalada en la matriz de vaciado ARG como otra área de deficiencia en color rojo, podría impactar negativamente la cohesión y el alineamiento dentro de la comunidad escolar. Establecer valores claros y promover una cultura organizacional sólida y coherente con la misión educativa del centro son pasos fundamentales para asegurar una educación de calidad y un ambiente de aprendizaje positivo para todos los estudiantes.

Finalmente, la ausencia de un sistema efectivo de evaluación de prácticas educativas representa una barrera significativa para identificar áreas de mejora y optimizar las estrategias pedagógicas en el centro educativo. Este hallazgo, destacado en la matriz de vaciado ARG como una deficiencia crítica en rojo, subraya la necesidad urgente de implementar mecanismos de evaluación continua que permitan monitorear y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

La triangulación de resultados fue fundamental en esta investigación con un enfoque mixto, ya que aseguró la validez y fiabilidad de los resultados. Se aplicó esta perspectiva siguiendo los criterios de Chaves (2020), quien sostiene que la combinación de múltiples fuentes de datos y métodos de análisis refuerza la credibilidad de los hallazgos. Además, Terán et al., (2022) destacan que la interacción entre encuestas y entrevistas facilita una interpretación más completa. De manera similar, Majewska, (2020) indica que combinar diferentes perspectivas permite captar tanto la complejidad del contexto como la profundidad de los significados.

Finalmente, Fernández Navas et al. (2022) argumentan que la triangulación teórica, al cruzar datos a través de varios marcos interpretativos, enriquece la comprensión crítica del fenómeno estudiado.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Tema: Desarrollo de estrategias innovadoras a través de talleres participativos y consultas con expertos.

5.1. Problemática

El Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI enfrenta importantes desafíos en su gestión directiva. En un entorno intercultural como el de este centro, es crucial adoptar un enfoque flexible y dinámico que pueda responder a las diversas necesidades de su comunidad. Sin embargo, se ha detectado que la institución presenta deficiencias en la implementación de estrategias efectivas para construir una cultura organizacional cohesiva y eficiente.

Estas deficiencias se evidencian en varios aspectos clave. En primer lugar, la falta de formación continua para directivos y docentes en liderazgo y gestión intercultural limita su capacidad para enfrentar los retos diarios de manera adecuada. En segundo lugar, la comunicación interna entre los directivos y el personal docente es deficiente, lo que genera una falta de alineación en los objetivos y estrategias. Esta falta de cohesión afecta la implementación de políticas educativas y disminuye la efectividad de las prácticas pedagógicas.

Otro problema relevante es la limitada participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Aunque la interculturalidad debería ser una ventaja, no se aprovecha plenamente debido a la ausencia de mecanismos que integren las perspectivas de todos los actores involucrados. Esto debilita la gestión directiva y afecta tanto la calidad educativa como la

satisfacción de la comunidad con el sistema educativo. La escasez de recursos y la inadecuada asignación de los mismos agravan estos problemas. La falta de estrategias claras para gestionar los recursos humanos, materiales y financieros impide el desarrollo de un entorno educativo propicio para el aprendizaje y la enseñanza de calidad.

Para abordar estos desafíos, es necesario desarrollar y validar estrategias específicas que mejoren la gestión directiva en el CECIB ÑUKANCHI WASI. Estas estrategias deben centrarse en fortalecer la formación continua, mejorar la comunicación interna y fomentar una mayor participación de toda la comunidad educativa. Además, es fundamental implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación constantes para asegurar que las estrategias sean relevantes y eficaces, garantizando así una mejora significativa y sostenible en la gestión del centro.

5.2. Justificación

Esta propuesta busca fortalecer la cultura de gestión directiva en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) Ñukanchi Wasi, contribuyendo a una transformación positiva en el contexto educativo. Teóricamente, aportará nuevos conocimientos sobre cómo fortalecer la gestión en contextos interculturales bilingües, profundizando en los factores que afectan la calidad de la gestión educativa en comunidades indígenas. Además, sistematizará experiencias y buenas prácticas en liderazgo educativo intercultural (García, 2021).

Metodológicamente, se aplicará una metodología participativa y adaptada al contexto, que incluirá a todos los miembros de la comunidad educativa. Se emplearán técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa para asegurar la validez de los datos mediante la triangulación de métodos y el cumplimiento de criterios éticos (Martínez, 2019). Este enfoque garantizará que las intervenciones sean relevantes y ajustadas al entorno específico del CECIB Ñukanchi Wasi.

En términos prácticos, la propuesta mejorará la toma de decisiones y la ejecución de acciones dentro de la institución, utilizando un marco estratégico bien definido. Se fortalecerán las habilidades del equipo directivo y administrativo en liderazgo, gestión y trabajo en equipo, lo que es crucial para mejorar tanto el rendimiento académico como administrativo (Rodríguez, 2020). Además, se promoverá una mejor comunicación y colaboración entre los diferentes actores educativos, creando un entorno de trabajo positivo y participativo. Este refuerzo en la comunicación es esencial para superar obstáculos actuales y fomentar un ambiente colaborativo (López, 2018).

Finalmente, se optimizarán los procesos de gestión directiva, haciéndolos más eficientes y transparentes. Esta optimización permitirá un uso más efectivo del tiempo y los recursos, fundamentales para el buen funcionamiento de la institución (Fernández, 2017). En resumen, esta propuesta no solo aborda las necesidades inmediatas del CECIB Ñukanchi Wasi, sino que también establece las bases para un desarrollo continuo y sostenible de su cultura de gestión directiva.

5.3. Objetivo general de la propuesta

- Desarrollar estrategias innovadoras para fortalecer la cultura de gestión directiva en el CECIB Ñukanchi Wasi mediante la implementación de talleres participativos y consultas con expertos, asegurando la relevancia y efectividad de estas estrategias.

5.4. Fundamentos legales de la propuesta

El marco normativo que guía el sistema educativo del Ecuador es amplio y sólido, comenzando con la Constitución de la República del Ecuador. Esta carta magna establece los principios fundamentales que garantizan el derecho a una educación de calidad y accesible para todos los ciudadanos, promoviendo la inclusión, la interculturalidad y la equidad en el ámbito

Edison Gregorio Canelos Vargas

educativo (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Estos principios constitucionales sientan las bases para la creación y aplicación de leyes y reglamentos que buscan fortalecer el sistema educativo nacional.

Uno de los pilares de este marco legal es la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), la cual regula la educación intercultural en Ecuador. La LOEI enfatiza la importancia de una educación inclusiva y equitativa que respete y valore la diversidad cultural y lingüística del país. Esta ley es esencial para garantizar que las instituciones educativas promuevan un ambiente de respeto y comprensión entre las diversas culturas que coexisten en el país (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011).

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural complementa a la LOEI al detallar los procedimientos y directrices necesarios para su implementación efectiva. Este reglamento abarca aspectos como la organización escolar, la gestión administrativa y la participación comunitaria, asegurando que los principios de la LOEI se lleven a cabo de manera coherente y efectiva en todas las instituciones educativas (Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2012).

Además, los Estándares de Calidad Educativa del Ecuador juegan un papel crucial al establecer criterios específicos para evaluar y mejorar la calidad de la educación en el país. Estos estándares proporcionan un marco de referencia para asegurar que las instituciones educativas cumplan con los niveles de calidad requeridos, promoviendo así la mejora continua del sistema educativo (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015).

5.5. Fundamentos teóricos de la propuesta

El liderazgo educativo es un campo complejo y multifacético que se sustenta en diversas teorías que buscan entender y mejorar la práctica educativa. Una de las teorías más influyentes es la del liderazgo transformacional, que enfatiza la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a alcanzar un alto nivel de desempeño y compromiso (Bass & Avolio, 1994). Este

tipo de liderazgo se centra en la creación de una visión compartida y en el desarrollo de una cultura escolar positiva y colaborativa (Leithwood & Jantzi, 2000). Otra teoría relevante es el liderazgo distributivo, que aboga por la distribución de responsabilidades y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones (Spillane, 2006). Este enfoque promueve la idea de que el liderazgo no reside únicamente en el director, sino que se comparte entre el personal docente y administrativo, fomentando una mayor cohesión y efectividad en la gestión escolar.

Los enfoques de gestión educativa intercultural son esenciales en contextos donde la diversidad cultural es prominente. La gestión intercultural en la educación busca crear un ambiente inclusivo que respete y valore las diferencias culturales, promoviendo el diálogo y la comprensión entre las diversas comunidades (Banks, 2015). Un enfoque intercultural en la gestión educativa implica la implementación de políticas y prácticas que reconozcan y respondan a las necesidades y perspectivas de los estudiantes de diferentes orígenes culturales (Gay, 2018). Esto incluye la adaptación de los currículos, la formación de los docentes en competencias interculturales y la creación de espacios de participación para las familias y comunidades diversas.

Los modelos de desarrollo profesional docente son cruciales para la mejora continua de la calidad educativa. El desarrollo profesional efectivo se basa en la formación continua y en el aprendizaje colaborativo entre los docentes (Darling-Hammond et al., 2017). Un modelo destacado es el de comunidades de práctica, donde los docentes trabajan juntos para compartir conocimientos, resolver problemas y mejorar sus prácticas pedagógicas (Wenger, 1998). Otro modelo importante es el de la formación en servicio, que proporciona a los docentes oportunidades para actualizar sus conocimientos y habilidades en el contexto de su trabajo diario (Desimone, 2009). Estos modelos subrayan la importancia de la colaboración, el apoyo mutuo y el aprendizaje constante en el desarrollo profesional docente.

Las estrategias de comunicación y colaboración son fundamentales para el éxito de las organizaciones educativas. Una comunicación efectiva dentro de una escuela u organización educativa facilita la construcción de relaciones sólidas y la coordinación de esfuerzos para alcanzar objetivos comunes (Robinson, 2011). Estrategias como la comunicación abierta y transparente, el uso de reuniones regulares y la implementación de sistemas de retroalimentación constructiva son esenciales para mantener a todos los miembros de la comunidad educativa informados y comprometidos (Graham-Clay, 2005). La colaboración, por otro lado, se refiere al trabajo conjunto y al apoyo entre los diferentes actores educativos, incluyendo docentes, administradores, estudiantes y padres de familia. Promover la colaboración implica crear un ambiente donde se valoren las contribuciones de todos y se fomente el trabajo en equipo (Fullan, 2001).

5.6. Estructura de la propuesta

En el contexto actual del CECIB Ñukanchi Wasi, se ha identificado la necesidad de optimizar los procesos administrativos y fortalecer la cultura de gestión directiva para asegurar un crecimiento sostenible y una mayor cohesión institucional. En este sentido, se propone el desarrollo de estrategias innovadoras mediante la implementación de talleres participativos y consultas con expertos. El objetivo principal de esta propuesta es mejorar la gestión directiva a través de la creación y validación de estrategias efectivas, garantizando su relevancia y eficacia mediante una evaluación exhaustiva. La propuesta busca transformar la cultura de gestión directiva, alineando las prácticas administrativas con valores de inclusión, respeto y colaboración, y consolidar la institución como un modelo de excelencia educativa.

5.6.1. Actividades iniciales y de organización

Basándose en la investigación previa que ha identificado áreas de mejora en la gestión directiva del CECIB Ñukanchi Wasi, esta fase inicial se enfocará en la organización y planificación de las actividades necesarias para abordar dichos aspectos. Se procederá a la formulación de

objetivos específicos, la definición de roles y responsabilidades, y el desarrollo de un cronograma detallado para la implementación de las estrategias propuestas.

Esta fase también implicará la identificación de los actores clave dentro de la institución que participarán en el proceso, garantizando así una adecuada coordinación y colaboración entre todos los involucrados. La planificación detallada permitirá establecer indicadores de éxito y mecanismos de seguimiento que aseguren la correcta ejecución de las actividades y la consecución de los objetivos establecidos. Al final de esta fase, se contará con un plan integral que orientará las acciones a seguir, asegurando que se aborden de manera sistemática y eficiente las áreas de mejora identificadas en la gestión directiva.

Tabla 21

Cronograma de actividades iniciales

Actividad	Descripción	Recursos	Temporalización
Primera	Presentación de la propuesta y definición de roles y responsabilidades.	Sala de reuniones, materiales de presentación	Semana 1
Diagnóstico de la situación actual	Socialización de los resultados de las encuestas y entrevistas para evaluar la gestión directiva; análisis FODA.	Encuestas, herramientas de análisis	Semanas 2-3
Formación de comités de trabajo	Creación de comités para distintas áreas del proyecto.	Personal, asignación de roles	Semana 4

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

5.6.2. Actividades de desarrollo del plan de capacitación profesional

institucional

Durante esta fase, se llevará a cabo la implementación de talleres y consultas con expertos con el propósito de desarrollar las competencias y habilidades necesarias en la gestión directiva. Esta etapa se fundamentará en los hallazgos de la investigación previa y estará orientada a fortalecer las áreas identificadas como críticas para una gestión efectiva. Los talleres proporcionarán una plataforma para la formación práctica y la adquisición de conocimientos específicos, mientras que las consultas con expertos permitirán obtener perspectivas especializadas y recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión. Además, se evaluarán las necesidades formativas específicas de los participantes para asegurar que las actividades sean pertinentes y estén alineadas con los objetivos de mejora. La integración de estas metodologías garantizará que las estrategias adoptadas sean robustas y adaptadas a las necesidades reales de la institución, promoviendo una gestión directiva más efectiva y eficiente.

Tabla 22

Actividades de desarrollo

Actividad	Descripción	Recursos	Temporalización
Talleres participativos	Talleres con directivos y docentes para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias innovadoras.	Facilitadores, material didáctico	Semanas 5-8
Consultas con expertos	Sesiones de consulta con expertos en gestión educativa para recibir asesoramiento y recomendaciones.	Expertos en gestión educativa	Semanas 9-10

Desarrollo del plan de capacitación	Creación de un plan de capacitación basado en los resultados de los talleres y consultas.	Equipo de trabajo, documentos de referencia	Semanas 11-12
--	---	---	---------------

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

5.6.3. Actividades evaluativas:

La fase final se centrará en la evaluación exhaustiva de la efectividad de las estrategias implementadas y el impacto de las actividades de capacitación. Se procederá a la recopilación y análisis de datos detallados para identificar tanto los logros alcanzados como las áreas que requieren ajustes y mejoras futuras. Esta evaluación permitirá determinar el grado de éxito de las intervenciones realizadas y proporcionará una base sólida para la identificación de oportunidades adicionales de optimización. Además, se implementarán mecanismos de retroalimentación que garantizarán la sostenibilidad de las mejoras en la gestión directiva a largo plazo. El objetivo es asegurar que las estrategias y capacitaciones no solo hayan alcanzado los resultados esperados, sino que también continúen generando beneficios en la gestión institucional en el futuro.

Tabla 23

Actividades evaluativas

Actividad	Descripción	Recursos	Temporalización
Evaluación de talleres y consultas	Recolección de feedback de participantes y análisis de la efectividad de los talleres y consultas.	Encuestas, herramientas de análisis	Semanas 13-14

Informe de resultados	Elaboración de un informe detallado con los resultados obtenidos y recomendaciones.	Equipo de trabajo, software de análisis	Semana 15
Reunión de cierre	Presentación de resultados y discusión de próximos pasos con todos los involucrados.	Sala de reuniones, materiales de presentación	Semana 16

Nota: esta tabla presenta todas las actividades de evaluación que se va a realizar en la propuesta.

5.7 Validación de la propuesta

La Mgs. Mejía Vera ha evaluado positivamente la propuesta, señalando que está bien alineada con la problemática identificada en la institución y aborda adecuadamente las preocupaciones temáticas. No obstante, sugiere una profundización en las estrategias específicas adaptadas a contextos particulares. En términos de viabilidad, la propuesta se considera factible y viable para la implementación en el entorno del CECIB Ñukanchi Wasi, respaldada por una sólida fundamentación en estudios teóricos y contextuales. La estructura de la propuesta muestra una clara relación lógica y coherente entre los objetivos, el problema abordado y las actividades propuestas. Sin embargo, se recomienda enriquecer algunos ejemplos con información más específica sobre la localidad para mejorar la contextualización y la aplicabilidad local.

Por otro lado, el Mgs. Fernández Olivo ha ratificado la viabilidad de la propuesta, destacando que está bien fundamentada y que los aspectos prácticos y operativos están adecuadamente valorados. La estructura de la propuesta ha sido considerada coherente y pertinente al contexto local. No obstante, al igual que Mejía Vera, Fernández Olivo recomienda la incorporación de ejemplos más específicos que reflejen de manera más precisa las características particulares del contexto.



Ambos expertos han aprobado la propuesta, resaltando su pertinencia, viabilidad, fundamentación teórica y adaptación al contexto específico. Sin embargo, es fundamental fortalecer la presentación de cómo se han implementado los ajustes sugeridos por los expertos. Además, si es aplicable, se deben incluir resultados más detallados de la intervención para completar la evaluación. Esta adición permitirá una comprensión más exhaustiva de la eficacia de la propuesta, proporcionando una visión más clara sobre su impacto y adaptabilidad en el contexto específico del CECIB Ñukanchi Wasi.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones

El estudio realizado en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI ha sido fundamental para abordar de manera integral los desafíos de la gestión directiva, ofreciendo estrategias concretas que fortalezcan su cultura organizacional. A través de una investigación exhaustiva, se lograron alcanzar los objetivos específicos planteados, cada uno dirigido a mejorar aspectos clave como la política organizacional, el liderazgo, los sistemas de comunicación y los valores institucionales dentro del contexto educativo del CECIB.

En primer lugar, se identificaron las necesidades críticas relacionadas con la política organizacional, el liderazgo, los sistemas de comunicación y los valores institucionales en el CECIB ÑUKANCHI WASI. Este análisis profundo reveló áreas de mejora significativas, como la necesidad de establecer políticas más claras y participativas que guíen las prácticas diarias, así como la importancia de un liderazgo inclusivo y efectivo que motive y respalde a la comunidad educativa en su conjunto.

En segundo lugar, se fundamentó la cultura de gestión directiva desde múltiples dimensiones, destacando la importancia de alinear las políticas organizacionales con las prácticas educativas para asegurar coherencia y efectividad. La investigación subrayó la necesidad de mejorar los canales de comunicación para garantizar que los mensajes sean claros y efectivos en un entorno intercultural y bilingüe, promoviendo así una mayor integración y participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Además, se han diseñado estrategias específicas orientadas a fortalecer la cultura de gestión directiva en el CECIB Ñukanchi Wasi. Estas estrategias abarcan la implementación de programas de formación continua dirigidos tanto al personal educativo como al administrativo, con el propósito de actualizar y mejorar sus competencias. Se establecerán también espacios de diálogo y retroalimentación que promuevan la participación activa de la comunidad en el

proceso de toma de decisiones, garantizando así una mayor inclusividad y transparencia. Adicionalmente, se instaurarán mecanismos de evaluación periódica para supervisar el cumplimiento de las políticas y metas institucionales, permitiendo ajustes oportunos y asegurando el progreso continuo hacia los objetivos establecidos.

La validación de estas estrategias por criterios de expertos en gestión educativa asegura su viabilidad y efectividad para el contexto específico del CECIB ÑUKANCHI WASI. La colaboración con líderes educativos y expertos ha enriquecido el proceso, garantizando que las recomendaciones formuladas sean pertinentes y estén alineadas con las mejores prácticas internacionales en educación.

En cuanto a las futuras investigaciones, este estudio abre nuevas líneas de investigación en la gestión educativa, ofreciendo oportunidades para explorar más a fondo la implementación y efectividad de las estrategias propuestas. Investigaciones futuras podrían centrarse en el seguimiento y evaluación de las mejoras implementadas, así como en estudios comparativos con otras instituciones educativas interculturales para identificar mejores prácticas y adaptarlas al contexto del CECIB ÑUKANCHI WASI.

6. Recomendaciones

Para fortalecer la gestión directiva en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI, se proponen una serie de recomendaciones estratégicas.

En primer lugar, es crucial mejorar la política organizacional del CECIB ÑUKANCHI WASI. Se recomienda establecer un proceso participativo y transparente para la creación y revisión de normas y acuerdos institucionales. Esto no solo garantizará la claridad y coherencia de las políticas implementadas, sino que también promoverá un ambiente organizacional más sólido y orientado hacia el cumplimiento de estándares de calidad educativa (Bravo & Gutiérrez, 2020). Futuras investigaciones podrían explorar la efectividad de estas políticas en otros

contextos interculturales, contribuyendo así al conocimiento en gestión educativa y diversidad cultural.

En segundo lugar, respecto al liderazgo, se sugiere fortalecer la formación continua del equipo directivo en prácticas de liderazgo inclusivo y efectivo. Implementar programas de capacitación que incorporen metodologías innovadoras y enfoques interculturales ayudará a mejorar la motivación y participación de la comunidad educativa (Feria, 2020). Investigaciones posteriores podrían evaluar el impacto de estas capacitaciones en el clima organizacional y en el rendimiento académico de los estudiantes, proporcionando así evidencia adicional para refinamientos futuros en programas de desarrollo de liderazgo educativo.

En tercer lugar, en cuanto a los sistemas de comunicación, se recomienda diseñar un plan estructurado que considere la diversidad cultural y lingüística presente en el CECIB ÑUKANCHI WASI. Mejorar la efectividad de las comunicaciones internas y externas facilitará una mayor cohesión dentro de la comunidad educativa y promoverá una participación más activa de padres, estudiantes y personal administrativo. Investigaciones futuras podrían centrarse en la implementación y evaluación de este plan de comunicación en diferentes contextos interculturales, ofreciendo aportes valiosos para el desarrollo de estrategias de comunicación inclusivas en entornos educativos diversificados.

Finalmente, en relación con los valores institucionales, se sugiere revisar y fortalecer los valores que guían las prácticas diarias en el CECIB ÑUKANCHI WASI. Establecer iniciativas concretas que promuevan la ética, la inclusión y el respeto mutuo entre todos los miembros de la comunidad educativa contribuirá a consolidar una cultura escolar coherente y orientada hacia la excelencia académica y personal. Investigaciones adicionales podrían explorar cómo estos valores impactan en el clima escolar y en el desarrollo integral de los estudiantes, proporcionando evidencia empírica para guiar políticas educativas a nivel local y nacional.

7. Referencias

- Aguirre-Canales, V. I., Gamarra-Vásquez, J. A., Lira-Seguín, N. A., y Carcausto, W. (2021). La formación continua de los docentes de educación básica infantil en américa latina: una revisión sistemática. *Investigación Valdizana*, 15(2), 101-111. <https://doi.org/10.33554/riv.15.2.890>
- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., y Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas de educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE. <https://psycnet.apa.org/record/1995-97316-000>
- Bravo, J. C. M., Piedrahita, C. J. B., & Bravo, M. A. M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59-74. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718>
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A., & Jiménez-Munive, J. M. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

Carrillo, A. I. C., Ovalles, L., Barraza, L. y Palazuelos, O. V. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 79-94.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822428>

Cedeño, E., Loor, J., Garófalo, A. y Almeida, J. (2023). La evaluación formativa en la práctica pedagógica de la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1464-1476.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6289

Celis, M. C. E. (2022). Liderazgo directivo para favorecer el rol del docente en las prácticas inclusivas. *Revista de Educación Inclusiva*, 15(1), 131-151.

<https://revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/view/691>

Chaves, V. E. J. (2020). Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*, 14(1), 76-81.

<https://revistas.uni.edu.py/index.php/rseisa/article/view/276>

Chávez, M. A. R. (2024). La Asamblea Constituyente: Fuente Fundamental para Superar los Problemas del Estado Ecuatoriano. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(2), 949-968. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i2.270>

Chávez-Ojeda, M. Z., Pantigoso-Leython, N., Varas-Rivera, S. M., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *EPISTEME KOINONIA*, 6(12), 198-218. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>

- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la comunicación*, 15(2), 43-70.
<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., y Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.
https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective_Teacher_Professional_Development_REPORT.pdf
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*, 38(3), 181-199.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X08331140>
- Egaña, L. R. V., y García, M. D. (2021). Promoción de las TIC en las universidades de la Red Propedéutica de Chile como herramienta necesaria para la inclusión estudiantil y el trabajo colaborativo. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14, 163-177.
<https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/958>
- Farias-Escalera, A., y Escalón Portilla, E. (2022). Presentación de modelos femeninos en ciencia y tecnología a niñas y jóvenes para el fomento de vocaciones científicas: una estrategia de comunicación de la ciencia en el INECOL, México. *Journal of*

Science Communication América Latina, 05(01). 1-13

<https://doi.org/10.22323/3.05010803>

Fernández Navas, M., Postigo-Fuentes, A. Y., Pérez Granados, L., & Alcaraz Salarirche, N. (2022). Cómo hacer investigación cualitativa en el área de tecnología educativa. *Revista interuniversitaria de investigación en tecnología educativa*, 1(1). 93-116. <https://doi.org/10.6018/riite.547251>

Fernández, M. D (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2), 90-103.

<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331251654007.pdf>

Ferreira, I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841

Ferreras-Montero, J. (2023). Enfoque de gestión educativa para promover la inclusión en el primer ciclo de la educación primaria. *Revista Innova Educación*, 5(4), 22-

39. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.05v.002>

Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>

García, M. (2021). Liderazgo y gestión en contextos interculturales. Editorial Intercultural.

- García, M. D. G. (2020). Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático. Perfiles de un líder educativo. *Ciencias*, 6(2), 718-739. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1191>
- Gay, G. (2018). Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice. Teachers College Press. <https://eric.ed.gov/?id=ED581130>
- Graham-Clay, S. (2005). Communicating with parents: Strategies for teachers. *The School Community Journal*, 15(1), 117-130. <https://eric.ed.gov/?id=ED581130>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *AD research*, 27, 1 -15. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Guevara, J., Martínez, L., & Ramírez, P. (2020). Cultura de gestión directiva en instituciones educativas interculturales. Editorial Académica Española.
- Hernández, J. A. C. (2022). Comunidades Profesionales de Aprendizaje y Liderazgo Colaborativo. *Interconectando Saberes*, 14, 125-135. <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2750>
- Hernández-Castilla, R., Slater, C., & Martínez-Recio, J. (2020). Los objetivos de Desarrollo Sostenible, un reto para la escuela y el liderazgo escolar. *Profesorado (Granada)*, 24(3), 9-26. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i3.15361>

Jaramillo, E. F., Fiallos, S. L. F., & Fiallos, A. L. F. (2024). Educación inclusiva, una mirada al marco legal en Ecuador. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2). 1085 – 1093.

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1936>

Jihuallanca Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160-2174.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., y Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1558689806298224>

Leithwood, K., y Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230010320064/full/html>

Leiva, J. J., Olmo, M. J., Aguilera, F. J. G., & Santos, M. (2022). Promoción de Competencias Interculturales y Uso de las TIC: Hacia una Universidad Inclusiva. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(2).1 -17. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/15427>

Loaiza-Aguirre, M. I., y Andrade-Abarca, P. S. (2021). Análisis de programas de desarrollo profesional del profesorado universitario. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 63(1), 161-195. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a7>

López, R. (2018). Comunicación y colaboración en equipos educativos. Editorial Pedagógica.

Majewska, R. (2020). La triangulación múltiple en la investigación-acción con ejemplos de investigación propia. *Neofilolog*, 54(2), 223-243.

<https://doi.org/10.14746/n.2020.54.2.3>

Martínez, J. A. G., y Quesada, E. C. (2024). Buenas prácticas desde la gestión para la promoción de la educación inclusiva. *Innovaciones educativas*, 26, 114-131.

<https://doi.org/10.22458/ie.v26i41.5191>

Martínez, S. (2019). Metodologías participativas en investigación educativa. Editorial Investigación.

https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos_y_metodologias.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador. (2015). Estándares de Calidad Educativa del Ecuador.

Monsalve-Castro, C., Pardo-del-Val, M., y Dasí-Rodríguez, S. (2022). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88), 149-164.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106278>

- Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., y Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (63), 94–125. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>
- Pérez, G. R., Marqués, L. L., Poleo, A. J., Rivera, A., & Feigenblatt, O. F. (2023). El liderazgo educativo en los programas de educación especial: Una revisión de la literatura. *Anales de la Real Academia de Doctores*, 8(4). 785-801. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9253776>
- Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica educare*, 15(1), 15-29. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=194118804003>
- Polo Cerna, D. A., Gordon Meza, R. E., Chávez Calderón, C. H., y Fernández Rosales, C. W. (2024). Gestión Participativa Universidad Municipalidad para Implementar el Sendero Interpretativo Sostenible Misterioso Mishi Rumi – Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 3036-3057. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10732
- Ramos Farroñan, E. V., Huacchillo Pardo, L. A., y Medina, Y. D. P. (2020). El sistema de costos ABC como estrategia para la toma de decisiones empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 178-183. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000200178&lng=es&nrm=iso

Renteria, L. G. R. (2022). El sentido humano en el liderazgo educativo, como generador de educación de calidad integral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3316-3354. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2835

Robinson, V. M. J. (2011). Student-centered leadership. Jossey-Bass.
<https://eric.ed.gov/?id=ED529294>

Robinson, VM, Lloyd, CA y Rowe, KJ (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), 13-40. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688002.pdf>

Rodríguez, A. (2020). Desarrollo de competencias directivas. Editorial Gestión.
https://www.researchgate.net/publication/28068173_Development_of_management_skills_adjusting_university_formation_to_the_real_world_of_business

Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., y Pérez Gamboa, A. J. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2(1), 532 -545.
<https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>

Shuaib, M. M., Uttar Pradesh, Lucknow, India, Roul, D. S. K., y Soni, D. R. (2022).

Leadership as a life skill in strengthening the culture of educational institutions. *Ymer*, 21(01), 126-135. <https://doi.org/10.37896/ymer21.01/11>

Soriano-Sánchez, J., y Jiménez-Vázquez, D. (2022). Importancia de la innovación docente como proceso y gestión en el ámbito de Ciencias de la Salud: una revisión sistemática. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(4), 73-85.

<https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.04.006>

Terán, F., Peralta, E., Pastor, G., y Rodríguez-Balcázar, S. C. (2022). Investigación cualitativa: una mirada a su validación desde la perspectiva de los métodos de triangulación. *Zenodo*.1(1). 1-15. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6663103>

Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>

Ushiña, G., & Colmenarez, T. (2022). Acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 95-108. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/100>

Valdés Morales, R. A. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66.

https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v9i16.73

- Valdez, J. M. L., & Pineda, E. G. (2024). Educación inclusiva e integración en las escuelas normales públicas y privadas de México. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(1), 126-150. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i1.79>
- Valero Ancco, V. N., Vilca Mamani, G. E., & Coapaza Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4(1), 1 -15. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Verdugo Guamán, G. R. (2022). Gestión directiva: Caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación]. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/2867>.
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 1-10. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://awspntest.apa.org/record/1998-06054-000>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2914980>

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

8. Anexos

Anexo 1 *Institución Educativa CECIB “Ñukanchi Wasi”*



Anexo 2 *Autorización por parte de la autoridad*

Orellana, 09 de mayo de 2024

Lcda.

Mery Regina Alvarado

LÍDER DEL CECIB "ÑUKANCHI WASI"

De mis consideraciones:

Me dirijo a usted para solicitar su autorización para realizar una entrevista y una encuesta al directivo, al personal docente, estudiantes y a padres de familia en su Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe "Ñukanchi Wasi" el motivo es para cumplir con mi trabajo de titulación académica de maestría en la Universidad Nacional de Educación, Especialidad Gestión de Calidad Educativa, mención Directivo. La información recolectada será confidencial y se usará exclusivamente con fines educativos. La participación de los encuestados será completamente voluntaria, la misma que se realizará el día 13 de mayo del 2024, de 11:00 am a 12:00 pm.

Quisiera agradecer de antemano su consideración y apoyo a este proyecto. Si tiene alguna pregunta o necesita más información, por favor, no dude en ponerse en contacto conmigo a través de edisoncanelos.1972@yahoo.com o al celular 0959066521.

Espero con interés su respuesta y agradezco su colaboración en este importante estudio.

Atentamente,

Edison Gregorio Canelos Vargas.

ESTUDIANTE



Recibido
09-05-2024

Stamp: CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE "ÑUKANCHI WASI"

Anexo 3 Consentimiento informado para la entrevista

Edison Gregorio Canelos Vargas

Consentimiento:

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

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

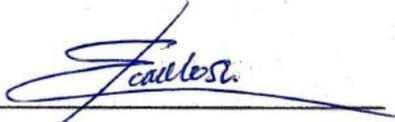
- () Entrevista

- () Encuesta

Fecha: 13-05-2024

Nombres y apellidos del participante	Firma
Lcda. ALVARADO MERY REGINA	

:



Edison Gregorio Canelos Vargas

Investigador

Anexo 4 Consentimiento informado padres de familia

Consentimiento:

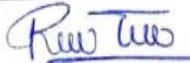
He leído la información anterior y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas. Acepto participar en este estudio.

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

- () Entrevista

- (x) Encuesta

Fecha: 13-05-2024

Nombres y apellidos del participante	Firma
TANGUILA ALVARADO RITA	

:



Edison Gregorio Canelos Vargas

Investigador

Anexo 5 Reunión con los docentes planificando para la encuesta y entrevista al directivo



Anexo 6 Encuesta a los docentes del CECIB. “Ñukanchi Wasi”



Anexo 7 Entrevista a Líder del CECIB. “Ñukanchi Wasi”



Anexo 8 Validación propuesta

Formato para el registro de los datos y descripción del perfil y trayectoria profesional del experto

Nombres y apellidos: Diego Esteban Fernández Olivo

Número de Cédula: 0104465109

Teléfono: 0981308478

Título de pregrado: Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización Lengua, literatura y lenguaje audiovisual

Título de posgrado: Máster universitario en tecnología educativa y competencias digitales.

Formación especializada en el tema (diploma, pasantía): Diplomado en Habilidades docentes del Siglo XXI

Experticia en el tema y en metodología de investigación: Si

Experiencia laboral (tiempo-años): 14 años

Cargos, funciones y responsabilidades desempeñadas: Coordinación de instituciones educativas

Líneas de investigación: Tecnología educativa – Lengua y literatura, comprensión lectora, Inteligencia artificial.

Publicaciones: Si

MATRIZ DE ANÁLISIS PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DIMENSIÓN CRITERIOS

Descripción	Muy de acuerdo (MDA)	De acuerdo (DA)	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	No respondió (NR)	OBSERVACION
Pertinencia						
Relación propuesta-problema	La propuesta de intervención está claramente alineada con la problemática identificada en el CECIB Nukachi Wasu .	X				Ninguna
Pertinencia						
Abordaje del problema	La propuesta aborda adecuadamente la preocupación temática en la gestión directiva.	X				Se podría profundizar en estrategias específicas para contextos particulares.
Viabilidad						
Posibilidad de implementación	La propuesta es factible y puede ser implementada efectivamente en el contexto del CECIB Nukachi Wasu .	X				Ninguna
Fundamentación						

Fundamentación contextual	La propuesta toma en cuenta el contexto específico del CECIB Nukauchi Wasi y las normativas locales.	X				Ninguna
Coherencia						
Estructura de la propuesta	Existe una relación lógica y coherente entre todos los componentes de la propuesta, incluidos objetivos, problema abordado y actividades.	X				Ninguna
Coherencia Didáctica						
Correspondencia entre actividades y objetivos	Las actividades planificadas están alineadas con los objetivos de la propuesta y contribuyen a su efectividad.	X				Ninguna
Evaluación y metodologías	Las técnicas e instrumentos de evaluación son pertinentes y se relacionan adecuadamente con las actividades de la propuesta.	X				Ninguna
Contextualización						
Factibilidad						
Realización y sustento	La propuesta es realizable y está sustentada en una investigación rigurosa y relevante.	X				Ninguna

¿Usted aprueba la propuesta de intervención educativa?
SI X NO __



Diego Esteban Fernández Olivo
Experto (2)

Anexo 9 *Certificado Tutor*



Certificación del Tutor

UNAE

Yo, Mario Enrique Yautibug Chimbolema, tutor del trabajo de titulación denominado "Cultura de gestión directiva del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI" perteneciente al estudiante: Edison Gregorio Canelos Vargas, con C.I: 1600303141. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 2% de coincidencia en fuentes de internet, apeándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 3 de septiembre de 2024.



Mario Enrique Yautibug Chimbolema

C.I: 0603660200



UNAE

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Edison Gregorio Canelos Vargas en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Cultura de gestión directiva del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

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

Azogues a 02 de octubre del 2024

EDISON GREGORIO CANELOS VARGAS

C.I: 1600303141



Cláusula de Propiedad Intelectual

Edison Gregorio Canelos Vargas , autor del trabajo de titulación "Cultura de gestión *directiva* del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) ÑUKANCHI WASI", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Azogues a 02 de octubre del 2024

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Canelos", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a large flourish that extends to the left.

EDISON GREGORIO CANELOS VARGAS
C.I: 1600303141