



MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

Proyecto Final

Integración Escuela – Comunidad:

Estrategias gerenciales para la mejora de la Calidad

Educativa desde el trabajo en equipo

Grupo 2

Luis Raúl Acosta Villagómez

Gabriela del Rocío Sacancela Quishpe

Yesenia Paulina Tipán Caiza

Agosto 2022

Resumen

En el mundo actual y la rapidez con la que se mueve la sociedad, resulta preocupante ver que los padres de familia por sus múltiples ocupaciones han dejado de involucrarse en un gran porcentaje en la educación de sus hijos e hijas, tanto en lo académico, como en lo convivencial, lo cual ha interferido en su relación directa con la institución educativa y con los miembros que forman parte de la misma. Por otra parte, los directivos y docentes han dejado de lado el fortalecimiento de las relaciones entre toda la comunidad educativa. A tal efecto, esta investigación se desarrolló atendiendo a una ruta mixta, con predominancia al enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo, diseño no experimental. Mientras que, en el enfoque cualitativo, se trabajó con un método hermenéutico. En este trabajo se trata de examinar cómo se encuentra la integración escuela comunidad y que estrategias gerenciales se están utilizando para el fortalecimiento de este aspecto que contribuyan a la mejora de la calidad educativa. Entre los hallazgos se evidencia que en la institución educativa no se manejan adecuadas estrategias gerenciales, que permitan mejorar la problemática identificada, pues no todos los integrantes de la comunidad educativa son tomados en cuenta para aspectos importantes como son: toma de decisiones, trabajo en equipo, finalizando con que la comunicación asertiva es deficiente.

Palabras Claves: Educación, relación, fortalecimiento, comunidad educativa, toma de decisiones.

Abstract

In today's world and the speed with which society moves, it is worrying to see that parents, due to their multiple occupations, have ceased to be involved in a large percentage in the education of their children, both academically and socially, which has interfered in their direct relationship with the educational institution and with the members who are part of it. On the other hand, managers and teachers have neglected the strengthening of relationships among the entire educational community. To this effect, this research was developed following a mixed route, with a predominance of the quantitative approach, with a descriptive level, non-experimental design. While, in the qualitative approach, we worked with a hermeneutic method. The aim of this work is to examine how the school-community integration is going and what management strategies are being used to strengthen this aspect that contribute to the improvement of educational quality. Among the findings, it is evident that the educational institution does not use adequate management strategies to improve the identified problems, since not all the members of the educational community are taken into account for important aspects such as: decision making, team work, ending with the fact that assertive communication is deficient.

Key words: Education, relationship, strengthening, educational community, decision making.

Introducción

La educación es un derecho universal de todos los ciudadanos a nivel mundial. La constitución de cada país promueve la importancia del futuro de la educación, la cual debe ser idónea y de calidad. Abordar el tema de la calidad de la educación es una cuestión amplia,

compleja, de gran importancia, ya que, depende no solo, del desarrollo económico, sino, del desarrollo social en las comunidades, regiones y de las naciones en general; esta premisa, orienta las actuales políticas de cada Estado haciendo de la educación, uno de los pilares fundamentales para el desarrollo sustentable del país, definiendo la construcción de políticas que permitan brindar una educación de calidad a la población.

Según (Ishikawa, 1986) para que la organización alcance la calidad se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: precio de los productos o servicios, requerimientos, satisfacción de los actores de la institución y el óptimo funcionamiento de todos los departamentos de la misma. Es así que las instituciones educativas deben adaptarse a los cambios continuos del entorno; lo cual se logrará a través de un sistema de liderazgo basado en la búsqueda de la mejora continua y la productividad.

Es por ello que, las instituciones educativas actuales deben brindar las condiciones adecuadas que favorezcan a un desarrollo integral de los estudiantes. Además, de ser las promotoras de crear individuos que sean capaces de desenvolverse en los ámbitos: económico, político y social. Cabe recalcar que, la calidad educativa es un aprendizaje holístico que tiene que ver con la formación del ser más que el proceso educativo. Por ende, cada institución al hablar de calidad engloba la asertiva gestión directiva, formación docente, el trabajo en equipo de todos los actores de la comunidad educativa.

De esta manera, para alcanzar la efectividad en el ámbito educativo se requiere promover diversas acciones que se encaminen a un correcto funcionamiento del mismo, a través de procesos que involucren a directivos, docentes y padres de familia, fomentando un trabajo cooperativo y en equipo, ya que, para lograr la calidad educativa, la responsabilidad es de toda la comunidad en general y no solo de un cierto grupo.

En este contexto, (Serna, 2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Resulta claro, mencionar que el trabajo en equipo es un punto clave para tener éxito en la aplicación de las estrategias gerenciales, a esto podemos definir que, el trabajo en equipo es: la selección de un conjunto de personas que tienen los mismos objetivos en común para cumplir un propósito determinado dentro de la instituciones, en este caso, lograr el progreso significativo del sistema educativo.

Consecuentemente, la formación es un derecho fundamental e irrenunciable estipulada en el Art 27 de la Constitución Política de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008) que menciona:

“La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar ”.

A tal efecto, la educación es indispensable para la adquisición de conocimientos, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país próspero, de igual manera constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Considerando lo anterior, es fundamental que las instituciones mantengan y desarrollen unas adecuadas estrategias gerenciales encaminadas a cumplir los objetivos establecidos en el

Proyecto Educativo Institucional, las mismas que buscan alcanzar los estándares deseados. A través, de la colaboración mancomunidad de todos los actores educativos.

En consecuencia, la integración escuela comunidad debe ser efectiva, eficaz y eficiente, estableciendo compromisos que fortalezcan los lazos de amistad y trabajo. Entendiendo a la integración como la participación activa y responsable de todos los actores involucrados en el proceso. Es importante mencionar que las familias juegan un papel imperante en el proceso, ya que, son la primera escuela de los educandos y el apoyo de los docentes en casa.

Es así que en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría se percibe un mínimo porcentaje de interés e integración de los padres de familia en el proceso educativo de sus representados; lo que conlleva al bajo rendimiento académico y comportamental de los estudiantes. Ya que los mismos dejan a sus representados que afronten el proceso solos, pues su asistencia es únicamente a inicio y final del año escolar, más no están constantemente preocupados del avance o retroceso de los estudiantes, ya sea por cuestiones de trabajo, o falta de motivación a ser partícipes de las actividades institucionales.

De esta problemática nace la necesidad de propiciar la integración de la comunidad educativa a través de estrategias gerenciales desde el trabajo en equipo de todos los actores educativos de la institución y así mejorar la calidad educativa.

A partir de la problemática expuesta, a través de esta investigación se espera dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo se desarrolla el proceso de integración escuela comunidad en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se aplican en la en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría, para la optimización de la integración escuela comunidad?

¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el trabajo en equipo para la mejora de la calidad educativa en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría?

Para dar respuesta a la formulación del problema se plantean los siguientes objetivos de investigación:

1. Conocer el proceso de integración escuela comunidad en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría.
2. Identificar las estrategias gerenciales que se aplican en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría, para la optimización de la integración escuela comunidad
3. Determinar los aspectos que caracterizan el trabajo en equipo para la mejora de la calidad educativa en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría.
4. Diseñar una propuesta de estrategias gerenciales que promuevan la integración escuela comunidad para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo en la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría.

A partir de las ideas expuestas, y considerando la importancia de la integración escuela comunidad desde las estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa destacando el trabajo en equipo, se evidencia la relevancia del presente estudio, dado que, el mismo tiene implicaciones sociales, metodológicas e institucionales.

Desde el punto de vista social, la educación es un derecho ineludible, es por ello que, la institución educativa debe proporcionar un espacio de formación individual y colectiva, en el cual se realiza un proceso de identidad entre la sociedad y actividades dinámicas con los pares, siendo este no solo un espacio de transmisión de conocimientos académicos sino también cultura, costumbres y valores.

Desde la metodología, la investigación será de carácter mixto, ya que, se busca identificar de forma cuantitativa los porcentajes de participación de la escuela comunidad y su aporte a la mejora de la calidad educativa, además de detallar los aspectos que influyen en la aplicación de estrategias gerenciales para lograr un trabajo en equipo.

Finalmente tiene aporte institucional, pues se busca mejorar la interrelación de la escuela comunidad a través a la aplicación de estrategias gerenciales que promuevan el trabajo en equipo y aporten a la mejora de la calidad educativa de la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría. Ya que la propuesta se encamina a lograr que los padres de familia se involucren en mayor porcentaje en todas las actividades escolares de sus hijos e hijas, para lograr fortalecer los lazos familiares e institucionales.

Por medio de actividades curriculares y extracurriculares como: clubs, escuela para padres, círculos de integración, campamentos, programas como DHI, OVP, entre otras.

Fundamentación teórica

Integración escuela-comunidad

La integración escuela comunidad es un instrumento que le permite a través del trabajo en equipo, y la alianza de pequeñas fuerzas, ensamblar una gran maquinaria que le permita ir en

la investigación de la solución de los conflictos frecuentes que se presentan en las instituciones educativas y solucionar los conflictos de la comunidad educativa.

Para lograr esto debemos abordar los parámetros claros de las acciones educativas enfocadas a lograr la integración escuela – comunidad y parten de las siguientes premisas.

Escuela

La educación institucionalizada tiene un papel preponderante en la formación de actitudes para propiciar y expresar valores comprensivos de la democracia. Esas actitudes deben configurarse en el proceso mismo de transmisión y adquisición de conocimientos, en las relaciones educativas y en los modos de interrelacionar lo cognitivo y lo axiológico, en el análisis crítico y propositivo de la democracia.

La escuela, como institución democratizada, se constituye en un rasgo distintivo del momento actual del desarrollo de la humanidad, pues a través de ella se generan procesos de socialización y de preparación de los individuos para la vida en comunidad. En un contexto tan especial, comunidad y escuela esperan nuevas respuestas para las que no siempre disponen de modelos de actuación, pero sin duda encontrarán el camino como instituciones con responsabilidad y capacidad de decisión.

La escuela que se abre a la participación de los ciudadanos no sólo educa a sus estudiantes, sino puede ayudar a crear comunidad y contribuir a la educación ciudadana. A la vez, ser un agente institucional fundamental del proceso de organización de la sociedad civil, para ayudarles a reconocerse en sí mismos unas personas con dignidad humana, idea medular de ciudadanía; además, es la función principal de la escuela: preparar a las personas para una vida

digna, en lo cual, la democracia es rectora para la construcción de procesos tales como la integración “escuela – comunidad”.

Participación y Comunidad

La comunidad a juicio de (Diéguez, 2005), “es un modelo de acción intersubjetivo construido sobre el afecto, la comunidad de fines y de valores y la incontestable esperanza de la lealtad, de la reciprocidad”. A ese respecto, la comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica, de alguna manera extraña de la propia realidad acostumbrada a ser algo más sentido que sabido, emocional que racional.

Tales componentes se encuentran en la comunidad escolar, donde estudiantes, docentes, directivos y familiares, junto con otros entes de la localidad, son los actores fundamentales quienes poseen y desarrollan una serie de características importantes que deben tomarse en los contenidos escolares concebidos en forma global e integradora. Esto, pues se ha de considerar su participación en el proceso educativo, para así fundamentar los conocimientos mediante la interacción comunicativa.

Por esa razón, en el sistema educativo actual, esos actores son considerados como elementos fundamentales, más bien como los vértices del triángulo que representa el acto educativo, cuya participación activa en la labor educativa y en actividades de la comunidad local, conduce a un proceso continuo y ascendente, dirigido a la integración de la entidad escolar con la comunidad.

Esto amerita, necesariamente, la concatenación de los programas sociales de las escuelas con los programas de desarrollo social o comunal; es decir, implanten la escuela con su contexto

social con la finalidad de potenciar la participación, la cooperación e integración de los miembros en su comunidad.

Integración “escuela – comunidad”

La integración de la escuela con la comunidad debe implicar, sobre todo, la posibilidad real de tomar decisiones y la aceptación del conflicto y de la diversidad, así como también contemplar la posibilidad de la divergencia y la necesidad del debate. Si por el contrario esa relación se reduce a la armonía y a la adhesión, resultará en el fracaso como se ha podido verificar en múltiples experiencias.

Según Peña (Peña D, 2004), existen casos donde la integración “escuela-comunidad” carece de sustento en cuanto al aprendizaje en equipo y el logro de una visión compartida, pues no hay una apertura al diálogo y el liderazgo en equipo es prácticamente inexistente.

En virtud de ello, no se generan espacios para que los miembros de la comunidad y la escuela se escuchen mutuamente, ni de construir una identidad de equipo.

En ese sentido, prevalece la importancia de establecer relaciones de mayor colaboración con y entre la comunidad para superar conflictos de índole social, como también, en un sentido más amplio, lograr una escuela democrática, con calidad educativa respondiente a los intereses de la comunidad. Cuando ésta se involucra en los procesos educativos, mejoran los resultados académicos de los estudiantes.

Trabajo en equipo

Esta perspectiva puede posibilitar superar el aislamiento de las diversas instancias comunitarias y desarrollar proyectos comunes de desarrollo organizativo de las escuelas

pertenecientes a una comunidad, actuando cooperativamente y desarrollando la corresponsabilidad comunitaria a la vez que cada espacio redimensiona su trabajo en una perspectiva amplia de responsabilidad ciudadana. Hablar de integración, entonces, es hacer referencia a tomar parte, es el estar presente en la configuración del proyecto de vida deseable para todos.

Es necesario que los directivos desplieguen un liderazgo en equipo mediante acciones como generar confianza e inspirar el aprendizaje en equipo; favorecer y apoyar las decisiones tomadas en conjunto (comunidad – escuela); además, delegar tareas, no responsabilidades; prever y asumir el cambio; usar mecanismos de información confiables y precisos.

Se trata de hacer de la acción educativa de los diferentes actores sociales el gran proyecto de la resolución de conflictos, prácticas de derechos sociopolíticos- culturales, mejorando la calidad de vida de la comunidad aledaña a la escuela. Esto exige la práctica de valores como la solidaridad y la corresponsabilidad; además, superar desconfianzas y generar sinergias colectivas, como también del consenso utilizado para la unificación de criterios necesarios al desarrollo de los proyectos emprendidos.

Es necesario contar con alto sentido de pertenencia, de responsabilidad, de tolerancia, un gran sentido de trabajo en equipo e integracionista entre todos los miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos trazados que son buscar el beneficio de los estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje.

Normas y valores

(Robbins, 2009) Dentro de los valores que establecen el trabajo en equipo se congruen los siguientes: Oportunidades de progreso para todos a medida que madura su capacidad potencial, dentro de las oportunidades generales que brinda la organización, tratamiento justo y

equitativo para todos, incluida una remuneración adecuada que se basa en diferencias equitativas según el nivel de trabajo y el reconocimiento de los méritos vinculado con la evaluación de la eficacia personal, liderazgo interactivo entre los gerentes y sus subordinados, incluida la existencia de un contexto común, la evaluación de la eficacia personal, la realimentación y el reconocimiento, en el entrenamiento en el rol.

Mediación

Escuela y comunidad pueden aprender en equipo para la realización de los proyectos educativos y comunitarios. Para ello profundizan el trabajo conjunto, desde la lógica participativa de construcción colectiva de conocimiento, para lo cual se han de elaborar instructivos breves sobre aspectos de interés en la elaboración de los proyectos.

El equipo directivo puede adoptar un conjunto de medidas para apoyar la participación y las relaciones de los docentes con la comunidad, favoreciendo la creación de confianza. A su vez, se puede capacitar al docente para establecer relaciones positivas y continuas con las familias. Es muy importante también, el apoyo explícito de la escuela para que la comunidad construya un papel activo con un sentido positivo de eficacia, así como la valoración de los diferentes actores de la integración “escuela-comunidad”.

Trabajar en equipo aporta las siguientes ventajas:

Genera relaciones positivas: Los estudiantes se comienzan a apoyar los unos a los otros ya que todos tienen un fin en común, beneficia la responsabilidad y el compromiso con sus compañeros.

Mejora las relaciones sociales e interpersonales: es una habilidad que siendo ya adultos es difícil de conseguir y gracias al trabajo en equipo en edades tempranas fundamentalmente en la escuela desarrollan y que, sin duda, en el futuro será muy útil. Desarrollar la empatía, ayuda

a conocer y entender mejor a las personas y logra que tengamos la capacidad para resolver situaciones difíciles.

El trabajo en equipo fomenta la diversidad entre diferentes. Los que son más hábiles ayudan a los menos, de esta manera se potencia los valores como el respeto, el esfuerzo y el compromiso.

Gerencia

En el actual contexto administrar una organización es un proceso que engloba algunos aspectos como: las competencias, conocimientos, creatividad, innovación y el desarrollo de enfoques dinámicos de los integrantes de una entidad. Estos requerimientos demandan que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los vertiginosos cambios a los cuales se enfrentan en los ámbitos: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos entre otros. En tal virtud, es fundamental que las organizaciones se enfoquen y analicen el conocimiento valioso y requerido, y planifiquen y controlen las operaciones para generar activos de conocimientos que permitan alcanzar los objetivos trazados. Para de esta manera mitigar los problemas que se pueden generar dentro de la misma; debido a la ineficiente gestión de los recursos, lo que le generará un retroceso en su desarrollo empresarial. Según (Hellriegel, 2002) la gerencia es el proceso que abarca las etapas de planificación, organización, dirección y control que un líder efectúa para que una entidad alcance sus objetivos con la gestión efectiva de sus recursos tangibles e intangibles. Para que la administración del gerente sea idónea; en la organización se debe utilizar estrategias gerenciales efectivas.

Estrategias gerenciales

La estrategia gerencial es la habilidad del ser humano para tomar las mejores decisiones en relación a la gestión de una organización para alcanzar sus metas. Lo que le permitirá el desarrollo de todos los actores involucrados en la empresa y de la comunidad. (Moreno, 2017).

Considerando que la estrategia gerencial es el camino que guía la acción óptima del administrador hacia la consecución de la misión y visión institucional; se identifica entre las principales a las siguientes:

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de competencias de un gestor como son sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para liderar una empresa y por ende a sus subordinados. Cabe recalcar que su influencia puede ser la motivación para el éxito de la misma. El liderazgo de un gerente puede ser medido a través de la motivación y la productividad de una organización.

Desde el ámbito educativo la gerencia está a cargo del líder educativo (autoridad) quien tiene la capacidad de gestionar el desempeño de la institución al tomar las mejores decisiones para lo cual debe seleccionar estrategias gerenciales que influyan de manera positiva en la integración de todos los actores educativos (autoridades, estudiantes, docentes y padres de familia) para promover el desarrollo de la unidad educativa hacia sus objetivos institucionales a través de una educación de calidad.

Para que el líder desarrolle su gestión de manera eficiente y eficaz es necesario contar con una comunidad motivada.

Motivación. Según (Bueno, 1993) la motivación es el proceso anhelado interno o externo, dinámico de levantamiento, subsistencia y regulación de acciones que

producen cambios en el entorno. Por ende es importante que una entidad cuente con un talento humano motivado para que sea productivo; convirtiéndose así en la ventaja competitiva organizacional.

Para que un centro educativo alcance sus metas es fundamental que sus colaboradores estén motivados; ya que de esta manera las acciones individuales que realicen cada uno de ellos se sumara al logro de los objetivos a nivel de la organización. Además que los estudiantes y padres de familia serán contagiados con esta actitud positiva que existe dentro de la entidad para participar proactivamente.

Productividad. Otro de los indicadores del liderazgo de un gerente es la productividad. (Scott, 1988) La define como la reciprocidad que existe entre los insumos, el tiempo, la cantidad y calidad de bienes tangibles o intangibles obtenidos. Cuando el proceso que se llevó a cabo para producir los bienes o servicios es óptimo se puede concluir que existe productividad dentro de la empresa.

Otro termino que debe ser tomado encuentra para un óptimo liderazgo es la mejora continua.

Mejora continua. En una organización que se enfoque en la calidad de sus procesos realiza mejoras continuas. En la gestión de un centro escolar el líder educativo debe estar presto a detectar las falencias y mejorar las mismas.

Según (Suárez, 2001) la mejora continua es la capacidad de trabajar que promueve cambios o progresos en la metodología de trabajo con el fin de reducir dispendios para alcanzar la productividad dentro de un contexto de innovación hacia la calidad.

Trabajo en equipo

Otra de las destrezas que caracterizan al liderazgo es el trabajo en equipo; según (Hellriegel, 2002) es el conjunto de personas que trabajan mancomunadamente hacia la consecución de objetivos comunes. Para lograr las metas organizacionales se requiere que la conformación de los grupos de trabajo sean conforme a : las competencias de sus integrantes, crear un medio de apoyo para los colaboradores que respalde su labor y manejar adecuadamente las dinámicas de equipo (fortalezas y debilidades).

Es importante mencionar que el trabajo en equipo engloba el compromiso de las personas y el ambiente laboral de la institución en la cual se desempeñan.

Compromiso .Es una obligación o acuerdo que una persona contrae ante un hecho o instancia .En administración es imperante definir al compromiso organizacional; según (Allen, 1990) este comprende tres aspectos que permiten a las personas relacionarse con las organizaciones. Estos son: el afectivo que indica el grado de fidelidad de los colaboradores; el de continuidad, que muestra la permanencia de los trabajadores en su empleo; y el normativo, el cual denota una obligación vista para perdurar en la empresa.

En educación el compromiso recae en todos los actores educativos según su rol .Sobre todo el de los padres de familia; ya que en el actual contexto por diversas razones no asumen su corresponsabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus representados, lo que genera dificultades para una integración escuela comunidad.

Ambiente Laboral. En una organización es trascendental que exista un adecuado ambiente laboral entre los colaboradores para que las acciones sean alcanzar las metas propuestas.

En consecuencia desde la perspectiva de (Chiavenato, 2007) el entorno de trabajo consiste en todas las actividades que efectúa el talento humano , así como las interrelaciones que se fomentan ; que benefician y garantizan que las personas en la institución laboren en condiciones óptimas con el uso de materiales y equipos que precautelen su salud física, mental y emocional. Por ende en las instituciones educativas es imperante que el paladín educativo promueva un ambiente de sana convivencia ya que este es un factor decisivo para que se genere cambios significativos dentro de la gestión ; para lo cual se requiere de una asertiva comunicación horizontal entre los integrantes de la comunidad educativa.

Comunicación

La comunicación es una correlación de información entre el emisor y el receptor cuya finalidad es transmitir o recibir un determinado mensaje a través de un canal; la misma es de vital importancia dentro de una institución. Para que no exista la desinformación en una organización es imperante que los métodos utilizados para la misma sean los idóneos .Este proceso también depende de factores tales como: el lenguaje verbal, corporal utilizado por las personas, su nivel de educación, la cultura entre otros (Lesmes, 2020).

Para que la comunicación se de manera positiva es necesario practicar la escucha activa.

Escucha activa .Según (Naranjo, 2018) es la destreza de la comunicación que incluye aspectos orales y no orales que se centran en las personas. Favorece las relaciones entre los seres humanos a través de la empatía y la comunicación asertiva.

La asertividad promueve actitudes positivas; además fortalecen las relaciones interpersonales entre los individuos, la motivación, la autoestima, la naturalidad en la comunicación (Salter, 2001).

Conforme a la época actual en donde el mundo está interconectado es fundamental que el talento humano desarrolle competencias sociales como la escucha activa que les permita enviar y receptor información a sus colegas .Además que esta habilidad es trascendentales a la hora de tomar decisiones y promueve un adecuado ambiente laboral en la organización.

En el ámbito educativo es de vital importancia la práctica de la escucha activa ya que es la principal gestora de la comunicación entre los integrantes de la escuela y la comunidad.

Actitud positiva y crítica. Cárdenas (2008) considera que la actitud es la voluntad positiva o negativa que interviene en la conducta de las personas. Está conformada por tres elementos: el cognitivo referente a las creencias ideas que promueven esa actitud; el afectivo, relacionado con emociones de aprobación o de retroceso y el intencional que se manifiesta en la tendencia para actuar de cierta manera.

Al generar una actitud positiva y crítica en los elementos del sistema educativo se obtiene resultados efectivos ya que el avance de los estudiantes no solo debe ser

medido en la parte cognitiva ; ya que el desarrollo socio emocional de los actores educativos también es importante para el avance del proceso de enseñanza aprendizaje.

Toma de decisiones

Una de las responsabilidades del gerente que repercute a nivel de la organización es la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones según (Moody, 1983) es la elección de una alternativa en relación a una problemática existente dentro de una empresa; desde un análisis que nos permita avizorar la selección de la solución efectiva a través de la retroalimentación para la acertada gestión del administrador.

En educación el rol del líder educativo lo faculta para que sea el responsable de la elección de la mejor alternativa para la institución que está bajo su mando en los diferentes ámbitos que le competen.

Consenso. Conforme a (Hellriegel, 2002) consenso es el acuerdo existente entre todos los individuos que conforman una institución encaminados a lograr las metas organizacionales.

En el desarrollo cotidiano de las actividades en una empresa suele presentarse conflictos por ende es importante que el gerente fomente la negociación. El convenio es el proceso a través del cual los grupos que conforman una institución fomentan acuerdos.

En el proceso educativo; en la institución sea con o sin fines de lucro es importante fomentar acuerdos a través de la práctica de una comunicación asertiva,

escucha activa trabajo en equipo empatía para que la integración de la comunidad educativa sea efectiva.

Calidad Educativa

La calidad educativa tiene como función principal el desarrollo holístico del ser humano en todas sus facetas, al respecto la Comunidad Económica Europea (Europea, 1995) considera que “la calidad educativa permite alcanzar la integración social y el desarrollo personal, mediante la asunción de valores comunes; la transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía” (p.4) ésta concepción es la más acertada de entre las muchas que existen en artículos, informes, libros y tesis, porque centra el papel protagónico de la calidad educativa en la Cultura y el Aprendizaje constituyéndose en elementos esenciales para estructurar un andamiaje teórico preciso y acorde al tema.

Enfoque Histórico Cultural De La Calidad Educativa

El enfoque histórico cultural reflexiona que “la conciencia se forma y se transforma en el curso de actividades humanas” (Rodríguez, 2010, pág. 2) las mismas se caracterizan por ser producto de la cultura y por ser pertinentes a una determinada era. Esto implica que los conceptos que se van aprendiendo a lo largo de la vida sirven para dar forma al pensamiento y consecuentemente permite llegar a la solución de problemas que en ese contexto se vayan presentado, es decir se diferencia de los conceptos que se conocen cotidianamente de los conceptos científicos que irán constituyéndose en las herramientas para construir una determinada realidad y así cambiarla.

Es decir, los conceptos cotidianos que pertenecen a la Cultura de forma cotidiana se transforman en conceptos científicos que permiten mejorar esa cultura, a este proceso se lo

denomina Calidad educativa. La dinámica que juega dicha transformación es semejante al Espíritu Hegeliano (Troeltsch, 1923) que presupone la lucha de contrarios en una eterna dialéctica de perfección Humana.

Al respecto (Freire, 1972), (Montero, 2007) y (Karpov, 2003) consideran que la conciencia necesita de los conceptos científicos para lograr prácticas reflexivas, pensamientos críticos y a la vez acciones emancipadoras, es decir en palabras de Vygotsky (1934) sería “la toma de conciencia viene por la puerta de los conceptos científicos” (Vygotsky, 1934, pág. 34) debido a que Él dimensionaba a la educación como la vía idónea para la apropiación de dicha comunicación, por cuánto es la que crea vínculos entre las formas de comunicación, de actividad y de pensamiento.

En este sentido, (Luria, 1982) concluye que, si se analiza la calidad de la educación desde el enfoque histórico cultural el lenguaje oral y escrito es la herramienta neurálgica para llegar a dicho proceso porque se relaciona con los procesos cognitivos y con la conciencia humana ya que se transforman en la esfera de las acciones comunicativas.

Por tanto, se debe tener en cuenta que, si se habla de calidad educativa desde el enfoque histórico cultural, éste se asienta en las emociones, la afectividad y la motivación en los procesos cognitivos.

El pensamiento no nace de sí mismo ni de otros pensamientos, sino de la esfera motivacional de nuestra conciencia, que abarca nuestras inclinaciones y nuestras necesidades, nuestros intereses e impulsos, nuestros afectos y emociones. Detrás de cada pensamiento hay una tendencia afectiva volitiva. Sólo ella tiene la respuesta al último “¿por qué?” en el análisis del proceso de pensar. (Vygotsky, 1934, pág. 342).

Es decir, la subjetividad es abordada desde éste enfoque con sus elementos constitutivos: la emoción, la afectividad y la motivación, determinando que la calidad educativa debería tomar en cuenta estos elementos para formar una unidad que de sentido al quehacer educativo para lograr una verdadera transformación social de la conciencia y consecuentemente de la cultura.

Este enfoque pretende legitimar la ciencia, la actividad humana, la conciencia, las emociones, la subjetividad y la motivación.

Teoría Sociocultural De La Calidad Educativa

Como precursora de una reflexión de la Calidad Educativa se la trata también desde el enfoque sociocultural que canaliza de mejor manera las acciones de las sociedades en su contexto histórico facilitando entender el ¿Por qué? se pretende mejorar tal o cual practica educativa. En tal sentido se propone buscar nuevos conocimientos y necesidades que surgen en el seno de la sociedad como requerimientos básicos o culturales. Por ejemplo, hoy en día se relaciona la calidad con la educación, relación que en otras épocas hubiesen sido difíciles de siquiera pensarlas, claro que esto se debe a las nuevas necesidades mercantilistas y de los estados cada vez más exigentes en el manejo de recursos humanos técnicos y tecnológicos.

Dicha concepción de calidad es cuestionada desde el enfoque sociocultural ya que dependiendo de los diferentes paradigmas se pueden entender una diversa significatividad de lo que debe ser la calidad educativa, así, por ejemplo, los paradigmas: humanista, conductista y crítico proponen diferentes indicadores de lo que implica la calidad educativa en la escuela, colegio o universidad. Es decir, existe un sinnúmero de requerimientos y conceptos que son específicos a cada nivel o subnivel para cumplirla.

La importancia de dicho enfoque radica en “la influencia de las relaciones interpersonales en el aprendizaje cognitivo que sucede a corta edad, es decir, en la niñez” (Vygotsky, 1934, pág. 28) es decir en el contexto cultural se puede identificar todos los significados que consolidan el aprendizaje del niño mediado muchas veces por el adulto sobre todo cuando se trata de la cooperación y guía. Para ser más asertiva, se puede leer en el siguiente párrafo las características de la teoría Sociocultural.

Comprende al individuo y al proceso de aprendizaje desde una perspectiva evolutiva. Toma en cuenta los instrumentos y signos que median entre el proceso de interacción social y el desarrollo del individuo, especialmente al lenguaje. La comprensión del desarrollo cognitivo infantil solo es posible si se atiende a la cultura en que se desenvuelve el niño. Comprende que los patrones de pensamiento responden a una construcción social y no a una condición innata del sujeto. (Vygotsky, 1934, pág. 56)

Enfoque Competitivo De La Calidad Educativa Basada En El Currículo

Antes de abordar la calidad educativa en su específico nivel de concreción es importante tomar en cuenta lo mencionado en párrafos anteriores debido a que la calidad educativa se desarrolló a través de la historia, de esta manera se puede reconocer la influencia del Estado y de la malla curricular aplicadas con la finalidad de Educar.

En este sentido es necesario detenerse a reflexionar sobre la significatividad de la palabra Currículo misma que quiere decir carrera, es decir el inicio y fin de una competencia, la misma que es supeditada a la finitud del conocimiento dejando a un lado la posibilidad del aprendizaje continuo, visión que es compartida a lo largo de la historia.

Al desentrañar una significación más ontológica asentada en el mundo griego y en la edad media desde el Trívium y el Quadrívium (Martinez A. , 2001) , mismos que hacían referencia a las tres vías que contenían las artes de la Elocuencia (Gramática, Retórica y Dialéctica) y las cuatro vías que agrupaban a las ciencias (Aritmética, Geometría, Astronomía y Música); éstas en conjunto buscaban que los estudiantes utilizaran adecuadamente; el lenguaje, el pensamiento correcto y la búsqueda de la verdad para que aprendieran por sí mismos las ciencias nacientes si se lo visualiza de mejor manera, también buscaban una determinada calidad educativa.

Dicho bosquejo histórico desde la antigüedad y la edad media permite conocer cómo se delimitaba lo que se enseñaba y lo que se aprendía según un orden, secuencia y continuidad decretado por los estados y sustentado en las necesidades tanto políticas como religiosas pertenecientes al período.

Esta línea de aprendizaje se mantuvo durante la época antigua y el Medio Evo pero terminó en la modernidad con el apareamiento del Inglés Francis Bacon en 1620 citado en Manzo (2004), que con su Triada Pedagógica, expone “que el alumno debía buscar una educación holística extrapolando las ciencias a las ciencias sociales y humanidades” (p.268) y por otra parte, Wolfgang Ratke y Joann Valentine Andrea en Alemania pretendían una reforma contra la insistencia del aprendizaje del latín. En este contexto los tres pensadores no tuvieron acogida por parte de sus Gobiernos. Así aparece Comenius en 1618 en Sbvinski (1957) que “propuso un programa para hacer amena y no tediosa la educación y lo llamó pampaedia o pansofía, que significa «educación universal» es decir se debe enseñar todo a todos” (p.12)

Es importante citar a Comenius dentro del estudio y la historia de la calidad educativa puesto que considera que:

A los niños se les debía enseñar gradualmente, enlazando de manera natural los conceptos elementales con los conceptos más complejos, usar la lengua materna durante los primeros años de escolaridad en lugar del latín, la educación no debía confinarse a la adolescencia, sino abarcar toda la vida del individuo y a la vez que el estudio tenía que ser «completamente práctico, completamente grato, de tal manera que hiciera de la escuela una auténtica diversión, es decir, un agradable preludio de nuestra vida».

También opinaba que la escuela debía centrarse no solo en la formación de la mente, sino de la persona como un todo, lo que incluiría la instrucción moral y espiritual. (Sbavinski, 1957, pág. 6)

Lo citado anteriormente fundamenta la necesidad de mejorar la educación y también planificar un currículo con una mentalidad moderna y actualizada pues el ser de la calidad educativa se concreta en la integralidad de la persona, dicho paradigma aún se mantenía hasta la época moderna cuando John Dewey en 1916 incorpora dicha planeación de contenidos al valor de la Democracia. Por otra parte también Jhon Franklin Bobbitt acuña ya el término Currículum en 1918, exponiendo que “la educación que prepara para la vida es la que ayuda definitivamente al éxito de dichas actividades específicas que requiere el mundo laboral” (Ochoa, 1996, pág. 12).

Así aparece Ralph Tyler en 1949 proponiendo 4 pasos básicos para construir un Currículum que genere calidad educativa uniendo la visión de Dewey y Bobbit quien integró en su propuesta cuatro preguntas básicas; “¿Qué fines desea alcanzar la escuela? ¿Cuáles ofrecen mayores posibilidades de alcanzar esos fines? ¿Cómo pueden organizar de manera eficaz esas experiencias? ¿Cómo podemos comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos?” (López Bautista, 2010, pág. 28) estableciendo los fines que debe alcanzar la escuela en el educando, la

vida cotidiana y los maestros, estos fines los tenemos en la actualidad en los elementos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación

La educación debe responder a las preguntas: ¿para qué enseñar?, ¿qué enseñar?, ¿cuándo enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿qué, ¿cómo y cuándo evaluar?; mismas que se corresponden con los fines, objetivos, contenidos, metodología, recursos y evaluación; elementos esenciales a la hora de realizar cualquier tipo de planificación curricular. (Mineduc, 2017, pág. 6)

Lo citado anteriormente expresa que los paradigmas pragmatistas de Dewey y Tecnocráticos de Bobbit son parte esencial de la planificación curricular en pro de la Calidad Educativa y se conjugan en una visión totalizadora propuesta por Tyler, así pues, aparece Hilda Taba en 1962 quien propone siete pasos para la elaboración curricular la misma que parte del diagnóstico y termina en la evaluación, (Taba, 1962):

Paso 1: Diagnostico de las necesidades

Paso 2: Formulación de Objetivos

Paso 3: Selección de Objetivos

Paso 4: Organización del contenido

Paso 5: Selección de las actividades de aprendizaje

Paso 6: Organización de las actividades de aprendizaje

Paso 7: Determinación de lo que se va a evaluar y de las maneras y medios para hacerlo. (Taba, 1962, pág. 12)

La propuesta de (Taba, 1962) arranca desde un diagnóstico de la cultura a la que la escuela va a servir y es el único elemento que corresponde al FODA una especie de evaluación institucional para identificar los procesos en los que se debe mejorar, reforzar, eliminar o cambiar.

De esta manera el marco teórico de la calidad educativa se consolida desde la formación de la conciencia cultural e histórica así como de las motivaciones, afectividad y emoción que generen el proceso educativo para plasmarlo en la cooperación de los sujetos en pro de una construcción social que responda a los tiempos actuales dentro de los requerimientos curriculares que satisfagan las necesidades del Estado.

Analogía Del Modelo EFQM Aplicado A La Gestión Educativa

Al respecto cuando se propone o se aplica un modelo que tuvo como base el FODA (Taba, 2012) es aconsejable apoyarse en modelos que hagan de la excelencia su esencia, es así que el modelo EFQM que trabaja todo lo referente a la autoevaluación de los procesos ya ejecutados debe tomar en cuenta que “la aplicación del modelo permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo y así permite elaborar un diagnóstico de su situación actual” (Aracelay, 1998, pág. 446).

Al referirse a cualquier organización se habla también de la escuela entendida como ese lugar en donde convergen un sinnúmero de agentes y protagonistas sociales, desde los más pequeños que se encuentran en la básica elemental hasta los que se encuentran en el bachillerato superior. En este tipo de organizaciones existen los mismos elementos que se mencionan en el EFQM (Martinez, 2021), por ejemplo, los 9 criterios que corresponden a dicho modelo son los

mismos que funcionan en la escuela. Orientación al estudiante, liderazgo y constancia de propósitos, orientación hacia el aprendizaje, desarrollo implicación y reconocimiento de las personas, gestión por procesos y hechos, desarrollo de alianzas, proceso de aprendizaje, innovación y mejora, responsabilidad social de la escuela en su comunidad. (modelo adaptado del EFQM para la escuela)

Los puntos comunes que hacen de este modelo aplicable a la realidad educativa según (Martínez, 2021) es que identifica los puntos fuertes y débiles mismos que se encuentran desarrollados y los que necesitan aún desarrollarse, además identifica las áreas que se consideran más importantes y a la vez los planes que se pretende mejorar en el marco de una supervisión planeada, misma que debe responder a las preguntas ¿Quién lo va hacer? ¿Quién lo va a coordinar? y si la evaluación debe ser interna o externa.

Estas preguntas son básicas y ontológicamente necesarias hacerlas ya que se implanta en la capacidad de liderazgo tanto del equipo Directivo como de los coordinadores de las diferentes dimensiones. El líder, así como los coordinadores deberán emplear el R.E.D.E, (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión). Los cuatro elementos deben determinar los resultados que se buscan lograr en la institución desde las políticas educativas y económicas para que la percepción de todos sea mancomunada y empoderada (Martínez, 2021). Por otra parte, la planificación de enfoques pertinentes, así como de la aplicación de los mismos sirven para asegurar una implementación integral. Como punto final y dicotómico a la vez se debe volver a evaluar los enfoques aplicados para reiniciar un nuevo proceso.

Al respecto del modelo EFQM en (Freire, 1972) se puede relacionar con su pedagogía de la liberación al entender que la implementación debe ser continua porque el ser humano es un ente en continua perfección y aprendizaje, esto es lo que realmente nos mantiene en el pináculo

de la evolución y es lo que lo nos ha convertido en la especie dominante. El cuerpo humano es un referente de dicho proceso, (Marx, 2004) considera desde la dialéctica materialista que cada célula cuida de sí misma es decir se prioriza su estado sanitario, para luego poder evaluar el impacto que tiene en su cuidado y supervivencia y si es factible una intervención, pero al autoevaluarse la misma célula no estaría mejorando, por lo tanto, el cuerpo debe implementar un plan de mejora. Se hace esta analogía con el modelo EFQM porque el referente institucional entendido como un todo, funciona de la misma manera y al unísono en completa armonía organizativa.

Como conclusión de dicho modelo aplicado a la Educación se puede decir que permite la priorización de elementos que necesitan atención urgente y que pueden convertirse en puntos fuertes luego de la evaluación.

Metodología

La presente investigación se desarrolló atendiendo a la modalidad mixta, es decir, un trabajo que concatena los enfoques cuantitativo y cualitativo, en el que se dio mayor relevancia al enfoque cuantitativo; debido a que es importante conocer las estadísticas de la problemática organizacional, así como obtener datos a través de entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa para indagar las razones de la existencia de una deficiente práctica de estrategias gerenciales para que se fomente una óptima integración de la escuela y la comunidad.

La investigación se dividió en dos momentos.

Momento 1: se realizó una investigación cuantitativa, ya que se basa en la medición numérica y análisis estadístico de los datos, así como entrelazar el grado de asociación entre variables con sus dimensiones e indicadores.

Se planteó un nivel descriptivo, pues analiza e identifica las características de una población o muestra sobre un tema determinado. A decir de esto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), mencionan que estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porqué dos o más variables están relacionadas. (p. 83-84).

Asimismo, es de diseño no experimental, ya que no hay manipulación de las variables. Según (Hernández R ,Fernández C , Baptista P, 1997) “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.” Además, permite “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”

Es de tipo transeccional descriptivo, ya que, tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo y permite recolectar los datos en un momento único. A decir de (Hernández R ,Fernández C , Baptista P, 1997) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”

En relación a la población y muestra, se utilizaron los siguientes criterios: para los docentes se selecciona una muestra censal; a los estudiantes y padres de familia se tomaron muestras intencionales y a los directivos la muestra es sujeto tipo.

Por lo cual, los sujetos de investigación elegidos fueron: 3 directivos, 15 docentes, 25 estudiantes y 25 representantes, que forman parte de la Unidad Educativa “Santa Cruz de la Providencia” Fe y Alegría, de la provincia de Pichincha.

Para la definir la población muestra de los docentes, se utiliza una muestra censal, pues se trabaja con todos los sujetos motivos de investigación, ya que, son un grupo reducido de participantes. Según (Ramirez, 1997) “establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra”.

En la selección de estudiantes y padres de familia se aplica una muestra intencional se han seleccionado a los sujetos motivos de investigación de acuerdo sus perfiles, para conocer más a fondo los datos relevantes que nos permitan obtener la información pertinente para el estudio. Según: (Arias-Gómez, Villasís-Keever, & Miranda Novales, 2016) “Consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población”.

Finalmente, en la elección de directivos, se determinó que la muestra es sujeto tipo; debido a la información que se requiere conocer es acerca de un proceso social, como es la relación de la integración escuela- comunidad.

A tal efecto, según (Rojas, 2011) menciona que, la muestra sujeto tipo es una de las “Técnicas para la obtención de información en campo (procedimientos del tipo sujeto-objeto como la observación directa, o sujeto-sujeto como la entrevista) que se aplican a procesos sociales u objetos”

Se aplicó la técnica de la encuesta, fue necesario además la construcción de un cuestionario policotómico con preguntas cerradas.

El cuestionario fue construido a partir del listado de los indicadores que se

obtuvieron en el proceso de operacionalización de las variables, lo cual facilitaron la elaboración de los ítems o preguntas cerradas con alternativas de respuesta con las siguientes opciones: a. Siempre, b. A veces, c. Nunca, y otras de: a. Si, b. No.

Se elaboraron cuatro tipos de encuestas diferentes, dirigidas a: directivos, docentes, estudiantes y representantes.

Una vez validadas las encuestas, se procedió a su aplicación, a cada grupo establecido, para esto, se utilizó la plataforma digital Google Forms, la cual nos permite obtener los datos estadísticos de una forma más rápida.

Posteriormente se procede a la tabulación y análisis de los datos obtenidos, a través de cuadros y diagramas estadísticos.

Por su parte, el Momento 2: se realizó mediante la ruta cualitativa, que permite conocer los puntos de vista de los sujetos informantes que fueron parte de la investigación, para obtener datos importantes sobre el tema investigado. Según (Hernández-Sampieri, 2018). De igual manera enfatiza el mencionado autor, que, “En la ruta cualitativa, aunque se efectúa una revisión inicial de la literatura, ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de lectura. Un proceso preestablecido con claridad. Particular a lo general y establecer resultados”.

A tal efecto, se plantea un método hermenéutico, que nos permitió reconstruir e interpretar la información obtenida a través de las entrevistas realizadas bajo las sub categorías del cuadro de categorización de variables. En palabras de (Vigo, 2002) , para Gadamer la intención de la hermenéutica es la indagación de sentido y de veracidad como prácticas trascendentes y relativas, lo que constituye además un ideal y una labor en sí mismas.

En este sentido se investigó a 1 directivo, 2 docentes, 2 estudiantes y 1 representante. Los cuales son nuestros sujetos informantes.

A continuación, se describen los informantes clave;

Informante clave 1; Msc en liderazgo e innovación educativa, con una trayectoria de 20 años de servicio en el ámbito educativo. Es una persona dedicada a su trabajo y a su vocación, organizada.

Informante Clave 2; Msc en liderazgo e innovación educativa, con 10 años de experiencia. La docente es una persona empática y dedicada a su vocación.

Informante Clave 3; Msc en liderazgo e innovación educativa con 12 años de experiencia en el ámbito educativo y psicológico, docente entregado a su trabajo y responsable con sus actividades pedagógicas.

Informante Clave 4; estudiante de tercer año de bachillerato, participativa, responsable, empática y forma parte de la directiva del curso.

Informante Clave 5; estudiante de tercer año de bachillerato, participativo, responsable, comunicativo, social y empático, presidente del curso.

Informante Clave 6; representante de aproximadamente 37 años de edad, ama de casa, colaboradora con el curso dedicada a las actividades de sus hijas.

Escenario de la investigación

La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “Santa Cruz de la Providencia” Fe y Alegría de la provincia de Pichicha. Que tiene la oferta educativa desde Inicial II hasta tercero de bachillerato.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

Para recolectar la información de la parte cuantitativa se utilizó la encuesta con un cuestionario policotómico con respuestas cerradas que ha sido validado para su aplicación.

En la parte cualitativa se utilizó la entrevista con su respectiva batería de preguntas. Según (Torres, 2019) la recolección de datos primarios en una indagación científica que utiliza la observación, por encuestas o entrevistas a los individuos a ser estudiados y por ensayo.

Según (Torres, 2019) en palabras textuales de García “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

Menciona (Torres M. ..., 2019) que la entrevista personal: Es un coloquio por lo general entre 2 personas, (uno el entrevistador y otro el entrevistado). Las interrogantes pueden ir inscritas en un cuestionario de manera manual o se puede utilizar una grabadora para evidenciar los datos recolectados.

A decir de (Torres M. K., 2019) el cuestionario es un grupo de preguntas sobre los acontecimientos o aspectos que son de interés de los investigadores y que son resueltas por los individuos de estudio.

Una vez que se determinó los instrumentos de recolección de datos se elaboró cuatro tipos de entrevistas que fueron aplicadas a: 1 directivo, 2 docentes, 2 estudiantes y 1 representante. Las preguntas son de tipo reflexivo con respuestas abiertas. Los cuales contemplan los puntos de vista de los entrevistados.

Para su aplicación fue necesario obtener el consentimiento informado de las personas seleccionadas, guardando la confidencialidad y el principio de la ética de nuestro trabajo.

Validez y confiabilidad del instrumento.

De acuerdo a las ideas expuestas, la validez y confiabilidad estuvo determinada por la coherencia existente entre la información interpretada y la realidad, es decir por la fiabilidad, (Martinez, 2009) , considera al respecto que en los estudios cualitativos la validez y confiabilidad no se puede ver de la manera instrumental como en los estudios con enfoque cuantitativo dado que cada realidad es única e irrepetible. Considerando lo anterior; por la fiabilidad y credibilidad, se aplicó la triangulación, que en palabras de (Bisquerra, 2001)“...representa el principio básico que consiste en recoger y analizar los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastando entre sí” (p.264).

Análisis de resultados

Encuestas

Para analizar e interpretar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se seleccionaron preguntas que tengan relación entre dimensiones e indicadores de los variables motivos de estudio, a continuación, se describe cada una de ellas:

Encuestas a Directivos

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Integración Escuela Comunidad con dimensión participación.

Pregunta 1: ¿Desarrolla estrategias de participación para integrar a la escuela y a la familia?

Tabla N°1

Estrategias de participación

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	0	0%
A veces	3	100%
Nunca	0	0%
Total	3	100%

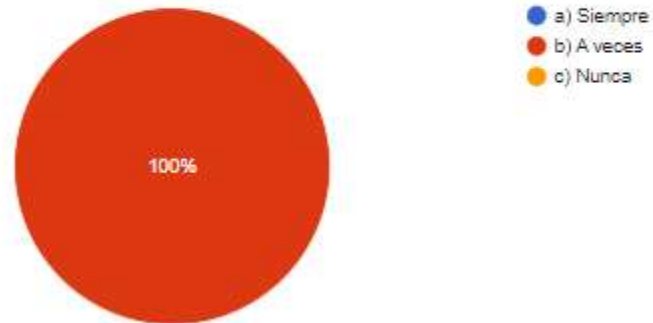
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°1

Estrategias de Participación

1. ¿Desarrolla estrategias de participación para integrar a la escuela y a la familia?

3 respuestas



De la encuesta realizada se ha obtenido que el 100% de los directivos siempre desarrollan estrategias para integrar a la escuela y familia, lo que motiva a desarrollar un trabajo en equipo, para contribuir a la mejora de la calidad educativa que promueve la institución.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Escuela Comunidad con dimensión integración.

Pregunta 2. ¿En la institución existe una dinámica social entre toda la comunidad educativa, en la cual se integra la escuela para todos?

Tabla N°2

Dinámica Social

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	2	66.7%
No	1	33.3%
Total	3	100%

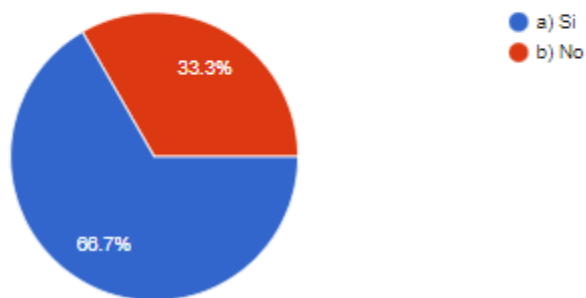
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°2

Dinámica Social

2. ¿En la institución existe una dinámica social entre toda la comunidad educativa , en la cual se integra la escuela para todos?

3 respuestas



El 66.7% de directivos encuestados afirman que, si existe una dinámica social, mientras que el 33.3% menciona que no se evidencia dicha dinámica, por lo cual, es necesario que se busquen estrategias más claras para que todos los directivos puedan percibir que existe una dinámica social para integrar a todos los miembros de la escuela.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión toma de decisiones.

Pregunta 3. ¿En la toma de decisiones usted como autoridad de la institución promueve el consenso entre todos?

Tabla N°3

Toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	1	33.3%
A veces	2	66.7%
Nunca	0	0%
Total	3	100%

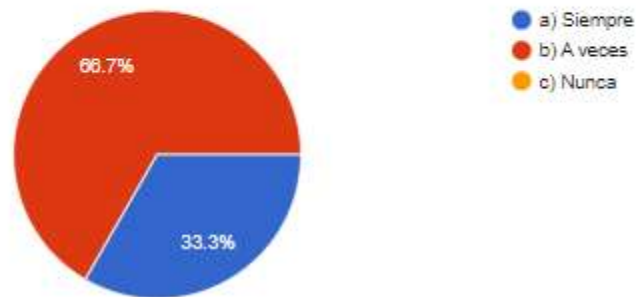
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N° 3

Toma de Decisiones

3. ¿En la toma de decisiones usted como autoridad de la institución promueve el consenso entre todos?

3 respuestas



En esta interrogante nos podemos dar cuenta que la mayor parte de directivos mencionan que, a veces son tomados en cuenta para promover el consenso y toma de decisiones, visualizándose en un 66.7%; mientras que solo el 33.3% afirma que siempre son tomados en cuenta. Con lo cual podemos mencionar que este aspecto recae en un grupo limitado de personas.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión liderazgo.

Pregunta 4. ¿Su estilo de liderazgo motiva a su planta docente para la mejora continua de los procesos educativos?

Tabla N°4

Estrategias de Liderazgo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores**

Gráfico N°4

Estrategias de Liderazgo

4. ¿Su estilo de liderazgo motiva a su planta docente para la mejora continua de los procesos educativos ?

3 respuestas



Los directivos afirman en un 100% que manejan un tipo de liderazgo que, si promueve la mejora continua, favoreciendo a los procesos educativos y la calidad que estos requieren.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión trabajo en equipo.

Pregunta 5. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los docentes para el trabajo en equipo, generando esto un buen clima laboral?

Tabla N°5

Trabajo en Equipo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	2	66.7%
A veces	1	33.3%
Nunca	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Directa

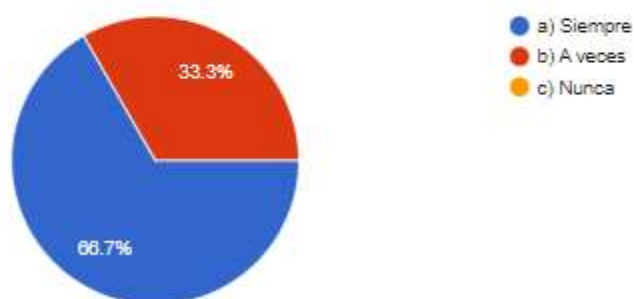
Elaboración: Autores

Gráfico N°5

Trabajo en Equipo

5. ¿ Visualiza la existencia del compromiso de los docentes para el trabajo en equipo , generando esto un buen clima laboral?

3 respuestas



El 66.7% de directivos encuestados menciona que siempre observan que los docentes tienen un compromiso en su quehacer diario, mientras que solo el 33.3% dicen que no se visualiza ningún tipo de compromiso, que contribuya a la formación de un buen clima laboral. Por lo cual, podemos decir que la mayoría de docentes aportan a la mejor la integración de la comunidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión comunicación.

Pregunta 6. ¿Cómo líder educativo práctica una comunicación asertiva a través de una escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

Tabla N°6

Comunicación Asertiva

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	1	33.3%
A veces	2	66.7%
Nunca	0	0%
Total	3	100%

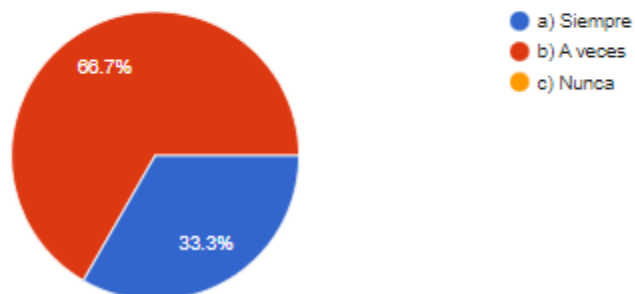
**Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores**

Gráfico N°6

Comunicación Asertiva

6. ¿Cómo líder educativo práctica una comunicación asertiva a través de una escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica ?

3 respuestas



De la encuesta realizada el 66.7% de directivos dicen que a veces practican una comunicación asertiva, mientras que el 33.3% afirma que siempre se practica la comunicación

por medio de una escucha activa. Como podemos inferir el mayor porcentaje de líderes educativos de la institución no aplica una comunicación asertiva a través de una escucha activa; por lo que no se generan espacios de reflexión y actitud positiva ante las críticas.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Calidad Educativa con dimensión política y estrategia.

Pregunta 7. ¿Los planes y objetivos cumplen con los indicadores de rendimiento establecidos en las políticas institucionales?

Tabla N°7

Políticas Institucionales

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores**

Gráfico N°7

Políticas Institucionales

7. ¿Los planes y objetivos cumplen con los indicadores de rendimiento establecidos en las políticas institucionales?

3 respuestas



a) Si
b) No

El 100% de encuestados afirman que las planes y objetivos que tiene la institución si cumple con los indicadores de rendimiento establecidos, lo cual favorece a la mejora de la calidad educativa del centro.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Calidad Educativa con dimensión personas.

Pregunta 8. ¿Promueve un trabajo igualitario que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa?

Tabla N° 8

Trabajo Igualitario

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

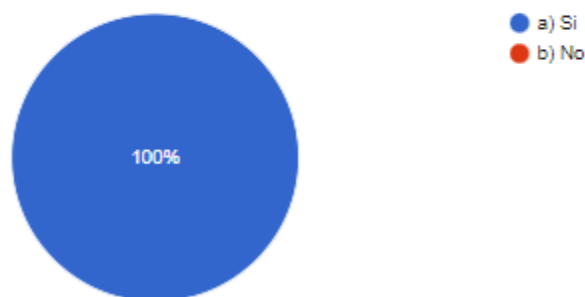
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N° 8

Trabajo Igualitario

8. ¿ Promueve un trabajo igualitario que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa?

3 respuestas



El 100% de los directivos encuestados afirman que el trabajo es igualitario para todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual satisface las necesidades de cada uno de ellos. Y permite que fortalezca la integración escuela- comunidad.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Calidad Educativa con dimensión procesos.

Pregunta 9. ¿Fomenta alianzas externas que favorezcan a la obtención de recursos económicos y financieros para su Institución Educativa?

Tabla N° 9

Alianzas Externas

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	2	66.7%
A veces	0	0%
Nunca	1	33.3%
Total	3	100%

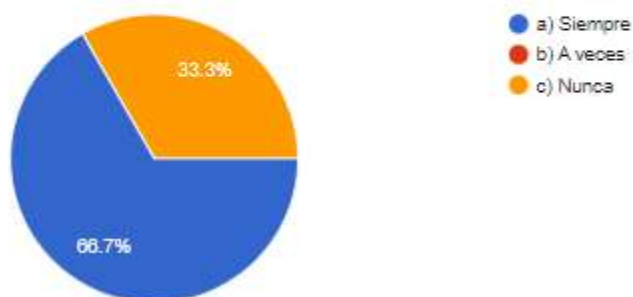
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N° 9

Alianzas Externas

9.- ¿ Fomenta alianzas externas que favorezcan a la obtención de recursos económicos y financieros para su Institución Educativa ?

3 respuestas



El 66.7% de encuestados afirman que si se buscan y fomentan alianzas externas que permitan obtener los recursos necesarios para la institución, mientras que el 33.3 % no visualiza que haya alianzas externas. En efecto, es necesario que los procesos de obtención de recursos sean más transparente y visible para todos y todas.

Distribución de respuestas emitidas por los Directivos a la Variable Calidad Educativa con dimensión alianzas y recursos.

Pregunta 10. ¿Desde los procesos usted como líder institucional; fomenta las estrategias que fortalezcan la evaluación a los estudiantes y promuevan actividades extracurriculares y complementarias para mejorar el quehacer educativo?

Tabla N° 10

Estrategias Fortalecimiento

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	2	66.7%
No	1	33.3%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Directa

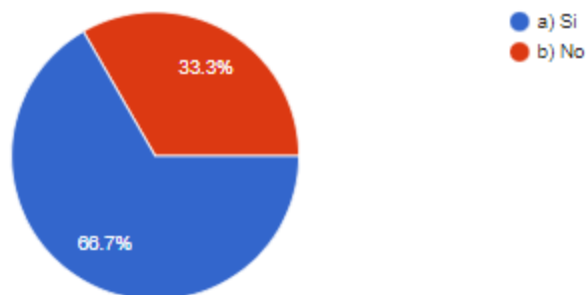
Elaboración: Autores

Gráfico N° 10

Alianzas Externas

10.- ¿ Desde los procesos usted como líder institucional ; fomenta las estrategias que fortalezcan la evaluación a los estudiantes y promuevan actividades extracurriculares y complementarias para mejorar el quehacer educativo ?

3 respuestas



El 66.7% de directivos encuestados si fomentan estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la evaluación y promueve actividades extracurriculares, mientras que el 33.3% no contribuye a este fortalecimiento. Por lo cual es necesario que se capacite y comprometa al personal en su quehacer diario. Buscando así que la institución mantenga una buena integración escuela- comunidad para mejorar la calidad educativa.

Encuestas docentes

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Integración Escuela Comunidad con dimensión participación.

Pregunta 1. ¿Aplica estrategias de participación para integrar a la escuela y a la familia?

Tabla N°11

Estrategias de participación

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	7	46.7%

A veces	8	53.3%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

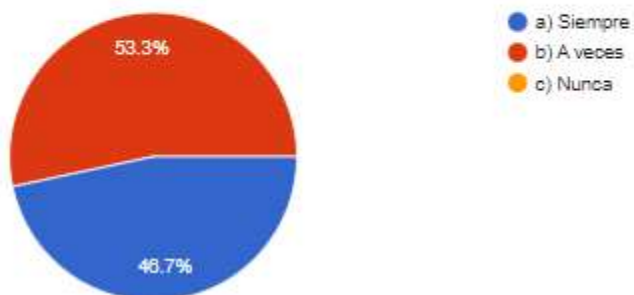
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°11

Estrategias de participación

1. ¿ Aplica estrategias de participación para integrar a la escuela y a la familia?

15 respuestas



El 53.3% de docentes encuestados mencionan que a veces aplican estrategias de integración escuela y familia, mientras que el 46.7% siempre las utilizan. En consecuencia, se visualiza que existe un escaso interés por integrar a la comunidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Integración con dimensión dinámica social.

Pregunta 2. ¿Considera que en la institución existe una dinámica social entre toda la comunidad educativa, en la cual se integra la escuela para todos?

Tabla N°12

Dinámica social educativa

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

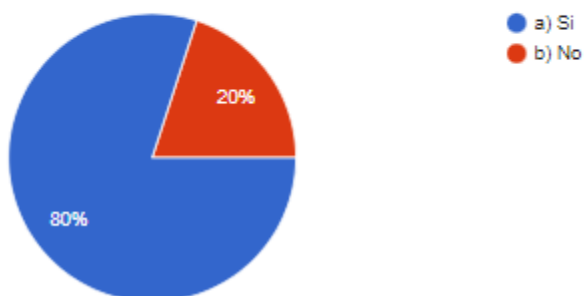
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°12

Dinámica social educativa

2. ¿Considera que en la institución existe una dinámica social entre toda la comunidad educativa, en la cual se integra la escuela para todos?

15 respuestas



De acuerdo a la encuesta realizada, el 80% de encuestados consideran que en su entorno si existe una dinámica social que contribuya a la integración de la comunidad educativa, mientras que el 20% perciben que no existe dicha dinámica. Por lo cual se puede mencionar que la institución se preocupa por mantener una buena relación de la comunidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión toma de decisiones.

Pregunta 3. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos?

Tabla N°13

Toma de decisiones institucionales

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	2	13.3
A veces	10	66.7
Nunca	3	20
Total	15	100%

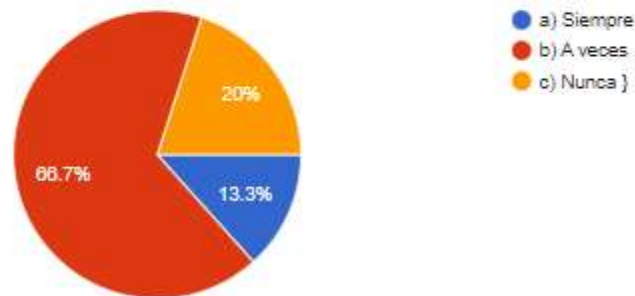
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°13

Toma de decisiones institucionales

3. ¿ Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos ?

15 respuestas



De acuerdo a la encuesta realizada, el 66.7% de docentes mencionan que solo a veces son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones, el 20% considera que nunca se los toma en cuenta y el 13% percibe que sus opiniones si son importantes en la hora de tomar decisiones. En consecuencia, se puede decir que se deberían tomar más en cuenta a los docentes y a sus opiniones para la toma de daciones que promuevan el consenso.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión liderazgo.

Pregunta 4. ¿El estilo de liderazgo de su autoridad motiva a su equipo docente para la mejora continua de los procesos pedagógicos?

Tabla N°14

Estilo de liderazgo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

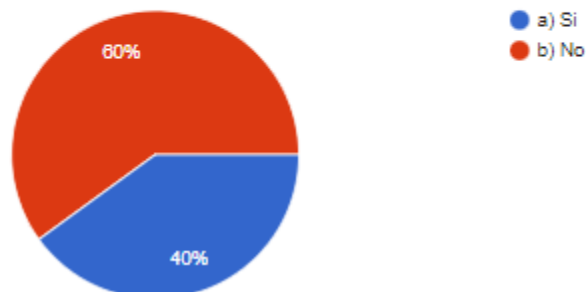
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°14

Estilo de liderazgo

4. ¿El estilo de liderazgo de su autoridad motiva a su equipo docente para la mejora continua de los procesos pedagógicos?

15 respuestas



El 60% de los docentes encuestados mencionan que el liderazgo de la autoridad no motiva a la mejora continua, el 40% afirma que si existe un buen liderazgo. Por lo cual, es necesario que se mejore el liderazgo de la autoridad para mejorar los procesos pedagógicos.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión trabajo en equipo.

Pregunta 5. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los padres de familia con sus hijos para el trabajo en equipo?

Tabla N°15

Compromiso de padres de familia

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	2	13.3%
A veces	13	86.7%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta Directa

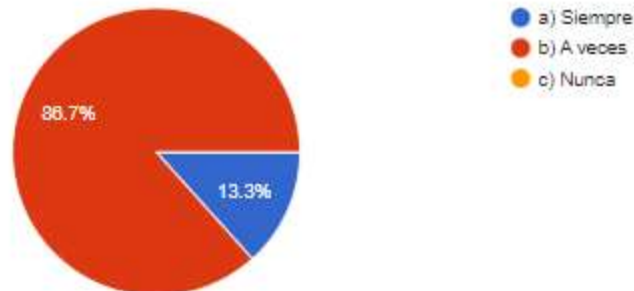
Elaboración: Autores

Gráfico N°15

Compromiso de padres de familia

5. ¿ Visualiza la existencia del compromiso de los padres de familia con sus hijos para el trabajo en equipo?

15 respuestas



El 13.3 % de encuestados perciben que a veces se visualiza el compromiso de los padres de familia con las actividades de sus hijos e hijas, mientras que el 86.7% mencionan que siempre los padres de familia apoyan sus hijos en las actividades escolares. Es notorio ver que la mayoría de representantes no tienen a la educación de sus hijos como prioridad, ya que no hay un compromiso en sus actividades.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión comunicación.

Pregunta 6. ¿Maneja una comunicación asertiva a través de la práctica de la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

Tabla N°16

Escucha activa

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	6	40%
A veces	9	60%

Nunca	0	0%
Total	15	100%

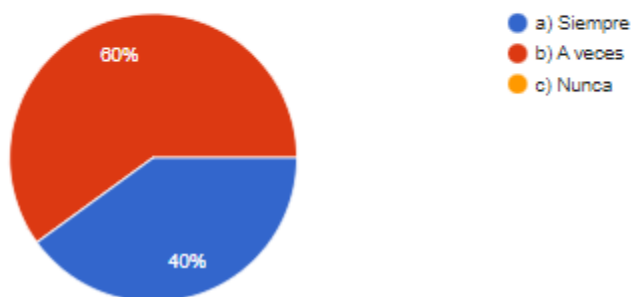
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°16

Escucha activa

6. ¿ Maneja una comunicación asertiva a través de la práctica de la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica ?

15 respuestas



Según la encuesta realizada el 60% de docentes indican que a veces se maneja una comunicación asertiva que promueva una reflexión crítica, el 40% afirman que siempre se promueva dicha comunicación. Por cual, es importante mejorar la comunicación asertiva en la institución para promover la integración escuela- comunidad.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Toma de decisiones con dimensión consenso.

Pregunta 7. ¿Se promueve un trabajo igualitario que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa?

Tabla N°17

Trabajo igualitario

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	9	60%
No	6	40%
Total	15	100%

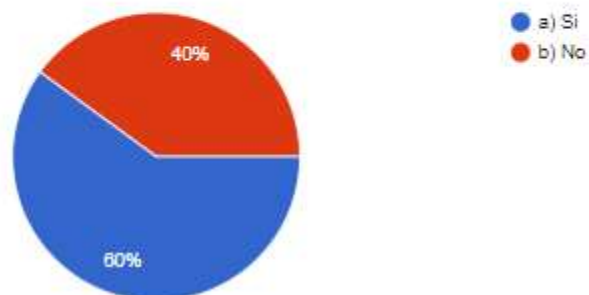
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N° 17

Trabajo igualitario

7. ¿ Se promueve un trabajo igualitario que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa?

15 respuestas



El 60 % de docentes indican que, si existe un trabajo igualitario en la institución, mientras que el 40% perciben que el trabajo no es distribuido de forma igualitaria. Por ende, es necesario que se busquen estrategias que permitan visualizar la distribución igualitaria del trabajo y así satisfacer las necesidades de cada uno.

Distribución de respuestas emitidas por los Docentes a la Variable Calidad Educativa con dimensión personas.

Tabla N° 18

Fortalecimiento

Pregunta 8. ¿Aplica estrategias que fortalezcan la evaluación a los estudiantes?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	8	53.3%
No	7	46.7%
Total	15	100%

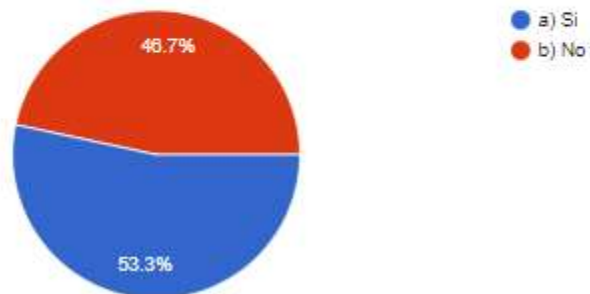
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N° 18

Fortalecimiento

8. ¿ Aplica estrategias que fortalezcan la evaluación a los estudiantes?

15 respuestas



Según la encuesta realiza el 53.3% de docentes afirman que, si aplican estrategias de evaluación adecuadas, mientras que el 46.7% mencionan que no se aplica una correcta evaluación hacia los estudiantes. Por tal motivo es necesario mejorar el proceso de evaluación a través de estrategias adecuadas.

Encuestas estudiantes

Distribución de respuestas emitidas por los Estudiantes a la Variable Integración Escuela Comunidad con dimensión participación.

Pregunta 1. ¿Participa activamente en las actividades que integran a la escuela y a la familia?

Tabla N°19

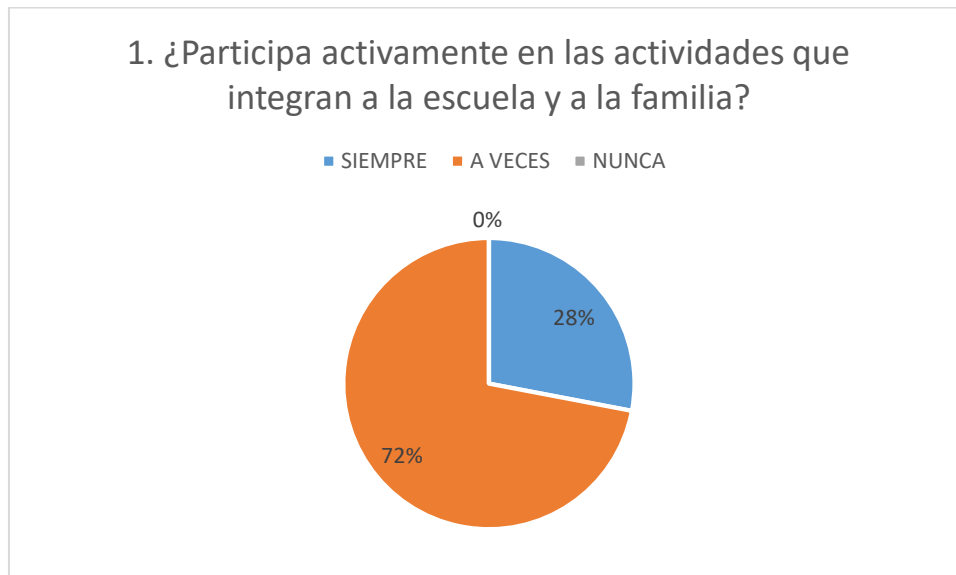
Actividades escuela – familia

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	7	28%
A VECES	18	72%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°19

Actividades escuela – familia



El 28% de los estudiantes encuestados evidencia que siempre participa en actividades de integración con su familia, lo que contribuye al buen desarrollo familiar; por otra parte, el 72% de estudiantes dicen que a veces participan en las actividades de la escuela y la familia, lo que nos servirá como apoyo para desarrollar estrategias para que se logre el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Estudiantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión toma de decisiones.

Pregunta 2. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos?

Tabla N°20

Decisiones institucionales

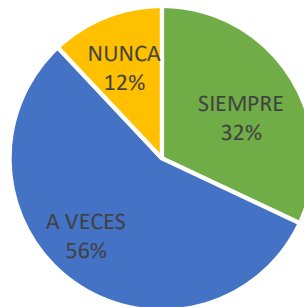
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	8	32%
A VECES	14	56%
NUNCA	3	12%
TOTAL	25	100%

**Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores**

Gráfico N°20

Decisiones institucionales

2. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos?



En esta interrogante el 32% de estudiantes considera que si se toman decisiones institucionales, para promover el consenso entre quienes conforman la Unidad Educativa, un 56% nos indica que a veces existen las decisiones institucionales y un 12% del universo encuestado nos dice que no existen la toma de decisiones para ejecutar consensos en la Institución, estas aseveraciones nos dan la pauta para determinar que es necesario promover estrategias como la: comunicación asertiva y el trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad educativa para lograr acuerdos y compromisos.

Distribución de respuestas emitidas por los Estudiantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión liderazgo

Pregunta 3. ¿El estilo de liderazgo del docente motiva a la participación activa de todos los alumnos; para mejorar el aprendizaje y la convivencia armónica?

Tabla N°21

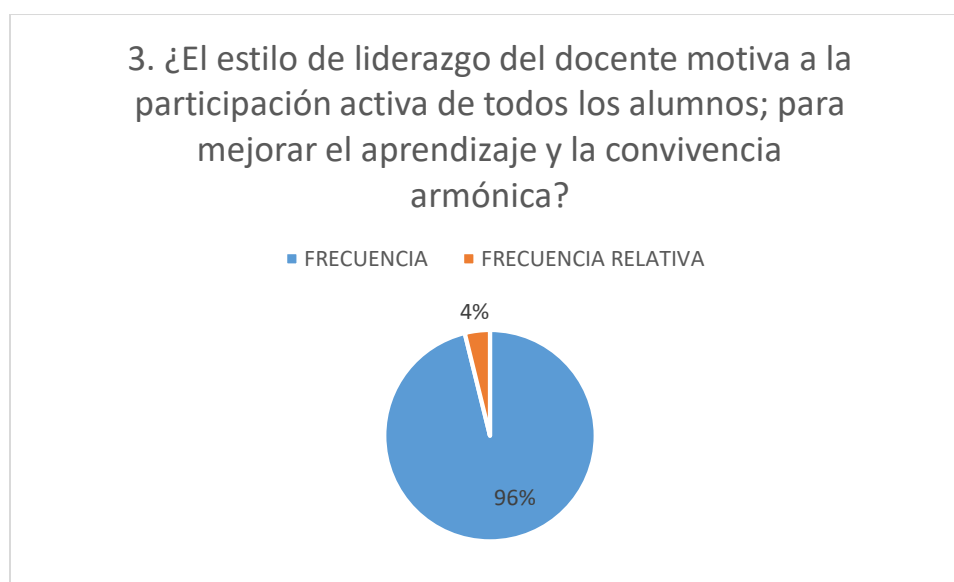
Liderazgo Docente

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	24	96%
NO	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°21

Liderazgo Docente



El 96% de estudiantes personas respondió a esta pregunta indicando que, si existe el liderazgo del docente y que este motiva a las actividades y participación activa del alumnado, un 4% respondió que no se cumple están directrices, pero en un análisis general se evidencia que se cuenta con personal docente comprometido con sus labores cotidianas e involucrados en el proceso enseñanza - aprendizaje.

Distribución de respuestas emitidas por los Estudiantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión trabajo en equipo.

Pregunta 4. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los docentes para promover el trabajo en equipo?

Tabla N°22

Compromiso Docente

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	16	64%
A VECES	6	28%
NUNCA	3	8%
TOTAL	25	100%

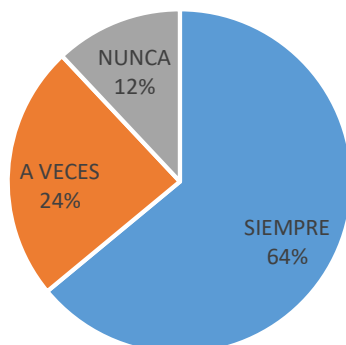
Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Autores

Gráfico N°22

Compromiso Docente

4. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los docentes para promover el trabajo en equipo?



El 64% de los estudiantes encuestados identifica el compromiso de los docentes para lograr el trabajo en equipo, un 28% dice que a veces está presente el compromiso para el promover la participación y trabajo en equipo; mientras que un 8 dice que nunca se promueve el trabajo en equipo, para lo cual es menester establecer lineamientos y parámetros referentes a desarrollar esto, entre todos los miembros de la comunidad educativa, como con la empatía y el liderazgo en el aula.

Distribución de respuestas emitidas por los Estudiantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión comunicación.

Pregunta 5. ¿En la institución se practica la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

Tabla N°23

Escucha Activa

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
-----------	------------	---------------------

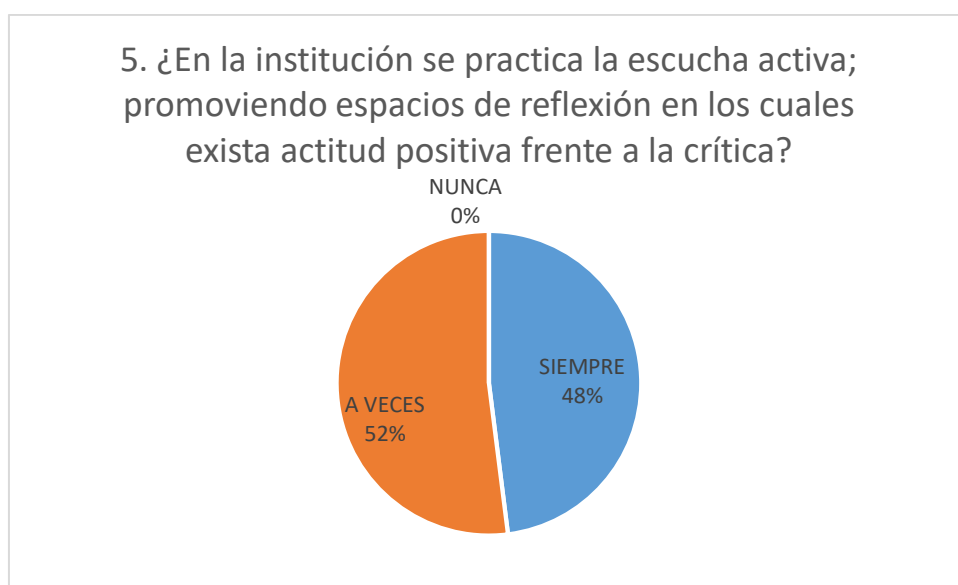
SIEMPRE	12	48%
A VECES	13	52%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Autores

Gráfico N°23

Escucha Activa



El 48% de los estudiantes encuestados nos indica que se practica la escucha activa en la Institución Educativa, lo que ayuda a que los docentes promuevan una actitud crítica y a la vez el diálogo, por otra parte, el 52% de estudiantes encuestados manifiesta que a veces existen espacios de reflexión, por lo cual es necesario establecer políticas y estrategias de comunicación empática y asertiva.

Encuestas representativas

Para procesar los datos de las encuestas formuladas, se procedió a verificar cada una de ellas, observando que cada persona encuestada haya contestado correctamente el cuestionario. Se realizó la encuesta a 25 representantes.

Distribución de respuestas emitidas por los Representantes a la Variable Integración Escuela Comunidad con dimensión participación.

Pregunta 1. ¿Participa activamente en las actividades que integran a la escuela y a la familia?

Tabla N°24

Escuela y familia

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	17	72%
A VECES	8	28%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

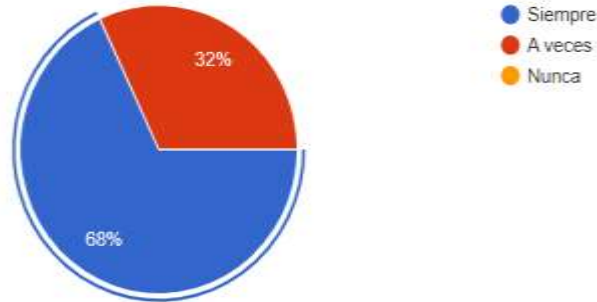
**Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores**

Gráfico N°24

Escuela y familia

1. ¿ Participa activamente en las actividades que integran a la escuela y a la familia?

25 respuestas



El 72% de los representantes encuestados evidencian que siempre participa en actividades de integración con su familia, lo que contribuye al buen desarrollo familiar; por otra parte, el 28% de padres de familia dicen que a veces participan en las actividades de la escuela y la familia, lo que nos servirá como apoyo para desarrollar estrategias para que permitan que los representantes se comprometan con las actividades de la comunidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Representantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión toma de decisiones.

Pregunta 2. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos?

Tabla N°25

Consenso Escolar

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	11	44%
A VECES	14	56%

NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

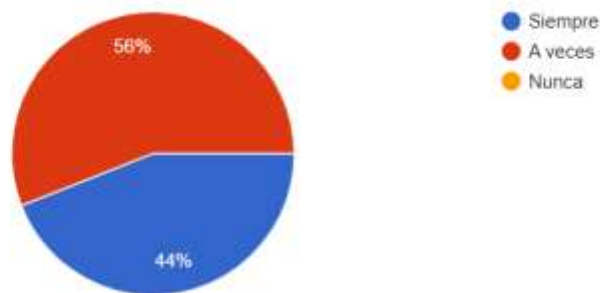
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°25

Consenso Escolar

2. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos ?

25 respuestas



En esta interrogante el 44 % de representantes considera que si se toman decisiones institucionales, para promover el consenso entre los actores que forman parte de la Unidad Educativa en contraposición un 56% nos indica que a veces existen dichas decisiones institucionales, estas aseveraciones nos dan la pauta para determinar que es necesario promover estrategias como la: comunicación asertiva y el trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad educativa para lograr acuerdos y compromisos que promuevan la calidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Representantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión liderazgo.

Pregunta 3. ¿El estilo de liderazgo del docente motiva a la participación activa de todos

los alumnos; para mejorar el aprendizaje y la convivencia armónica?

Tabla N°26

Liderazgo docente

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	23	92%
NO	2	8%
TOTAL	25	100%

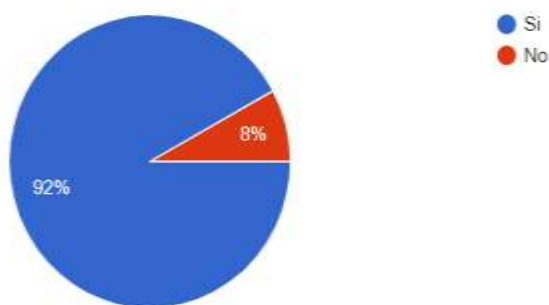
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°26

Liderazgo docente

3. ¿El estilo de liderazgo del docente motiva a la participación activa de todos los padres de familia y estudiantes ; para mejorar el aprendizaje y la convivencia armónica ?

25 respuestas



El 92% de representantes respondieron a esta inquietud indicando que, si existe el liderazgo del docente ya que promueve la participación de los estudiantes para un aprendizaje y la convivencia armónica, un 4% respondió que no se cumple estas pautas, cabe destacar que el personal docente

en su mayoría si está altamente comprometido con las actividades de la Unidad educativa.

Distribución de respuestas emitidas por los Representantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión trabajo en equipo.

Pregunta 4. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los representantes y autoridades para promover el trabajo en equipo?

Tabla N°27

Trabajo en equipo institucional

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	14	56%
A VECES	9	36%
NUNCA	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Directa

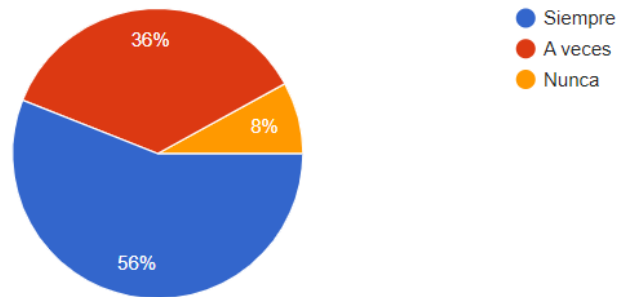
Elaboración: Autores

Gráfico N°27

Trabajo en equipo institucional

4. ¿ Visualiza la existencia del compromiso de los representantes y autoridades para obtener los recursos económicos y financieros para el beneficio de la institución?

25 respuestas



El 56% de los representantes encuestados identifica el compromiso de los representantes y autoridades para lograr el trabajo en equipo, un 36% dice que a veces está presente el compromiso para el promover la participación y trabajo en equipo; mientras que un 8 % manifiesta que nunca se promueve el trabajo en equipo entre estos actores educativos , para lo cual es importante establecer lineamientos y parámetros referentes a desarrollar esto, entre todos los miembros de la comunidad educativa, como con la empatía y el liderazgo de la cabeza institucional y de los padres de familia respectivamente.

Distribución de respuestas emitidas por los Representantes a la Variable Estrategias Gerenciales con dimensión comunicación.

Pregunta 5. ¿En la institución se practica la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

Tabla N°28

Escucha Activa

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	10	40%
A VECES	15	60%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Directa

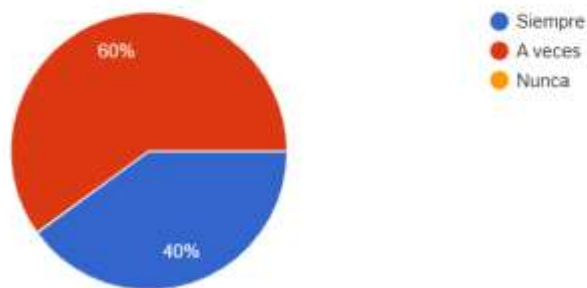
Elaboración: Autores

Gráfico N°28

Escucha Activa

5. ¿ En la institución se maneja una comunicación asertiva a través de la práctica de la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica ?

25 respuestas



El 40% de los padres de familia encuestados nos indica que se práctica la escucha activa en la Institución Educativa, lo que ayuda a que los docentes promuevan una actitud crítica y a la vez el diálogo, por otra parte, el 60% de representantes manifiestan que a veces existen espacios de reflexión, por lo cual es necesario establecer políticas y estrategias claves de comunicación que fomenten la comunicación asertiva.

Distribución de respuestas emitidas por los Representantes a la Variable Calidad Educativa con dimensión política y estrategias.

Pregunta 6. ¿Cómo evalúa la calidad educativa de la institución?

Tabla N°29

Calidad educativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENA	22	88%
MALA	2	8%
REGULAR	1	4%
TOTAL	25	100%

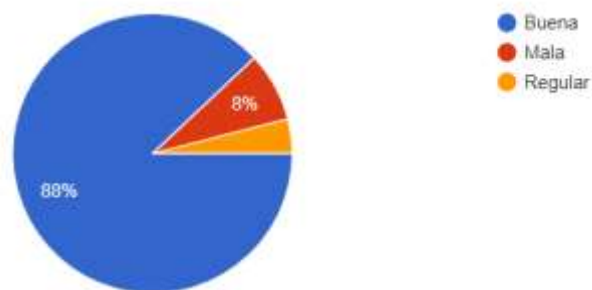
Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Autores

Gráfico N°29

Calidad educativa

6. ¿ Cómo evalúa la calidad educativa de la institución ?

25 respuestas



El 88% de los padres de familia encuestados nos indica que la Institución Educativa es de calidad, el 8 % que la misma es mala y que el 4% es regular lo que nos indica que a pesar que los representantes en un gran porcentaje califican a la escuela de calidad.

Analizados los datos del momento cuantitativo de este estudio, a continuación, se presenta la interpretación de la información obtenida de la aplicación de la entrevista que, corresponde al momento cualitativo de la investigación.

Momento Cualitativo

Tabla N° 30

Categorizaciones directivas

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Integración		INV	1.- ¿Cuál piensa usted que serían las estrategias gerenciales que se desarrollan en calidad educativa?
		DIR 1	Hablar de estrategias gerenciales, es un amplio campo realmente y dentro de lo que somos las instituciones educativas más bien, por qué debemos topar diferentes aspectos entre ellos: la identidad institucional el rescate de valores, lo que es el trabajo en equipo y lo que es la relación con la comunidad y a esto sumarle también pues lo que son estándares por que no hablaremos de calidad mientras no vayamos cotejándonos los estándares, entonces dentro de esa óptica pues institucionalmente tratamos de cada año, cada inicio de año lectivo en conjunto con lo que son autoridades y los demás grupos de trabajo ir focalizando cada una de ellas, considero que se las trate de abordar a lo largo del trayecto en una se tiene un poquito más de fortalezas en otras se va construyendo cada momento pero básicamente son esas.
Escuela - Comunidad		INV	
		DIR 1	2.- ¿Cuáles cree usted son los aspectos que caracterizan la relación escuela, comunidad y trabajo en equipo?

Integración Social

El trabajo en equipo labor constante,

quehacer educativo

entorno
necesidades

acercamiento
marcos pedagógicos

recursos

INV

DIR 1

El trabajo en equipo es una labor constante, lo hacemos desde las aulas por que el hecho de incluir a los padres de familia dentro del quehacer educativo ya significa relacionarnos, buscando siempre conocer las necesidades del entorno y de que el entorno también conozca nuestras necesidades es decir tener un trabajo mutuo, normalmente pues los padres de familia tienen acceso a los servicios, que como institución se ofrece en cuanto a lo que es la parte educativa, incluso capacitaciones para los padres de familia, les hacemos un acercamiento a lo que es marcos pedagógicos para sus hijos, marcos familiares – psicológicos, pero también nosotros necesitamos a la comunidad porque lastimosamente no tenemos todos los recursos con los que nos gustaría contar; sin embargo el que trabajemos mancomunadamente con padres de familia, con autoridades locales, incluso ha hecho que en conjunto, podamos lograr muchas cosas, por ejemplo: materiales para lo que son trabajos de algunas asignaturas, canchas lo que son adecentamientos de estadios de lugares donde puedan tener recreación nuestros chicos, pero también nosotros estamos presentes en la comunidad haciéndoles conocer nuestra cultura, haciéndoles conocer los avances de la

	<p>comunidad cultura,</p> <p>sociedad</p>	<p>institución, aportando muchas veces en muchas situaciones que dentro de la municipalidad, el cabildo, en si nos solicitan esa presencia mutua de la institución afuera como también de la sociedad , cuando se logra eso pues realmente podemos decir que hay una colaboración entre comunidad y las instituciones educativas.</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>trabajo en equipo</p> <p>capacitación importante</p>	<p>3.- Según su criterio: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se aplican en la institución educativa para mejorar la calidad de esta?</p> <p>La primera es el trabajo en equipo cuando logramos esto sabemos que las áreas van a trabajar bien, porque están claros en su identidad dentro de la institución porque son reconocidas en su trabajo y la comunicación fluye, entonces sabremos cuales son sus necesidades, también nos dan a conocer a lo que es las autoridades ese diálogo abierto permanente, la capacitación es importante porque necesitamos estar trabajando todos en el mismo sentido entonces con: comunicación, capacitación, y el manejo de la identidad, entendido en el buen sentido es decir somos parte de institución y todos queremos llegar hacia el mismo lugar, hacia la misma meta y como queremos ver a nuestra institución en 5 años. Por ejemplo</p>

Liderazgo
Talento humano

autoridad

INV

DIR 1

como nos manejamos en las diferentes actividades, no cierto en la gestión administrativa ya sea en la gestión pedagógica, como lo estamos llevando como lo estamos haciendo con lo que es la participación estudiantil como estamos manejándonos en cuanto a seguridad dentro de la institución, cuando estamos claros en eso tomamos las medidas oportunas, pero nunca solos nunca la **autoridad** o en este caso: Junta Académica o Consejo Ejecutivo puede hacerlo solo, somos un equipo de trabajo que debemos manejarnos, tenemos la certeza, que nos da de tener estándares muy claros en cada una de estas gestiones y entonces la tarea de la institución y de todos quienes la conformamos, conocer los **estándares** muy bien direccionados que obviamente no podremos cumplirlos todos, pero nuestra proyección, debe ser hacia eso, a cumplir estos estándares de calidad y calidez en la educación.

estándares

4.- ¿Cómo describe usted el trabajo en equipo en la institución educativa?

El trabajo en equipo hay que conquistarlo, no imponerlo por esto se logra, cuando alguien se sienta parte de, ahí logramos que una institución camine, es vital el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar todas

metas

proyectos

necesidad

nuestras **metas**, como lo hacemos, primero con un respeto profundo, cada docente pues merece toda la consideración, todo el respeto, cada una de las ideas cuenta, todas las ideas son bienvenidas, la unión de esas ideas generan **proyectos**, entonces esos proyectos debes ser canalizados e insisto las áreas deben ser fundamentales, las áreas debe de allí nacer todo, las necesidades, los requerimientos, los pedidos todo de las áreas una vez que nace el ente, que es el docente, es quien está en contacto con el alumno, es quien va llegar con la **necesidad** con el requerimiento a su docente, el educador llega a su área de trabajo, y en las áreas obviamente a todos los que somos autoridades en ese contexto.

También se suma la familia, el trabajo en equipo, nunca puede estar deslindado con las familias, con los padres, con los representantes, cuando logramos que se incluyan en esta labor, cuando logramos que ellos sean parte de ese proceso los resultados son mucho más fáciles de obtener, entonces en nuestra institución lo que tratamos de fortalecer los trabajos en áreas y la **comunicación** que tienen que existir con las demás instancias y obviamente con los padres de familia.

comunicación

El liderazgo
saber servir,

parte humana,
educativa

comunidad

5.- ¿Cómo es la calidad educativa en la Institución Educativa: ¿desde el liderazgo, la política institucional y el bienestar de la comunidad educativa?

El liderazgo bien entendido es maravilloso, el liderazgo **es saber servir**, cuando quienes estamos de paso, cumpliendo funciones directivas debemos tener muy claro eso que es liderazgo y es servicio, trabajo para la comunidad para los demás, entonces ahí nos hemos enfocado, en tratar de quienes estamos hoy al frente ,tenemos esa convicción de trabajar por esta institución de mantenerla actualizada, de tener todo lo que se requiere para un proceso adecuado en la normativas, en la parte pedagógica, en la **parte humana**, en cuanto a las funciones de cada uno de los actores de la **comunidad educativa**, en la parte pedagógica se procura estar actualizados de acuerdo a las nuevas normativas, a los nuevos alcances curriculares, entonces se va caminando a la par de la normativa, pero también de la parte humana, en una institución educativa nunca un trabajo es completo, siempre hablar de calidad no es algo terminado; la calidad se construye permanentemente, la calidad se aporta permanentemente y

educación,
política,
solución de conflictos
calidad

también nuestra materia prima cambia por que somos seres humanos, entonces es muy distinto, que cualquier otro tipo de empresa, hablar de calidad en la **educación**, es una serie de instancias que hay que tomar en cuenta, aquí partimos del liderazgo, de la **política**, el bienestar de la comunidad educativa, claro es lo que propendemos y existen tropiezos en el camino ¡sí! como toda institución, donde hay la participación de diferentes personas como tales, existen conflictos, pero una de las sabidurías, es la **solución de conflictos**, saber siempre respetar y buscar la solución a estos, cuando logramos eso, creo estamos en el camino adecuado para la **calidad**, pero repito no hay calidad terminada en una institución educativa.

Tabla N° 31

Categorizaciones docentes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Organización	<p>organización que hacemos por dimensiones,</p> <p>Cada estancia tiene algo específico que hacer.</p> <p>La comunicación que tienen las autoridades con los padres de familia son fundamentales para el funcionamiento de la institución.</p> <p>dependencia que tenemos con el movimiento actividades específicas del Ministerio</p>	INV	<p>Desde su, perspectiva como docente de la institución educativa:</p> <p>¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se desarrollan en su Institución Educativa?</p> <p>La estrategia que se utiliza es la organización que hacemos por dimensiones, cada dimensión tiene su participación dentro del área que le corresponde.</p> <p>Cada estancia tiene algo específico que hacer. Ejemplo la dimensión convivencial tiene sus puntos específicos para hacer dentro de la institución y cada una de las dimensiones tienen algo específico para el trabajo de una institución.</p> <p>La comunicación que tienen las autoridades con los padres de familia, ya que los padres de familia son fundamentales para el funcionamiento de la institución.</p> <p>Hablando en el contexto fiscomisional que estamos también es la dependencia que tenemos con el movimiento y las actividades específicas que hacemos tanto del Ministerio como de Fe y Alegría.</p>
		D 1	

	<p>no se visualiza, he visto son estrategias administrativas.</p>	D 2	<p>Estrategias gerenciales no se visualiza, lo que si se he visto son estrategias administrativas.</p>
		D 2	<p>Gerenciales yo diría que no o por lo menos no han sido visibilizadas lo suficientemente, para decir que, si han sido estrategias gerenciales, más he visto como estrategias administrativas que son: el cuidado del mobiliario y las cosas que hay en la institución controlar que los profesores lleguen puntuales, etc.</p>
		INV	<p>¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la relación escuela-comunidad y trabajo en equipo?</p>
		D1	<p>Creo que un factor positivo, es que somos pocos, ósea, la institución es un grupo pequeño, lo que ayuda a la buena comunicación asertiva tanto para los docentes de escuela como para docentes del colegio.</p>
Comunicación asertiva	<p>la institución es un grupo pequeño, comunicación asertiva para los docentes</p>		<p>En relación a los padres de familia hay una flexibilidad, mencionando a los acuerdos a los que se llega con ellos e incluso con los estudiantes.</p>
	<p>padres de familia hay una flexibilidad, acuerdos</p>		<p>Yo consideraría que el trabajo de las dimensiones que hay, por ejemplo, he visto que se celebrar convivencias, cumpleaños, compartir. También por parte de la dimensión pedagógica las reuniones que tienen los compañeros y compañeras para revisar los lineamientos de las planeaciones.</p>
	<p>el trabajo de las dimensiones</p>	D2	

	<p>estudiantes trabajo de los tutores.</p> <p>padres de familia veo que hay un compromiso</p> <p>padres se comprometan con la educación de sus hijos.</p> <p>debilidad,</p> <p>el proyecto que propone Fe y Alegría, identificar áreas a mejorar, no tenemos estrategias gerenciales</p> <p>momento no existe, para mejorar la calidad de la educación la institución o la política institucional lineamientos del Ministerio de Educación</p> <p>no hay la predisposición</p>	<p>INV</p> <p>D1</p> <p>D2</p>	<p>Con los estudiantes he visto más el trabajo de los tutores.</p> <p>Con los padres de familia veo que hay un compromiso, y entiendo que ese compromiso lo viene trabajando en si los tutores con sus estudiantes, entonces es como un trabajo que hace cada tutor para que los padres se comprometan con la educación de sus hijos.</p> <p>¿Según su criterio cuáles son las estrategias gerenciales que se aplican en la institución educativa para mejorar la calidad educativa (Explique)</p> <p>Creo que este aspecto puede ser una debilidad, ya que establecido como tal no está, sin embargo, con el proyecto que propone Fe y Alegría, considero que vamos a poder identificar cuáles son áreas a mejorar, en pocas palabras no tenemos estrategias gerenciales que aporten en este sentido.</p> <p>Por el momento no existe, no veo ninguna estrategia para mejorar la calidad de la educación no, porque básicamente la institución o la política institucional se está remitiendo a los lineamientos del Ministerio de Educación y no se han salido del margen de aquellos indicadores que da el Ministerio, se pueden hacer muchas cosas, pero no hay la predisposición de hacerlo.</p>
--	--	--------------------------------	---

<p>Trabajo en equipo.</p>	<p>aspecto fuerte parte administrativa.</p>		<p>Lo que yo veo un aspecto fuerte de esta institución es la parte administrativa.</p>
	<p>bueno el trabajo</p>	<p>INV</p>	<p>¿Cómo describe usted el, trabajo en equipo en esta institución educativa? (Explique)</p>
	<p>se ve lo mejor para los estudiantes.</p>	<p>D1</p>	<p>Si es bueno el trabajo, porque a pesar de los desacuerdos que se pueden generar, siempre cumplimos con lo designado, siempre se ve lo mejor para los estudiantes.</p>
	<p>bueno el trabajo en equipo, productivo, comprometido</p>	<p>D2</p>	<p>Considero que es bueno el trabajo en equipo, lo veo productivo, lo veo comprometido, si veo un buen trabajo.</p>
	<p>las coordinaciones de cada dimensión un buen trabajo.</p>		<p>Considero que las personas que están al frente de las coordinaciones de cada dimensión están haciendo muy bien su trabajo, para tener un buen trabajo.</p>
	<p>Desde su opinión: ¿cómo es la calidad educativa de su institución educativa, desde el liderazgo, la política institucional y el bienestar de la comunidad educativa? (Explique)</p>	<p>INV</p>	<p>Desde su opinión: ¿cómo es la calidad educativa de su institución educativa, desde el liderazgo, la política institucional y el bienestar de la comunidad educativa? (Explique)</p>
<p>Es bueno, coordinando actividades</p>	<p>D1</p>	<p>Es bueno, porque de una u otra forma si se está coordinando actividades, por ejemplo, el equipo directivo con la dimensión pedagógica estamos en constante comunicación para el cumplimiento de todos los lineamientos que vienen desde el Distrito.</p>	
		<p>Pero la política institucional no se la aplica, ya que al hablar de política</p>	

Liderazgo	<p>la política institucional no se la aplica</p> <p>nuevo Horizonte de Fe y Alegría, no se conocen los principios</p> <p>liderazgo de la rectora que falta ampliar la visión para mejorar los procesos,</p> <p>rectora perfiles a tomar en cuenta cargos,</p> <p>personal reconocer el el talento</p>	D2	<p>institucional estamos hablado del nuevo Horizonte de Fe y Alegría, lo cual en la institución no se conocen los principios del mencionado horizonte.</p> <p>El liderazgo de la rectora tiene sus desventajas, ya que falta ampliar la visión para mejorar los procesos, a pesar de visualizarse unos pequeños cambios en accesibilidad.</p> <p>Considero que la rectora tiene como unos perfiles a tomar en cuenta para poner en los diferentes cargos, entonces creo que eso es bueno de un líder, que sepa reconocer el personal con el que trabaja ósea el talento humano que tiene en las personas de aquí.</p> <p>En base a eso considero que desde ahí el liderazgo si está bien.</p> <p>También veo tiene un buen manejo de conflictos con los padres de familia y los estuantes, eso también es muy bueno.</p> <p>En referencia a la política institucional como mencione es la misma del Ministerio de Educación, entonces si está bien.</p> <p>Pero la política de Fe y Alegría que es una instancia que también nos rige, en la institución no se aplica, no se ve reflejada, únicamente se aplican actividades, pero no creo que sean muy significativas.</p>
Manejo de conflictos	<p>un buen manejo de conflictos</p> <p>la política institucional es la misma del Ministerio de Educación,</p> <p>la política de Fe y Alegría</p> <p>no se aplica, no se ve reflejada,</p>		

Tabla N° 32

Categorizaciones Estudiantes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		INV	Desde su, perspectiva como estudiante de la institución educativa: ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
Organización	valores, objetivos, ambiente de aprendizaje, reconocimientos seguimiento individual	E 1	Los aspectos que creería que caracterizan a nuestra institución son los valores , los objetivos , el ambiente de aprendizaje , los reconocimientos a los estudiantes y el seguimiento individual a cada uno. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución?
Liderazgo	capacidad influir sin ser autoritarios.	INV	El liderazgo se caracteriza por la capacidad de influir sin ser autoritarios.
		E1	¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución?
		INV	En primer lugar, se plantea el tema a tratar para saber si se va llegar al objetivo esto depende de a donde queremos llegar.
	tema llegar al objetivo a donde queremos llegar.	E1	¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales, así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?
Seguimiento académico	académico seguimiento estudiantes.	INV	Este proceso se da a través del seguimiento académico individual a los estudiantes.
		E1	Además, debe existir una comunicación asertiva.

Estrategias gerenciales	asertiva.	integración	INV	¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa?
	comunidad educativa consenso asertiva. avance	comunicación seguimiento	E1	Para promover la integración de la comunidad educativa se promueve el consenso a través de una comunicación asertiva . Además del seguimiento sobre el avance de los estudiantes por parte de los docentes.
		estrategias organización docente.	INV	¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
			E2	Desde mi punto de vista las estrategias utilizadas son la buena organización y que existe un buen equipo docente .
Comunicación asertiva	diálogo	acuerdos.		¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución?
				El liderazgo se caracteriza en la institución por el diálogo que existe con los docentes y las autoridades para llegar acuerdos .
		diálogo.	INV	¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución?
				Cuando se requiere mejoras en la institución sean en el ámbito educativo y pedagógico se realiza a través del diálogo .
				¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales, así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?

Cambio organizacional	requerimientos	cambios escuchan	INV	<p>En el caso de que se requiera cambios en la institución las autoridades si escuchan los requerimientos que se realizan.</p> <p>¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa?</p> <p>Para promover la integración de la comunidad educativa se fomenta la consulta a los estudiantes para que seamos participes de las diferentes actividades que se realizan en la misma.</p>
			E2	
		integración	INV	
	participes actividades		E2	

Tabla N° 33

Categorizaciones representantes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Talento humano		INV	Desde su, perspectiva como representante de la institución educativa: ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
	equipo, humano. comunicación trabajo talento	R1	Los aspectos que caracterizan la calidad educativa en la institución es el trabajo en equipo , la comunicación y el talento humano . ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución?
Liderazgo		INV	El liderazgo en la institución se caracteriza por el llamado al diálogo a los padres de familia para llegar a acuerdos en las diferentes actividades .
	familia diálogo padres de acuerdos actividades.	R1	¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución?
Necesidades institucionales		INV	En la institución se establecen los grupos de interés conforme a las necesidades institucionales sobre todo la de los estudiantes; para establecer los objetivos, planes y políticas de la Unidad Educativa
	planes políticas necesidades objetivos,	R1	¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales, así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?

Estrategias gerenciales	necesidades personales, profesionales y estudiantes ámbitos mejorados.	R1	A pesar que en la institución si se considera las necesidades personales, profesionales y de los estudiantes para promover la calidad; todavía existen ámbitos que requieren ser mejorados.
		INV	¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa? En la institución se fomenta la comunicación asertiva , el trabajo en equipo , los acuerdos para fomentar la integración de la comunidad educativa. A pesar de que existen las estrategias descritas falta el compromiso de algunos padres de familia.
	comunicación asertiva, trabajo en equipo comunidad educativa. compromiso	R1	

Tabla N° 34

Triangulación de variables

CATEGORIA	TECNICAS		
	ENTREVISTA	DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN
Integración	Identidad institucional, rescate, valores, relación, comunidad Fortalezas, trabajo en equipo, labor constante,	El vocablo integración, (Ainscow, 2001)etimológicamente relacionado con “ <i>integre</i> ”, “íntacto, entero”, nos remite a la necesidad de “completar un todo con las partes que faltaban”; o, lo que es lo mismo,	El informante define en sus opiniones que conoce de las estrategias gerenciales y sus aplicaciones en el quehacer educativo, a su vez manifiesta todas aquellas que son necesarias para desarrollarlas en el proceso

	<p>lo quehacer educativo, ya el entorno, acercamiento, es marcos pedagógicos, recursos, comunidad, cultura, de</p>	<p>integrar supone exigir que todas las personas, con o sin discapacidad, participen plenamente en la sociedad para que ésta llegue a estar completa. La integración como modelo presenta limitaciones claras, por su intento de amoldar a los alumnos a las exigencias del sistema educativo general, cuando lo preciso es desarrollar e incluso transformar ese sistema para que se adapte a las necesidades del alumno.</p>	<p>de la enseñanza – aprendizaje, resaltando que son necesarios los estándares educativos, con el fin de lograr una identidad institucional y el rescate de valores.</p>
<p>Escuela - Comunidad</p>	<p>Sociedad, trabajo en equipo, capacitación, es importante, autoridad, estándares,</p>	<p>El Centro Escolar como recurso comunitario: La concepción de la escuela como comunidad hace referencia a que sus integrantes mantienen relaciones estables, comparten vínculos y finalidades. A su vez, la escuela es parte integrante de una comunidad local más amplia, (el barrio o la ciudad). Esto implica entender la educación escolar como inserta en una red de educación comunitaria. (Vera, 2007)</p>	<p>El informante conoce el trabajo en equipo y como este debe ser aplicado y desarrollado en el quehacer educativo, buscando las herramientas necesarias para poder aplicarlas en el momento de impartir clases, definiendo la relación alumno – docente, rol necesario para poder establecer los lineamientos y conocimientos claros para llegar al salón de clases, que en realidad es un trabajo mancomunado con los padres de familia, las autoridades seccionales y la institución educativa.</p>
<p>Gestión talento humano</p>	<p>metas, proyectos, la necesidad, comunicación,</p>	<p>El papel de las personas en la sociedad del conocimiento, es fundamental pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza por las personas, en este orden de ideas, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se</p>	<p>El informante da a conocer su criterio sobre la gestión del talento humano, donde especifica que es necesario la capacitación del personal docente, con el fin de que se desarrolle de mejor manera el trabajo de los maestros, todo esto nos ayudará a mejorar los estándares educativos, cuyos procesos</p>

		<p>considera válido utilizar el término recurso humano para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización. Nombrar a las personas en términos de recursos significa despojarlas de su condición humana como fin en sí mismas y convertirlas en medios al servicio de los objetivos de la organización. (Díaz, 2004)</p>	<p>pueden ser llevados a la práctica entre toda la comunidad educativa.</p>
Trabajo en equipo	<p>Autoridad Trabajo en equipo</p>	<p>De igual manera, (Usheva, 2016), menciona que un equipo es un grupo pequeño que constituye una asociación de personas con un objetivo, unidos por el desarrollo de una tarea en particular, excediendo sus habilidades individuales, además, este autor menciona que un equipo significa un alto grado de división de tareas y una coordinación excelente de los miembros, los cuales se sienten parte del equipo. También define a la acción conjunta, la confianza y la unidad como los tres aspectos principales del equipo.</p>	<p>El informante menciona que el trabajo en equipo tiene que, direccionado y trabajado entre toda la comunidad educativa, es decir no pueden quedar fuera del contexto educativo, ya que todos los actores que formamos parte activan del proceso educativo, establecemos los parámetros y reglas necesarias para que se establezca una comunicación fluida en el salón de clases y por ende se desarrolle en proceso enseñanza – aprendizaje entre los docentes y docentes.</p>
Liderazgo	<p>El liderazgo, bien es saber servir, cuando parte humana</p>	<p>(Etling, 2005) En líneas generales, se puede decir, que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe</p>	<p>El informante nos explica la forma de aplicar la calidad educativa, como parte de un todo en la educación, sin esta parte fundamental no sería posible desarrollar las actividades educativas en pro de los estudiantes, se puede deducir que el liderazgo es</p>

		<p>producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder.</p> <p>Define al líder como una persona que influye sobre los demás, puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento.</p>	<p>preponderante para que se logre un bienestar educativo con el fin de que los estándares de calidad, se apliquen y cumplan lo que nos ayude la participación de todos los actores de este maravilloso mundo de la educación.</p>
Organización	<p>Organización que hacemos por dimensiones.</p> <p>Cada estancia tiene algo específico que hacer.</p> <p>La comunicación que tienen las autoridades con los padres de familia es fundamental para el funcionamiento de la institución.</p>	<p>Para (Thomson, 2007) Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.</p>	<p>Los informantes mencionan que existe una buena organización dentro de la institución, pues cada dimensión tiene a cargo responsabilidades específicas lo cual favorece a un trabajo en equipo, partiendo de una comunicación asertiva. Pero esta organización es vista más como una estrategia administrativa más no gerencial.</p>
Comunicación asertiva	<p>La institución es un grupo pequeño.</p> <p>Buena comunicación asertiva para los docentes.</p> <p>El trabajo de las dimensiones estudiantes trabajo de los tutores.</p>	<p>En la actualidad es fundamental que en toda organización se desarrolle una comunicación clara, en la que las personas puedan exponer su punto de vista sin llegar a un ofender a los demás. Por lo que se considera como un hábito que sirve para mantener buenos niveles de interrelaciones dentro de cualquier espacio social. (RAVINA R, TOBAR L, NÚÑEZ E, 2019)</p>	<p>Los informantes mencionan que la institución educativa se maneja una buena comunicación con los padres de familia, ya que estos son piezas claves para el correcto funcionamiento de la integración escuela comunidad. Facilitando así el proceso de enseñanza aprendizaje y contribuyendo a una mejor formación comportamental de los estudiantes. Además, que entre docentes la comunicación es asertiva, pues son un grupo</p>

			pequeño con el cual se puede llegar a acuerdos que favorezcan a todas las instancias.
Debilidad	<p>Debilidad.</p> <p>El proyecto que propone Fe y Alegría, Identificar áreas a mejorar.</p> <p>No tenemos estrategias gerenciales momento no existe. Para mejorar la calidad de la educación la institución o la política institucional a los lineamientos del Ministerio de Educación.</p> <p>No hay la predisposición.</p>	<p>En el ámbito educativo se puede considerar como debilidad a aquellas dificultades o carencias que una institución posee y no le permite mejorar y avanzar. (Andrés Escarbajal Frutos, 2017)</p>	<p>Los informantes encuerdan que en la institución educativa no existen estrategias gerenciales para la integración escuela comunidad contribuyendo a la mejora de la calidad educativa. Este aspecto es una debilidad que debería irse subsanando para mejorar el nivel académico que ofrece la institución, este cambio debe ser desde las máximas autoridades.</p>
Trabajo en equipo.	<p>Bueno el trabajo- Se ve lo mejor para los estudiantes.</p> <p>Bueno el trabajo en equipo, lo veo productivo, lo veo comprometido, si veo las coordinaciones de cada dimensión un buen trabajo.</p>	<p>Al hablar del trabajo en equipo nos estamos refiriendo a la organización que tienen un grupo de personas para alcanzar las metas propuestas, equiparando las actividades a realizar y dando lo mejor de cada uno.</p> <p>Según (Cardona Pablo, Wilkinson Helen , 2006) Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común.</p>	<p>Los informantes mencionan que en la institución si existe un ben trabajo en equipo, ya que cada persona en sus diferentes dimensiones debe trabajar en conjunto sacar a flote las diferentes actividades curriculares como extracurriculares.</p> <p>Los docentes se comprometen en su trabajo a pesar de que se puedan generar malestares por alguna actividad que no sea de las diferentes competencias a realizar</p>

Liderazgo	Liderazgo de la rectora que falta ampliar la visión para mejorar los procesos	Para que una institución funcione correctamente es necesario que se maneje un liderazgo que sea capaz de influir de forma positiva en todos los involucrados en la misma. Tomando en cuenta que el liderazgo según (Torrado Quintella, 2012) es “El liderazgo es un proceso grupal por el cual un individuo ejerce una influencia sobre los demás miembros del grupo, que contribuye al alcance de los objetivos comunes”	Los informantes miran al liderazgo de la rectora como desventaja, ya que, falta ampliar la visión para mejorar los procesos, que contribuyan a mejorar la calidad educativa. La rectora aun no sale de su zona de confort.
Manejo de conflictos	Un buen manejo de conflictos	En la sociedad actual que vivimos los problemas de cualquier tipo surgen de un momento a otro, por cual puede generar fricciones en los equipos de trabajo, provocando un desinterés. A decir de esto, (Díaz Yanira, Caraballo Rosali, Fernández Rosmery, 2001) mencionan que “el manejo de conflictos es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio”.	En la institución existe un buen manejo de conflictos, ya que se cumplen con las rutas establecidas en el centro. Además, la rectora siempre mantiene una comunicación adecuada con los padres de familia y docentes.
Organización	Valores, objetivos, ambiente de aprendizaje, reconocimientos a los estudiantes. a	Para (Thomson, 2007) Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada,	En la institución existe la práctica de valores institucionales, objetivos claros, adecuado ambiente de aprendizaje además de que los estudiantes son reconocidos por sus logros.

		ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.	
Seguimiento académico	Seguimiento académico a los estudiantes	<p>En la institución debe existir el respectivo seguimiento académico. Es la acción y efecto de seguir o seguirse, en el contexto popular suele usarse como sinónimo de persecución, observación o vigilancia. Siendo este mismo usado principalmente en el contexto de investigaciones policiales, detectivescas, jurídicas, medicas, científicas, estadística, entre otras; para observar y analizar la evolución un determinado caso. Aunque el término puede aplicarse a cualquier investigación, proceso o proyecto con observación constante. Según (Redacción, Definición de Seguimiento, 2019)</p> <p>Según (Bembibre, 2009) académico es aquel que es utilizado para denominar no sólo a individuos sino también a entidades, objetos o proyectos que se relacionan con niveles superiores de educación. La variedad de los significados del concepto de académico permite que este sea utilizado no sólo para aquellos que realizan investigaciones o trabajan como tales, sino también para individuos que cursan estudios correspondientes al nivel superior.</p>	Los informantes mencionan que una fortaleza es que existe en la institución el seguimiento académico de los estudiantes por parte de los docentes lo que les motiva en continuar en su proceso de enseñanza aprendizaje.
Liderazgo	Diálogo, padres de familia, acuerdos actividades.	Según (García, 2011) “El liderazgo es la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues	En la institución se fomenta el liderazgo a través del dialogo entre los actores educativos para promover acuerdos que beneficien a la unidad educativa.

		algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores”.	
Estrategias gerenciales	Integración, comunidad educativa consenso, comunicación, asertiva, seguimiento avánc	La estrategia gerencial (Moreno, 2017) es la habilidad del ser humano para tomar las mejores decisiones en relación a la gestión de una organización para alcanzar sus metas. Lo que le permitirá el desarrollo de todos los actores la empresa y de la comunidad.	Los informantes mencionan que la integración en la institución se da a través de los diferentes canales de comunicación de manera asertiva para fomentar consensos los cuales permitan consolidar avances hacia la calidad educativa.
Gestión Talento humano	Trabajo equipo, comunicación, talento humano	Una de los pilares fundamentales dentro de las organizaciones es su talento humano el cual al ser gestionado de manera eficaz se convierte en la ventaja competitiva de la empresa. La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias que el gerente emplea en una organización para liderar a las personas de manera óptima (Chiavenato, 2005) .	Una de las fortalezas de la institución es el talento humano que labora en la misma; ya que posee características como el trabajo en equipo, comunicación asertiva la que genera consensos.
Cambio organizacional	Cambios, escuchan requerimientos	Para que una institución avance a través del tiempo es importante que la misma sea capaz de adaptarse al cambio. Se puede definir al cambio organizacional como la transformación de fondo de una entidad para la mejora de la misma; en este avance están involucrados todos los actores de la institución y por lo general el mismo debe iniciar desde las autoridades por su	En la institución las autoridades si efectúan una escucha activa de los requerimientos de los actores educativos de la unidad educativa lo que permite que se pueda generar cambios para realizar mejoras en los diferentes ámbitos que requiera el centro educativo.

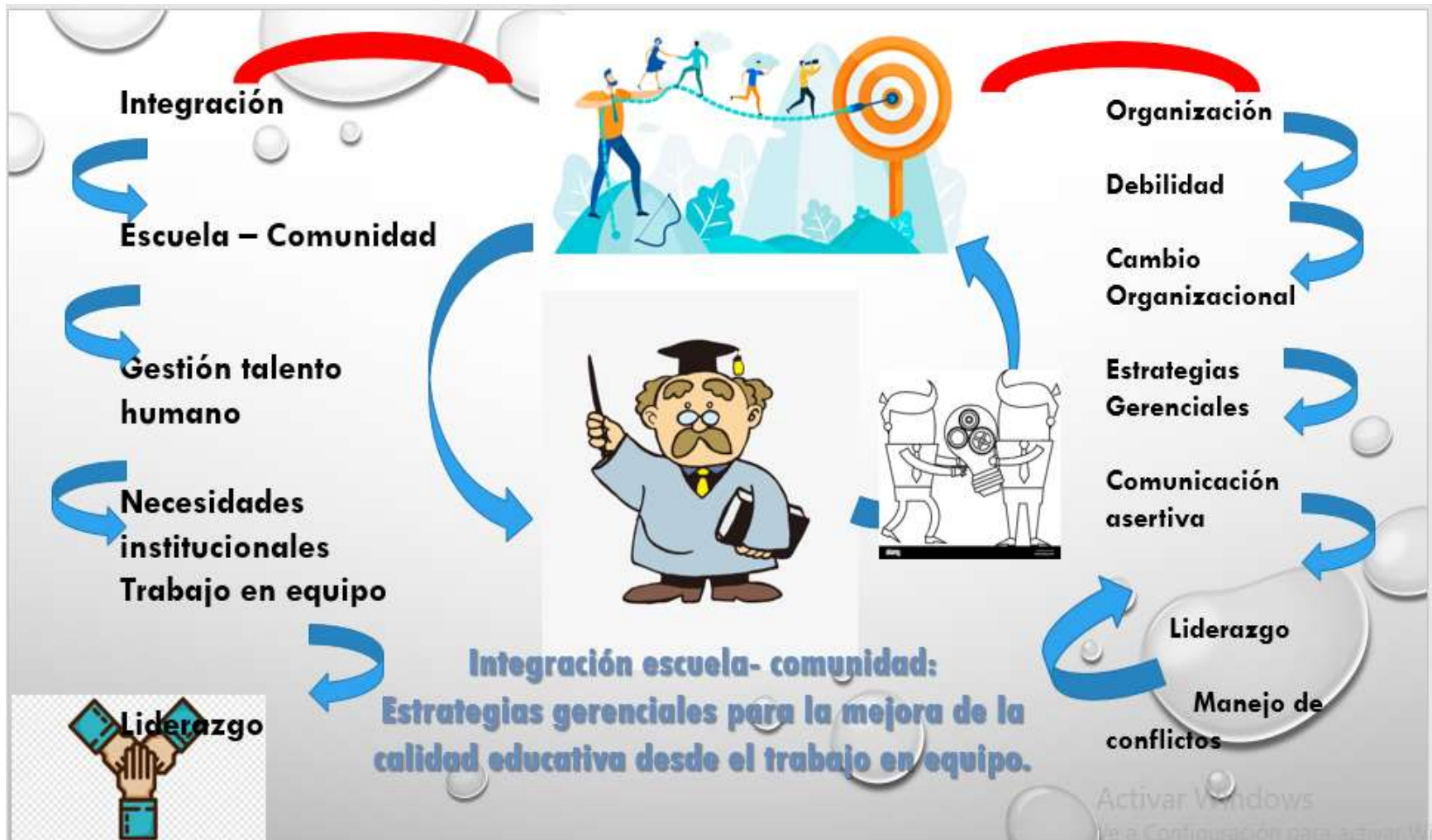
		relevancia en la toma de decisiones (Zimmermann, 2000).	
Necesidades institucionales	Necesidades institucionales objetivos, planes, políticas.	<p>En la institución existen necesidades que requieren ser cubiertas están pueden ser en el ámbito educativo, organizacional o de infraestructura.</p> <p>El término necesidades educativas especiales que actualmente se utiliza para hacer referencia al grupo de sujetos anteriormente llamados de Educación Especial es el resultado de una evolución ideológica, social y educativa. Las concepciones sociales respecto a determinados grupos marginales se han ido modificando con el tiempo y haciéndose menos peyorativas. La progresiva democratización de las colectividades propició una igualdad de derechos, entre ellos el derecho a la no discriminación por razones de sexo, opinión, raza o características físicas e intelectuales. Para el autor este contexto condujo a "asignar nombres sin matices despectivos que no inciten a la segregación, el temor o el desprecio" (GARRIDO, 1993).</p>	Los informantes mencionan que conforme a las necesidades institucionales se trazan los objetivos planes y políticas.
Comunicación asertiva	Diálogo acuerdos.	Para que exista la integración de los actores educativos es importante que se practique la comunicación asertiva.	Uno de los pilares fundamentales para la integración de la escuela comunidad es que se practica la comunicación asertiva ya la

La comunicación es una reciprocidad de información entre el emisor y el receptor cuya finalidad es transmitir o recibir un determinado mensaje a través de un canal; la misma es de vital importancia para que no exista mala información dentro de una institución. Depende de factores tales como el lenguaje verbal, corporal utilizado por las personas, su nivel de educación, la cultura entre otros (Lesmes, 2020).

El asertividad promueve actitudes positivas; además fortalecen las relaciones interpersonales, la motivación, la autoestima, la naturalidad en la comunicación (Salter, 2001).

misma fomenta acuerdos institucionales lo que permite el avance de la misma.

Figura 1. Estructuración de categoría



Discusión de Resultados

Al llegar al final de este largo camino, lleno de alegrías, tristezas y muchas emociones encontradas y terminada nuestra investigación, como autores de este proyecto, podemos decir que nos sentimos ansiosos y a la vez preocupados por la integración de la escuela – comunidad en relación a las estrategias gerenciales que sirvan para el fortalecimiento e integración familiar. Esta publicación trata de hacer de la acción educativa y de los diferentes actores sociales un gran proyecto de la resolución de conflictos, prácticas de derechos sociopolíticos- culturales, mejorando la calidad de vida de la comunidad aledaña a la escuela. Esto exige la práctica de valores como la solidaridad y la corresponsabilidad; además, superar desconfianzas y generar sinergias colectivas, como también del consenso utilizado para la unificación de criterios necesarios al desarrollo de los proyectos emprendidos.

Es así que nosotros queremos llegar a la aplicación de estrategias gerenciales que mejoren la calidad educativa sin alejarnos del contexto del liderazgo y la integración de la escuela comunidad, quienes son parte fundamental de este maravilloso universo de la educación. Por este particular, es meritorio resaltar los siguientes términos. La calidad educativa tiene como función principal el desarrollo holístico del ser humano en todas sus facetas, al respecto la Comunidad Económica Europea (Europea, 1995), considera que “la calidad educativa permite alcanzar la integración social y el desarrollo personal, mediante la asunción de valores comunes; la transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía” (p.4) ésta concepción es la más acertada de entre las muchas que existen en artículos, informes, libros y tesis, porque centra el papel protagónico de la calidad educativa en la Cultura y el Aprendizaje constituyéndose en elementos esenciales para estructurar un andamiaje teórico preciso y acorde al tema. Se puede observar que no son muchas las investigaciones que precisan la competencia

de trabajo en equipo desde una perspectiva individual, sino que, a pesar de esto, todavía existe una disconformidad en los modelos más característicos; es por este motivo que se considera oportuno realizar una síntesis de la literatura para poder llegar a un consenso de la definición del Trabajo en Equipo, esta perspectiva puede posibilitar superar el aislamiento de las diversas instancias comunitarias y desarrollar proyectos comunes de desarrollo organizativo de las escuelas pertenecientes a una comunidad, actuando cooperativamente y desarrollando la corresponsabilidad comunitaria a la vez que cada espacio redimensiona su trabajo en una perspectiva amplia de responsabilidad ciudadana. Hablar de integración, entonces, es hacer referencia a tomar parte, es el estar presente en la configuración del proyecto de vida deseable para todos. Es necesario que los directivos desplieguen un liderazgo en equipo mediante acciones como generar confianza e inspirar el aprendizaje en equipo; favorecer y apoyar las decisiones tomadas en conjunto (comunidad – escuela); además, delegar tareas, no responsabilidades; prever y asumir el cambio; usar mecanismos de información confiables y precisos. “La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.” (Torrelles, 2011). Las dimensiones que acompañan a esta definición, son:

- Comunicación: Interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo.
- Ejecución: Puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica.

Regulación: Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento.

La evaluación del aspecto laboral es importante para su mejora continua, debido a que los datos obtenidos de la investigación nos permitieron comprender las apreciaciones de los estudiantes y docentes; monitorear el progreso; tomar decisiones con base en los resultados obtenidos; involucrar a los interesados; y adaptar los procesos educativos a las necesidades cambiantes relacionadas con la realidad de la Unidad Educativa “Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría”.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas.

La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características. (Koslowski, 2006).

Por otra parte, hay cohesión social de acuerdo con la capacidad del supervisor de integrar a los miembros del equipo, el mismo promueve la comunicación efectiva, para generar

integración de equipo, pero además si este domina las técnicas de comunicación, utilizando varias formas de expresión.

A manera de conclusión podemos mencionar que es necesario que la institución educativa logre el adecuado manejo de la comunicación asertiva con los padres de familia, ya que estos son piezas claves para el correcto funcionamiento de la integración escuela comunidad, facilitando de esta forma el proceso de enseñanza aprendizaje y contribuyendo a una mejor formación comportamental de los estudiantes. Además, lograr que entre el personal docente la comunicación sea fluida y que se convierta en un grupo comprometido con el cual se puede llegar a acuerdos que favorezcan a todas las instancias.

Por estas razones el liderazgo y el trabajo en equipo tiene que estar estrechamente direccionado y trabajado entre toda la comunidad educativa, es decir no pueden quedar fuera del contexto educativo, ya que todos los actores que forman parte activa del proceso educativo, establecen los parámetros y reglas necesarias para que se instaure una comunicación fluida en el salón de clases y por ende se desarrolle en proceso enseñanza – aprendizaje entre los dicentes y docentes.

LA PROPUESTA

Estrategias gerenciales para la integración escuela comunidad.

PROPÓSITO: Optimizar la integración escuela comunidad a través de estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo de la Unidad Educativa Santa Cruz de la Providencia Fe y Alegría

Presentación

En el presente capítulo se propone el Plan de Acción dirigido a optimizar la integración escuela comunidad a través de estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa

desde el trabajo en equipo de la Unidad Educativa “Santa Cruz de la Providencia” Fe y Alegría.

Esta propuesta está dirigida básicamente a aquellas instituciones donde la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, la participación, el trabajo en equipo y la coordinación presentan falencias que interfieren directamente en la efectiva función gerencial que repercute en la integración de la escuela y la comunidad interfiriendo en la calidad educativa.

En tal virtud, se concibe el presente plan estructurado en secciones de trabajo a través de la puesta en marcha de talleres denominados "acciones" que incluyen: objetivos, actividades estratégicas, recursos y tiempo de duración que permitan alcanzar el propósito del mismo.

A continuación, se mencionan algunas de las actividades que generarán estrategias para los líderes educativos, que les permitirán fortalecer los aspectos relacionados con la integración de la escuela comunidad para la mejora de la calidad, las cuales son:

- Socializar el plan de acción.
- Promover estrategias gerenciales para la integración escuela comunidad.
- Participar en la actualización del código de convivencia, para fomentar el trabajo en equipo con los actores educativos.
- Establecer lineamientos que contribuyan al seguimiento y acompañamiento en la integración de la escuela comunidad para la mejora de la calidad educativa del centro educativo.

Con la intención de cumplir las metas trazadas y en beneficio de los actores educativos de la institución seleccionada, las acciones estarán enmarcadas dentro de un plan operativo.

Justificación

El Plan de Acción dirigido a optimizar la integración escuela comunidad a través de estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo de la

Unidad Educativa Santa cruz de la Providencia Fe y Alegría. Es así que su propósito es seleccionar las estrategias gerenciales efectivas; ya que según (Moreno, 2017) son las habilidades del ser humano para tomar las mejores decisiones en relación a la administración, la cual explica que toda organización debe emplear métodos científicos de investigación y experimentales con el fin de formular compendios y establecer procesos que fomenten una atmósfera armónica entre los integrantes de la parte administrativa (líderes educativos) y la fuerza laboral (docentes) para promover el desarrollo de la institución hacia procesos de calidad dentro de una óptima convivencia de los actores educativos (autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes) (Taylor, 1961). Finalmente se requiere de un plan basado en la calidad .Según (Ishikawa, 1986) para que la organización alcance la calidad se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: precio de los productos o servicios, requerimientos, satisfacción de los actores de la institución y el óptimo funcionamiento de todos los departamentos de la misma. Es así que las instituciones educativas deben adaptarse a los cambios continuos del entorno; lo cual se logrará a través de un sistema de liderazgo basado en la búsqueda de la mejora continua y la productividad.

Estructura de la Propuesta

La propuesta está estructurada en las siguientes fases:

Fase 1:

Reunión con las autoridades de la institución, para dar a conocer la propuesta de acción en base a los resultados obtenidos según el levantamiento de información.

Fase 2:

Gestionar con instituciones externas cursos, talleres de capacitación en estrategias gerenciales que mejoren la integración escuela comunidad para fortalecer la calidad educativa.

Fase 3:

Estructuración de las estrategias gerenciales enfocadas en la integración escuela comunidad y en la mejora de la calidad educativa.

Fase 4:

Socialización a los directivos y docentes las acciones que se realizaran en la propuesta de mejora.

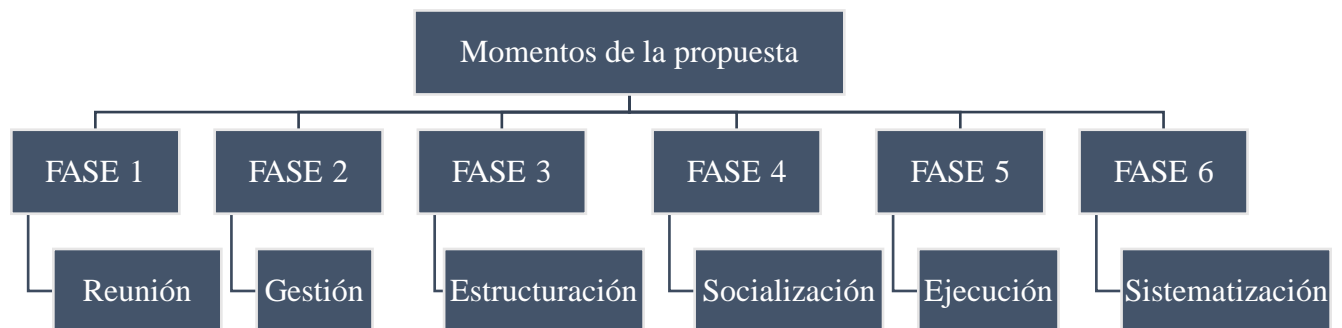
Fase 5:

Ejecución de las actividades propuesta en el plan de acción y la aplicación de las estrategias gerenciales para fortalecer la integración escuela comunidad contribuyendo a la mejora de la calidad educativa.

Fase 6:

Sistematización de las acciones ejecutadas.

Momentos de la propuesta:



Propuesta

En este apartado se presenta el desarrollo que llevará la aplicación de la propuesta estratégica, segmentada según cada fase establecida.

Tabla

Plan de acción

	Objetivos Específicos	Ejes temáticos	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos
1	Identificar los principales problemas que afectan las relaciones entre la comunidad educativa y la calidad educativa mediante un análisis de contexto para encontrar una alternativa de mejora.	Socialización plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones para presentar la visión de la situación detectada y el Plan que se llevará a cabo (inicio de la sensibilización). 	Docentes investigadores.	Diez (10) Horas	<u><i>Humanos:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes investigadores <u><i>Materiales:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus • Diapositivas • Hojas de trabajo.
2	Conocer las estrategias gerenciales que contribuyen a la integración escuela comunidad, mediante cursos de capacitación para mejorar la calidad educativa.	Estrategias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Autogestionar cursos de capacitación dirigido a los docentes y directivos en estrategias gerenciales. 	Docentes investigadores. Autoridades de la institución. Entidades colaboradoras.	Cinco (5) horas	<u><i>Humanos:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes investigadores • Especialistas en estrategias gerenciales. <u><i>Materiales:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus • Diapositivas • Hojas de trabajo.

3	Promover una comprensión formativa de la convivencia escolar en las estrategias y acciones que permitan integrar a la escuela comunidad.	Código de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la actualización del código de convivencia de la institución. Para conocer a profundidad los derechos, obligaciones que tienen todos los actores de la comunidad educativa. 	Docentes investigadores. DECE Directivo Docentes Estudiantes Padres de familia	Cinco (5) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docente del DECE. • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus • Diapositivas • Hojas de trabajo. • Esferográficos. • Marcadores
4	Participar activamente en las actividades académicas propuestas en la institución para mejorar la comunidad educativa.	Actividades académicas Reuniones de padres de familia. Semana cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades académicas en las se involucren la escuela y comunidad, como: reuniones de padres de familia, semana cultural (casas abiertas), atención a padres de familia. 	Directivos Docentes	Ocho (8) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Diapositivas. • Infocus. • Comunicados • Material de papelería.

						<ul style="list-style-type: none"> • Material de reciclaje.
5	Participar activamente en las actividades extracurriculares propuestas en la institución para mejorar la integración escuela comunidad.	Actividades extracurriculares Día de los deportes Día de la familia Convivencias Campamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades extracurriculares como: programas de día de deportes, día de la familia, escuela para padres, convivencias, campamentos. En las cuales participe toda la comunidad educativa. 	Directivos Docentes	Cinco (5) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Material de papelería. • Material de reciclaje.
6	Mejorar las prácticas pedagógicas para contribuir a la mejora de la calidad educativa en la institución.	Metodologías activas.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la mejora de las prácticas educativas, a través de talleres de metodologías activas que contribuyan a la mejora de la calidad educativa. 	Docentes investigadores. Directivos Docentes	Diez (10) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Artículos metodológicos. • Material de papelería.

7	Promover la democracia a través de la transparencia de los procesos electorales en la institución.	Elección del consejo de aula. Elección del consejo estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la elección de los representantes institucionales. 	Docentes investigadores. DECE Inspección Docentes designados	Cinco (5) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docente del DECE. • Docente tutores • Estudiantes. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Plan de trabajo. • Publicidad
8	Brindar un apoyo continuo al proceso y a las personas involucradas.	Seguimiento Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de seguimiento y acompañamiento continuo al proceso y sus participantes. 	Docentes investigadores.	Diez (10) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes investigadores. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Fichas de evaluación.
	Sistematizar las prácticas educativas.	Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de experiencias obtenidas de la aplicación del plan de acción. 	Docentes investigadores. Directivos Docentes de la institución Estudiantes Padres de familia.	Diez (10) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Internet

Nota: Esta tabla muestra las actividades generales que se desarrollaran en el plan de acción.

Tabla (cont.)

	Objetivos Específicos	Ejes temáticos	Actividad	Tiempo	Recursos
1	Identificar los principales problemas que afectan las relaciones entre la comunidad educativa y la calidad educativa mediante un análisis de contexto para encontrar una alternativa de mejora.	Socialización plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contexto interno y externo de la institución. • Generar un cronograma para la socialización del plan de acción. • Planificación de reuniones con los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para sensibilización y socialización del plan de acción sobre estrategias gerenciales para integrar a la escuela comunidad. • Ejecutar la socialización según el cronograma establecido. 	Diez (10) Horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes investigadores <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus • Diapositivas • Hojas de trabajo.

2	Conocer las estrategias gerenciales que contribuyen a la integración escuela comunidad, mediante cursos de capacitación para mejorar la calidad educativa.	Estrategias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de estrategias gerenciales a través de círculos de estudio entre docentes y directivos. • Exposición de los docentes y directivos sobres las principales y mejores estrategias gerenciales que pueden utilizar para mejorar la integración escuela comunidad. 	Cinco (5) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes investigadores • Especialistas en estrategias gerenciales. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus • Diapositivas • Hojas de trabajo.
3	Promover una comprensión formativa de la convivencia escolar en las estrategias y acciones que permitan integrar a la escuela comunidad.	Código de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del actual código de convivencia. • Establecer un cronograma de trabajo. • Convocar a los representantes y estudiantes de la institución en fechas específicas • Realizar círculos de estudio con representantes, estudiantes y docentes 	Cinco (5) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docente del DECE. • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus • Diapositivas • Hojas de trabajo. • Esferográficos. • Marcadores

-
- Recoger las evidencias del trabajo realizado.
 - Presentación del nuevo código de convivencia.

4	Participar activamente en las actividades académicas propuestas en la institución para mejorar la comunidad educativa.	Actividades académicas Reuniones de padres de familia. Semana cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un horario para la atención a los padres de familia. • Elaborar un cronograma con fechas estimadas para la elaboración y presentación de casas abiertas. • Convocar a reuniones a los padres de familia por lo menos un vez en cada parcial. 	Ocho (8) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Diapositivas. • Infocus. • Comunicados • Material de papelería. • Material de reciclaje.
---	--	--	---	----------------	--

5	Participar activamente en las actividades extracurriculares propuestas en la institución para mejorar la integración escuela comunidad.	Actividades extracurriculares Día de los deportes Día de la familia Convivencias Campamentos	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar un cronograma con fechas estimadas para la realización de los programas por el día del deporte y día de la familia. • Planificar y convocar a los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos a ser partícipes de convivencias y campamentos propuestos tanto por la institución como por Fe y Alegría 	Cinco (5) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Material de papelería. • Material de reciclaje.
6	Mejorar las prácticas pedagógicas para contribuir a la mejora de la calidad educativa en la institución.	Metodologías activas.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar talleres de capacitación en estrategias activas • Aplicación de estrategias activas en la planificación micro curricular y desarrollarlas en el aula de clases. 	Diez (10) horas	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Artículos metodológicos. • Material de papelería.

7	Promover la democracia a través de la transparencia de los procesos electorales en la institución.	Elección del consejo de aula. Elección del consejo estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la elección del consejo de aula, para dar a conocer sus actividades. • Participar en la planificación del plan de gobierno de los candidatos al consejo estudiantil consejo, en el proceso electoral y en la ejecución del plan de trabajo de ganador. 	Cinco (5) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docente del DECE. • Docente tutores • Estudiantes. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Plan de trabajo. • Publicidad
8	Brindar un apoyo continuo al proceso y a las personas involucradas.	Seguimiento Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan y cronograma apoyo y seguimiento en el proceso • Acompañamiento y seguimiento continuo. 	Diez (10) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes investigadores. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Fichas de evaluación.
9	Sistematizar las prácticas educativas.	Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger las experiencias vividas por los directivos, docentes, estudiantes y representantes. 	Diez (10) horas	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos de la institución. • Estudiantes. • Padres de familia. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Internet

Nota: Esta tabla muestra las actividades específicas que se desarrollaran en el plan de acción.

Factibilidad de la propuesta

Dentro de esta investigación se considera factible la propuesta descrita debido al factor:

Institucional: ya que a través del diagnóstico se pudo evidenciar varias necesidades y problemáticas en relación a la integración escuela comunidad y la calidad educativa, mismas que pueden ser mejoradas gracias a la correcta aplicación de estrategias gerenciales y al trabajo en equipo, pues toda la comunidad educativa esta llamada a ser parte del proceso educativo, que no solo engloba los ámbitos académicos, sino también toma en cuenta a los comportamientos, valores y participación activa de todos y cada uno de los actores educativos. En consecuencia, la institución en su totalidad está en disposición y disponibilidad de aplicar los un plan de acción que mejora los aspectos ya mencionados.

Financiero: la aplicación no requiere de grandes sumas de dinero, pues se pretende buscar ayudas externas que nos colaboren para el desarrollo de actividades si fuera el caso.

Además contamos con el apoyo total de Fe y Alergia en la realización de actividades extracurriculares, específicamente, en campamentos y convivencias.

Es decir, se cuenta con los medios necesarios para el estudio.

Bibliografía

Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. . *Journal of Occupational Psychology.*, 1-18.

Andrés Escarbajal Frutos. (2017). Evaluación de las fortalezas y debilidades del proceso educativo en centros de infantil, primaria y secundaria desde una perspectiva. *Revista Complutense de Educación*, 428.

Aracelay. (1998). *Proceso de autoevaluación de los centros sanitarios de Osakidetza mediante el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total*. Madrid: Rev Calidad Asistencial.

Obtenido de [https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-](https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X#:~:text=El%20modelo%20EFQM%20es%20un%20modelo%20basado%20en%20la%20autoevaluaci%C3%B3n,un%20diagn%C3%B3stico%20de%20su%20situaci%C3%B3n.)

[S169628180874887X#:~:text=El%20modelo%20EFQM%20es%20un%20modelo%20basado%20en%20la%20autoevaluaci%C3%B3n,un%20diagn%C3%B3stico%20de%20su%20situaci%C3%B3n.](https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X#:~:text=El%20modelo%20EFQM%20es%20un%20modelo%20basado%20en%20la%20autoevaluaci%C3%B3n,un%20diagn%C3%B3stico%20de%20su%20situaci%C3%B3n.)

Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, vol. 63, núm. 2, abril-junio., 201 - 206.

Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador.

Bembibre, C. (1 de Abril de 2009). *Definición de Académico*. Obtenido de <https://definicionabc.com/academico/>

Bisquerra, R. (2001). *Métodos de Investigación Cualitativa*. España: CEAC.

Bueno, J. (1993). *La motivación en los alumnos de bajo rendimiento académico : desarrollo y programas de intervención* . Madrid: Universidad Complutense.

Cardona Pablo, Wilkinson Helen . (2006). TRABAJO EN EQUIPO. *Academia*, 4.

Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Dias Sobrinho, J. (2006). *Acreditación de la Educación Superior en América y el Caribe. En La Educación Superior en el Mundo 2007*. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.

Díaz Yanira, Caraballo Rosali, Fernández Rosmery. (15 de diciembre de 2001). *Manual- Gestión de las Emociones, la Crisis y el Conflicto.pdf*. Obtenido de <http://190.122.99.186/bitstream/handle/123456789/1693/Manual-%20Gesti%20de%20las%20Emociones%20la%20Crisis%20y%20el%20Conflicto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diéguez, A. (2005). *Gestión social en la comunidad: Guía de estudios y análisis*. Buenos Aires: Espacio.

Europea, C. E. (1995). *Libro Blanco sobre educación y formación Europea*. Luxemburgo: CEE.

Freire, P. (1972). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI.

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.

GARRIDO, J. (1993). *Adaptaciones curriculares. Guía para los profesores tutores de Educación Primaria y Secundaria*. Madrid: CEPE.

Hellriegel, D. J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson Editores,S.A.

Hernández R ,Fernández C , Baptista P. (1997). *Metodología de la investigación* . Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Quinta edición: file:///C:/Users/Pc/Downloads/Metodologia_de_la_Investigacion_5ta_edic.pdf

Hernández-Sampieri, R. y.-T. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa,*. México: McGraw Hill.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Karpov, Y. (2003). *La doctrina de los conceptos científicos de Vygotsky: su papel para la actualidad*. . New York: Cambridge University Press.

Koslowski, S. I. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. New York: Badger, Smith et.

Lesmes, A. K. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de Investigación ,Administración e Ingeniería.*, 147–153.

López Bautista, D. (. (2010). Evolución histórica de la evaluación. *La hermandad de Eva*, 28. Obtenido de https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-06/pea_013_0015.pdf

Luria, A. (1982). *Desarrollo cognitivo: sus fundamentos culturales y sociales*. Barcelona: Graó.

Martinez. (2009). *El Paradigma Emergente*. Mexico: Trillas.

Martinez. (2021). *Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?* Madrid. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X>

- Martinez, A. (2001). *Filosofía y educación: La retorica en la edad media*. Madrid: Cronos.
- Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-FilosofiaYEducacionLaRetoricaEnLaEdadMedia-5041593.pdf
- Marx, E. (2004). *La ideología alemana, Buenos Aires, Nuestra América*. Buenos Aires: Nuestra América. Obtenido de <https://revistaedm.com/edm/45/la-dialectica-historica-de-karl-marx/>
- Mineduc. (2017). Instructivo para planificaciones curriculares para el Sistema Educativo Nacional de Educación. *Subsecretaria de Fundamentos Educativos*, 35.
- Montero, M. (2007). *La problematización como aspecto crítico en el proceso de*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Moody, P. (1983). *Decision making: methods for better decisions*. New York: Mc. Graw Hill.
- Moreno, J. (2017). *Estrategias gerenciales*. Bogotá: Fundación Universitaria el Área Andina.
- Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina.
- Naranjo, M. (2018). *Escucha activa y empática*. España: Elearning,SL.
- Ochoa, F. (1996). Jhon Dewey: filosofía y exigencias de la educación. *Revista: Educación y Pedagogía*, 12-13.
- Peña D. (2004). Integración Escuela - Comunidad: En la perspectiva de la visión compartida y el trabajo en equipo. *REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES*.
- Ramirez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Obtenido de Caracas, Venezuela: Panapo:

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17105/Rodriguez_rl.pdf?
sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17105/Rodriguez_rl.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

RAVINA R, TOBAR L, NÚÑEZ E. (2019). *HAPPINESS MANAGEMENT, INTANGIBLE CAPITALS AS A SOURCE OF INNOVATION, COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tobar-Pesantez/publication/336699213_HAPPINESS_MANAGEMENT_AND_CREATIVITY_IN_THE_XXI_CENTURY_INTANGIBLE_CAPITALS_AS_A_SOURCE_OF_INNOVATION_COMPETITIVENESS_AND_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT/links/5dad6b5a1299bf111d4bf803a/

Robbins, S. J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación .

Rodríguez, W. (2010). *EL CONCEPTO DE CALIDAD EDUCATIVA: UNA MIRADA CRÍTICA DESDE EL ENFOQUE HISTORICOCULTURAL*. Costa Rica: Actualidades Investigativas en Educación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713068015.pdf>

Rojas, C. .. (2011). ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE. *Tiempo de Educar*, vol. 12, núm. 24, julio-diciembre, 2011, pp. 277-297.

Salter, A. (2001). *Conditioned reflex therapy*. Los Angeles: Wellness Institute, Inc.

Sbavinski, M. (1957). Juan Amos Comenius Apostol de la educacion moderna y de la comprension internacional. (M. Svabinski, Ed.) *El correo*, 4-15. Obtenido de

https://www.culturaclasica.com/lingualatina/El_Correo_UNESCO_nov_1957_Comenius.pdf

Scott, R. (1988). *Organizational performance: Managing for efficiency and effectiveness*. . New York: Wiley Medical.

Serna, H. (2006). *Gerencia estrategica: Planeación y Gestión teórica*. Bogotá: 3r editores.

Suárez, M. (2001). La filosofía del Kaisen, una aplicación práctica en un área de servicio del sector público. *Revista Contacto. La revista de la Calidad Total.*, 11-16.

Taba, H. (1962). Elaboración del currículo. *Troquel educación*, 1-14. Obtenido de http://terras.edu.ar/biblioteca/1/CRRM_Taba_Unidad_1.pdf

Taylor, F. (1961). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos, Sucs.

Thomson, I. (2007). *Portal de Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Torrado Quintella, J. (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología*, 13.

Torrelles, C. (2011). Eina d'avaluació de la competència de treball en equip. *Tesis doctoral (trabajo inédito)*.

Torres, M. &. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico N°3*, pp.4.

Torres, M. .. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico N° 3*, pp.6.

Torres, M. K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico N° 3*, pp.8.

Troeltsch, E. (1923). *La Dialectica Hegeliana*. Tübingen: J.C. B. Mohr.

Vigo, A. (2002). Hans-Georg Gadamer y la filosofía hermenéutica. *Revista de Estudios Públicos* (87), pp. 235-249.

Vygotsky. (1934). *Pensamiento y lenguaje En L. S. Vygotsky*. Madrid: Aprendizaje Visor.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio organizacional. Caminos y Herramientas*. Quito: ABYA-YALA.

ANEXOS

Apéndice A. Cuadro de Variables

Tabla A

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Integración Escuela – Comunidad	Participación	Relación escuela-familia.	1
	Integración	Dinámica social Escuela para todos	1
Estrategias gerenciales	Toma de decisiones	Consenso	1
	Liderazgo	Motivación	1
	Trabajo en equipo	Mejora continua Compromiso Ambiente laboral	1
	Comunicación	Escucha activa	1
Calidad educativa	Política y estrategia.	Actitud positiva y crítica Planes y objetivos Indicadores de rendimiento.	1
	Personas.	Satisfacción Igualdad	1
	Alianzas y recursos.	Alianzas externas	1

	Recurso económicos y financieros	
Procesos.	Evaluación de los estudiantes Actividades extraescolares y complementarias	1

Nota. Esta tabla muestra el cuadro de variables de la investigación.

Apéndice B. Cuestionario



Maestría en Liderazgo Educativo

Encuesta Dirigida a Estudiantes

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una encuesta para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas y responda según corresponda.

Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada.

Desde su perspectiva como estudiante:

1. ¿Participa activamente en las actividades que integran a la escuela y a la familia?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

2. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

3. ¿El estilo de liderazgo del docente motiva a la participación activa de todos los alumnos; para mejorar el aprendizaje y la convivencia armónica?

a) Si _____ b) No _____

4. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los docentes para promover el trabajo en equipo?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

5. ¿En la institución se practica la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____



Maestría en Liderazgo Educativo

Encuesta Dirigida a Docentes

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una encuesta para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas y responda según corresponda.

Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada .

Desde su perspectiva como docente de familia :

1. ¿ Aplica estrategias de participación para integrar a la escuela y a la familia?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

2. ¿Considera que en la institución existe una dinámica social entre toda la comunidad educativa , en la cual se integra la escuela para todos?

a) Si _____

3. ¿ Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos ?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

4. ¿El estilo de liderazgo de su autoridad motiva a su equipo docente para la mejora continua de los procesos pedagógicos ?

a) Si _____ b) No _____

5. ¿ Visualiza la existencia del compromiso de los padres de familia con sus hijos para el trabajo en equipo ?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

6. ¿ Maneja una comunicación asertiva a través de la práctica de la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica ?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

7. ¿ Se promueve un trabajo igualitario que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa?

a) Si _____ b) No _____

8. ¿ Aplica estrategias que fortalezcan la evaluación a los estudiantes ?

a) Si _____ b) No _____



Maestría en Liderazgo Educativo

Encuesta Dirigida a Representantes

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una encuesta para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas y responda según corresponda.

Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada.

Desde su perspectiva como representante:

1. ¿Participa activamente en las actividades que integran a la escuela y a la familia?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

2. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones institucionales lo que promueve el consenso entre todos?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

3. ¿El estilo de liderazgo del docente motiva a la participación activa de todos los padres de familia y estudiantes; para mejorar el aprendizaje y la convivencia armónica?

a) Si _____ b) No _____

4. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los representantes y autoridades para obtener los recursos económicos y financieros para el beneficio de la institución?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

5. ¿ En la institución se maneja una comunicación asertiva a través de la práctica de la escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

6. ¿Cómo evalúa la calidad educativa de la institución?

a) Buena _____ b) Mala _____ c) Regular _____



Maestría en Liderazgo Educativo

Encuesta Dirigida a Directivos

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una encuesta para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas y responda según corresponda.

Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada.

Desde su perspectiva como directivo:

1. ¿Desarrolla estrategias de participación para integrar a la escuela y a la familia?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

2. ¿En la institución existe una dinámica social entre toda la comunidad educativa, en la cual se integra la escuela para todos?

a) Si _____ b) No _____

3. ¿En la toma de decisiones usted como autoridad de la institución promueve el consenso entre todos?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

4. ¿Su estilo de liderazgo motiva a su planta docente para la mejora continua de los procesos educativos?

a) Si _____ b) No _____

5. ¿Visualiza la existencia del compromiso de los docentes para el trabajo en equipo, generando esto un buen clima laboral?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

6. ¿Cómo líder educativo práctica una comunicación asertiva a través de una escucha activa; promoviendo espacios de reflexión en los cuales exista actitud positiva frente a la crítica?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

7. ¿Los planes y objetivos cumplen con los indicadores de rendimiento establecidos en las políticas institucionales?

a) Si _____ b) No _____

8. ¿Promueve un trabajo igualitario que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa?

a) Si _____ b) No _____

9.- ¿Fomenta alianzas externas que favorezcan a la obtención de recursos económicos y financieros para su Institución Educativa?

a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____

10.- ¿Desde los procesos usted como líder institucional; fomenta las estrategias que fortalezcan la evaluación a los estudiantes y promuevan actividades extracurriculares y complementarias para mejorar el quehacer educativo?

a) Si _____

b) No _____

Apéndice C. Cuadro de Categorías

Tabla C

Matriz de Categorías Previas.

Variable	Sub categorías	Preguntas
Integración Escuela – Comunidad	Participación	1. ¿Cuál piensa usted que serían las estrategias gerenciales que se desarrollan en calidad educativa?
	Integración	2. ¿Cuáles cree usted son los aspectos que caracterizan la relación escuela, comunidad y trabajo en equipo?
Estrategias gerenciales	Toma de decisiones Liderazgo	3. Según su criterio: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se aplican en la institución educativa para mejorar la calidad de esta?
	Trabajo en equipo Comunicación	4. ¿Cómo describe usted el trabajo en equipo en la institución educativa?
Calidad educativa	Política y estrategia.	5. ¿Cómo es la calidad educativa en la Institución Educativa: ¿desde el liderazgo, la política
	Personas.	
	Alianzas y recursos. Procesos.	

institucional y el bienestar de la comunidad
educativa?

Nota. Esta tabla nos muestra las categorías previas a la investigación.

Apéndice D. Entrevista



Maestría en Liderazgo Educativo

Entrevista Dirigida a Directivos

Tema: “Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una entrevista para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Desde su opinión como directivo.

1. Desde su opinión como líder educativo ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
2. Desde su perspectiva como directivo ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución? Explique
3. Desde su experiencia como autoridad ¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución? Explique
4. Desde su perspectiva como líder educativo ¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?
5. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa?



Maestría en Liderazgo Educativo

Entrevista Dirigida a Estudiantes

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una entrevista para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Desde su opinión como estudiante.

1. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
2. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución? Explique
3. ¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución? Explique
4. ¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales, así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?
5. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa?



Maestría en Liderazgo Educativo

Entrevista Dirigida a Representantes

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una entrevista para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Desde su opinión como representante.

1. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
2. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución? Explique
3. ¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución? Explique
4. ¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales, así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?
5. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa?



Maestría en Liderazgo Educativo

Entrevista Dirigida a Docentes

Tema: *“Integración escuela- comunidad: Estrategias gerenciales para la mejora de la calidad educativa desde el trabajo en equipo.”*

Objetivo: Recolectar información relevante a través de una entrevista para mejorar la integración de la escuela y la comunidad.

Desde su opinión como docente.

1. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la calidad educativa en esta institución?
2. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo de esta institución? Explique
3. ¿Cómo se establecen los grupos de interés para el desarrollo de políticas, planes y objetivos en esta institución? Explique
4. ¿Cómo se considera en esta institución las necesidades personales y profesionales, así como la de los estudiantes para la optimización de la calidad educativa?
5. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en esta institución para favorecer la integración de la comunidad educativa?