

# UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



## TESIS

**PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PUERTO DE GUAQUI” DE LA CIUDAD DE EL ALTO EN LA GESTIÓN 2024**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:** UNIV. MIRIAN EDITH CAHUANA LIMACHI

**TUTOR:** LIC. JULIO RODRIGUEZ CALLE

EL ALTO - BOLIVIA

2024

## **DEDICACIÓN**

Dedico este trabajo a mi querida mamá Sra. Sebastiana Limachi Aruquipa, porque con su apoyo he sabido seguir adelante hasta culminar mis estudios; a ella todo mi respeto y admiración. ¡Gracias mamá!

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios porque sé que me guio mi camino para no rendirme en mis estudios. A mis papás por darme la vida y a mis hermanos: Franklin, Javier y Milenka por estar a mi lado como fuente de inspiración y deseos de superación constante.

## INDICE

DEDICACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I.....	9
ASPECTOS PRELIMINARES.....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
1.4 HIPOTESIS.....	13
1.4.1 DETERMINACION DE VARIABLES.....	13
1,4,2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLE.....	13
CAPITULO II.....	15
MARCO CONTEXTUAL.....	15
2.1. UBICACIÓN.....	15
2.2. CENTROS EDUCATIVOS EN LA ZONA.....	15
2.3. MISIÓN Y VISION.....	16
2.4. ÁMBITO HISTÓRICO.....	19
2.5. ÁMBITO SOCIAL.....	21
2.6. INFRAESTRUCTURA.....	22
2.7. CONTEXTO CULTURAL.....	23
2.8. ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	24
CAPITULO III.....	26
SUSTENTO TEORICO.....	26
3.1 ANTECEDENTES.....	26
3.2 LA GESTION DIRECTIVA EN EL AMBITO EDUCATIVO.....	29
3.2.1 DEFINICIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.....	30
3.3 ROL DE LA GESTIÓN DIRECTIVA.....	30
3.4 ENFOQUES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA.....	31
3.4.1 DIFERENTES TEORÍAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR.....	31

3.4.2 COMPARACIÓN ENTRE ENFOQUES.....	32
3.5 IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
3.6 GESTIÓN DEL CAMBIO .....	34
3.7 DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL.....	35
3.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EDUCATIVO .....	37
3.9 CLIMA ESCOLAR Y CULTURA INSTITUCIONAL.....	38
3.10 FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL DOCENTE .....	40
3.11 IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS EDUCATIVAS .....	41
3.12 EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RENDIMIENTO INSTITUCIONAL .....	42
3.13 FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.....	43
3.14 PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.....	45
3.14.1 ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA PERCEPCIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA .....	45
3.14.2 FACTORES EN LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA .....	52
3.15 DIMENSIONES DE LA GESTION DIRECTIVA .....	56
3.15.1 LIDERAZGO EDUCATIVO .....	56
3.15.2 COMUNICACIÓN .....	57
3.15.3 CALIDAD EDUCATIVA.....	59
3.15.4 PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.....	61
3.16 PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA .....	64
3.16.1 PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES .....	64
3.16.2 PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA .....	65
3.16.3 PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	65
3.17 MODELOS Y TEORÍAS SOBRE GESTIÓN DIRECTIVA EFECTIVA .....	66
3.17.1 ESTUDIO DE CASOS EXITOSOS EN GESTIÓN EDUCATIVA.....	66
3.17.2 APLICACIÓN DE TEORÍAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO.....	67
CAPITULO IV .....	69
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
4.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	69
4.2 TIPO DE INVESTIGACION .....	69
4.3 POBLACION.....	69
4.4 MUESTRA.....	72
4.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	74
4.5.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	74

4.5.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	75
CAPITULO V .....	76
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	76
5.1 LIDERAZGO.....	76
5.2 COMUNICACIÓN .....	80
5.3 CALIDAD EDUCATIVA.....	84
5.4 PARTICIPACION COMUNITARIA.....	88
5.6 RESULTADOS REUNION DE PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES.....	94
5.7 RESULTADOS REPRESENTANTES DE PADRES Y ADMINISTRATIVOS.....	96
5.8 DISCUSIÓN .....	97
CAPITULO VI .....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	101
6.1 CONCLUSIONES.....	101
6.2 RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXO.....	107

## INTRODUCCION

La gestión directiva en una institución educativa representa un proceso integral y desafiante, que abarca desde la toma de decisiones estratégicas y la organización de recursos hasta el ejercicio de un liderazgo efectivo y la constante evaluación de los resultados académicos.

La percepción de la comunidad educativa sobre esta gestión adquiere un valor fundamental, pues refleja no solo la eficiencia administrativa, sino también la capacidad de liderazgo y la orientación estratégica necesarias para alcanzar la excelencia institucional.

En el caso de la Unidad Educativa “Puerto de Guaqui” ubicada en la ciudad de El Alto, la percepción de docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo sobre la gestión del director se considera crucial para comprender tanto los logros obtenidos como las áreas que requieren ajustes.

La voz de estos actores aporta una visión amplia y detallada de la gestión directiva, identificando los aspectos que impulsan el desarrollo educativo y aquellos que limitan el potencial institucional; esta retroalimentación constituye una base sólida para diseñar y promover mejoras que alineen las prácticas directivas con las expectativas de la comunidad educativa.

El presente estudio se centró en un análisis exhaustivo de las percepciones sobre la gestión directiva, abordando aspectos clave como el liderazgo, la comunicación, la calidad educativa y la participación comunitaria.

Estos elementos, considerados esenciales en la gestión de cualquier institución educativa, fueron evaluados a través de una metodología mixta que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo entrevistas, cuestionarios y observaciones directas.

La metodología permitió obtener una visión objetiva y contextualizada de las fortalezas y debilidades de la gestión del director, además de destacar las oportunidades de mejora en las dinámicas de trabajo y en la relación con la comunidad escolar.

Este análisis proporciona una imagen detallada del desempeño del director desde la perspectiva de la comunidad educativa, identificando áreas clave para el fortalecimiento institucional y proponiendo estrategias que promuevan un ambiente escolar más cohesionado, efectivo y alineado con las metas educativas de la institución.

La estructura de este trabajo se desarrolló en seis capítulos:

El Capítulo I presenta los aspectos generales del estudio, proporcionando el contexto inicial y los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, se describe el marco contextual de la institución, permitiendo una comprensión del entorno en el que se desarrolla la gestión.

El Capítulo III aborda el sustento teórico, revisando conceptos y enfoques fundamentales sobre la gestión educativa y el liderazgo.

El Capítulo IV detalla la metodología empleada, justificando la elección de técnicas cualitativas y cuantitativas.

En el Capítulo V, se realiza el análisis y la interpretación de los resultados, que revelan tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en la gestión directiva.

Finalmente, el Capítulo VI expone las conclusiones y recomendaciones, orientadas a fortalecer la gestión y promover prácticas más inclusivas y efectivas, seguidas de la bibliografía y anexos que sustentan el trabajo.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS PRELIMINARES**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión directiva se define como el conjunto de acciones y decisiones que un líder toma para guiar a una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, abarcando aspectos clave como la planificación, organización, liderazgo y evaluación.

En una unidad educativa, la gestión directiva va más allá de la simple administración del estamento estudiantil, abarcando un liderazgo que orienta a toda la comunidad educativa hacia la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes.

En la Unidad Educativa Puerto de Guaqui de la ciudad de El Alto, se observa una creciente preocupación entre los miembros de la comunidad educativa respecto al desempeño del Director. En los alrededores de la unidad educativa se escuchan diversas opiniones y rumores sobre el desempeño del director, a diario es objeto de críticas que se le atribuyen a la gestión directiva.

Esta situación ha suscitado inquietud y lleva a cuestionar si estas percepciones reflejan una realidad más profunda sobre la gestión directiva. Se observa que, tanto en conversaciones informales como en comentarios de profesores(as), estudiantes, padres de familia y personal administrativo, hacen juicios de valor sobre la eficacia y el desempeño del Director.

Estos comentarios, en ocasiones, presentan una visión negativa del liderazgo y la gestión. Sin embargo, la falta de información sistemática y objetiva sobre estas percepciones impide una comprensión clara y completa del problema.

Por tanto el problema se centra en comprender cómo perciben los distintos miembros de la comunidad educativa la gestión del Director de la Unidad Educativa "Puerto de Guaqui".

Las opiniones y valoraciones que tienen sobre el trabajo del director pueden variar significativamente, y es esencial obtener una visión detallada para abordar cualquier posible deficiencia en la gestión.

Dicho de otra forma, el propósito de esta investigación descriptiva es recopilar información objetiva sobre la percepción de la comunidad educativa rumores tienen un fundamento real y en qué aspectos específicos la gestión del director puede necesitar mejoras.

### **1.1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE LA GESTION DIRECTIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "PUERTO DE GUAQUI" DE LA CIUDAD DE EL ALTO EN LA GESTÒN 2024?

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La gestión directiva en las unidades educativas es un factor crucial para el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes. En el caso específico de la Unidad Educativa Puerto de Guaqui, de la ciudad de El Alto, se ha observado que la percepción de la comunidad educativa sobre la gestión del director puede estar influyendo en el ambiente escolar y en los resultados educativos.

Este estudio busca describir las opiniones, juicios de valor y valoraciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo, sobre la gestión directiva del Director en la gestión 2024.

Realizar esta investigación es importante porque, a través de la percepción de la comunidad, se pueden identificar áreas de mejora en la gestión directiva que podrían estar afectando el rendimiento académico, la motivación de los estudiantes y la satisfacción general dentro de la unidad educativa.

La información obtenida permitirá comprender mejor las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, lo que es esencial para el desarrollo de estrategias efectivas que promuevan un ambiente educativo más positivo y productivo.

Los resultados de esta investigación aportarán una comprensión más profunda de cómo es percibida la gestión directiva en la Unidad Educativa Puerto de Guaqui. Esto proporcionará una base sólida para el diseño de estrategias de mejora que pueden ser implementadas por la dirección de la escuela. Además, el estudio contribuirá al conocimiento sobre la gestión educativa en contextos similares, sirviendo como referencia para futuras investigaciones y políticas educativas en la región.

Los principales beneficiarios de los resultados de esta investigación serán la comunidad educativa de la Unidad Educativa Puerto de Guaqui, incluyendo a los estudiantes, padres de familia, docentes y personal administrativo.

Al mejorar la gestión directiva, se espera que se cree un ambiente más favorable para el aprendizaje y el desarrollo personal y académico de los estudiantes. Asimismo, los resultados pueden beneficiar a otras unidades educativas en la ciudad de El Alto que enfrenten desafíos similares en su gestión directiva.

Las implicaciones prácticas de esta investigación incluyen la identificación de puntos críticos en la gestión directiva que requieren atención y mejora. A partir de los hallazgos, se podrán desarrollar e implementar políticas y estrategias de gestión que respondan mejor a las necesidades de la comunidad educativa.

Esto no solo contribuirá a mejorar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Puerto de Guaqui, sino que también podría servir como modelo para otras instituciones educativas en El Alto y más allá.

Esta investigación llenará un vacío en el conocimiento al proporcionar datos empíricos sobre la percepción de la gestión directiva en una unidad educativa específica de El Alto.

Hasta la fecha, la mayoría de los estudios se han centrado en resultados académicos y factores estructurales, dejando un espacio importante para explorar cómo la gestión directiva, vista desde la perspectiva de la comunidad educativa, puede influir en estos resultados y en el ambiente escolar en general.

Es viable esta investigación ya que se cuenta con el acceso necesario a la comunidad educativa de la Unidad Educativa Puerto de Guaqui y con los recursos metodológicos adecuados para recopilar y analizar datos.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer la percepción de la comunidad educativa sobre la gestión directiva de la Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" de la ciudad de El Alto durante la gestión 2024.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir la percepción de los docentes sobre el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones del director en la institución, en términos de respeto, motivación y apoyo profesional.
- Analizar cómo la comunicación entre el director y la comunidad educativa es percibida por estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo, en cuanto a claridad, accesibilidad y efectividad.
- Determinar la percepción de la calidad educativa impulsada por la gestión directiva, incluyendo el impacto en el desarrollo integral de los estudiantes y la satisfacción general de la comunidad educativa
- Evaluar el grado de participación que los distintos miembros de la comunidad educativa perciben en los procesos de toma de decisiones y actividades institucionales promovidas por la dirección.

## 1.4 HIPOTESIS

La percepción de la comunidad educativa sobre la gestión directiva en la Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" se caracteriza por limitaciones en los ámbitos de liderazgo, comunicación, calidad educativa y participación comunitaria.

Según Roberto Hernández Sampieri (2014) en su obra "Metodología de la investigación", no es necesario plantear una hipótesis en un estudio descriptivo, se propone esta formulación para estructurar el análisis de los datos y organizar la presentación de resultados sobre las percepciones de la comunidad educativa.

### 1.4.1 DETERMINACION DE VARIABLES

En un estudio descriptivo, no se buscan relaciones causales entre variables, sino que se centra en describir y entender las características de un fenómeno específico. Por tanto para presente estudio se tomó en cuenta las siguientes variables: liderazgo, comunicación, calidad educativa y participación comunitaria

### 1,4,2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

#### PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumentos
<b>LIDERAZGO</b>	Capacidad de Dirección	Habilidad del director para guiar, inspirar y gestionar eficazmente al personal en el logro de objetivos institucionales.	Efectividad en la toma de decisiones	Cuestionario
			Inspiración y motivación en el equipo	Entrevista
<b>COMUNICACIÓN</b>	Claridad y Accesibilidad	Proceso mediante el cual se intercambia información entre el director y la comunidad educativa de manera efectiva y constante.	Claridad y frecuencia en la comunicación	Cuestionario
			Accesibilidad de la información relevante	Grupo focal

<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	Satisfacción con el Aprendizaje	Grado en el que los procesos de enseñanza logran satisfacer las expectativas y necesidades de estudiantes y sus familias.	Satisfacción con los logros académicos Apoyo al desarrollo integral y exigencia académica	Cuestionario
				Entrevista
<b>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>	Inclusión en Toma de Decisiones	Nivel de involucramiento activo de la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones y actividades institucionales.	Nivel de participación y satisfacción con oportunidades  Inclusión de opiniones en las decisiones	Cuestionario
				Grupo focal

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1. UBICACIÓN**

La Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" se encuentra en Alto Lima, en la ciudad de El Alto, en el departamento de La Paz, Bolivia.

Esta zona, ubicada a una altitud de aproximadamente 4,000 metros sobre el nivel del mar, es una de las áreas urbanas más dinámicas del país, caracterizada por su población diversa y su rica herencia cultural. Alto Lima forma parte de un contexto urbano en constante desarrollo, donde las familias enfrentan desafíos económicos y sociales.

La ubicación de la unidad educativa es estratégica, ya que permite un fácil acceso para los estudiantes de la comunidad, promoviendo la inclusión educativa en una región donde las oportunidades pueden ser limitadas.

#### **2.2. CENTROS EDUCATIVOS EN LA ZONA**

##### **➤ CENTRO EDUCATIVO "SAN JOSÉ"**

El Centro Educativo "San José" es una institución integral que ofrece formación desde la educación preescolar hasta la secundaria.

Este centro se destaca por su enfoque en la formación integral de los estudiantes, no solo en aspectos académicos, sino también en valores cristianos y habilidades para la vida.

La unidad educativa busca fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo, promoviendo el respeto por la diversidad cultural y el desarrollo de capacidades críticas, reflexivas y productivas en sus estudiantes.

Se adhiere al modelo educativo socio comunitario productivo, que busca la integración de la educación con las realidades y necesidades de la comunidad.

### ➤ **IBA SANTA RITA**

El Instituto de Formación Técnica "Santa Rita" se centra en ofrecer capacitación técnica especialmente dirigida a mujeres de la comunidad.

Este centro educativo es crucial para empoderar a las mujeres, brindándoles las herramientas necesarias para mejorar sus oportunidades laborales y contribuir de manera activa al desarrollo económico de sus familias y la comunidad en general.

A través de programas de capacitación que abarcan diversas áreas, el IBA Santa Rita promueve la igualdad de género y el desarrollo sostenible, fomentando la participación activa de las mujeres en actividades económicas.

### ➤ **CENTRO EDUCATIVO "JUAN JOSÉ TORRES"**

El Centro Educativo "Juan José Torres" cuenta con aulas adecuadas para la enseñanza, pero enfrenta desafíos significativos debido a deficiencias en recursos y servicios básicos.

A pesar de estas limitaciones, el centro educativo se esfuerza por proporcionar una educación de calidad a sus estudiantes, enfrentando los retos con creatividad y compromiso.

La comunidad educativa de "Juan José Torres" trabaja constantemente para mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje, buscando alianzas y recursos para optimizar el entorno educativo.

Este centro representa un ejemplo de resiliencia en la educación, demostrando que, a pesar de las adversidades, se puede trabajar por el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes.

## **2.3. MISIÓN Y VISION**

### ➤ **MISIÓN**

La Unidad Educativa "Puerto Guaqui" se compromete a inculcar valores cristianos en todos sus estudiantes, buscando formar individuos con principios éticos y morales que guíen su comportamiento y decisiones.

Esto implica la enseñanza de valores como la solidaridad, la justicia, el respeto, y la responsabilidad.

Estas acciones se implementan a través de actividades diarias, reflexiones, y programas de formación que buscan integrar la fe y la vida cotidiana, promoviendo así una educación que trasciende lo académico y se enfoca en el desarrollo integral del ser humano.

La institución se enfoca en cultivar en los estudiantes habilidades que les permitan analizar y comprender el mundo que les rodea.

Se promueve la formación de ciudadanos críticos y reflexivos, capaces de cuestionar realidades y proponer soluciones a los problemas que enfrentan en su entorno.

Además, se busca que los estudiantes desarrollen habilidades productivas que les permitan ser autosuficientes y contribuir activamente al desarrollo de su comunidad.

Este enfoque integral está diseñado para que los estudiantes no solamente sean consumidores de conocimiento, sino también creadores y agentes de cambio.

La Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" implementa un modelo educativo que conecta la educación con las realidades sociales y económicas de la comunidad.

Este modelo busca la participación activa de la comunidad en el proceso educativo, fomentando un aprendizaje significativo que responde a las necesidades locales.

La idea es que la educación no solo se vea como una herramienta de desarrollo personal, sino también como un medio para fortalecer la comunidad a través de la colaboración y la responsabilidad compartida.

La institución reconoce y valora la diversidad cultural presente en la comunidad, promoviendo la intrainterculturalidad, es decir, el respeto y la convivencia entre diferentes culturas dentro de un mismo espacio educativo.

Se busca crear un ambiente inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y respetadas. Además, la "San José" se esfuerza por mantener altos estándares de calidad educativa, implementando prácticas pedagógicas innovadoras y efectivas que garanticen un aprendizaje significativo y pertinente para todos los estudiantes.

#### ➤ **VISIÓN**

La Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" aspira a ser un referente educativo que refleja los valores, tales como la búsqueda de la justicia, el servicio a los demás y el compromiso con la educación integral.

Este compromiso se traduce en una educación que no solo se centra en el rendimiento académico, sino también en el desarrollo personal y espiritual de los estudiantes, fomentando una vida de fe activa y comprometida con los demás.

La visión de la institución es ofrecer una educación que contemple todas las dimensiones del ser humano, fomentando el desarrollo emocional, social, intelectual y espiritual de los estudiantes.

Se busca ser una escuela innovadora que implemente metodologías creativas y efectivas, adaptándose a las necesidades de una sociedad en constante cambio.

Esta educación integral está diseñada para preparar a los estudiantes no solo para el éxito académico, sino también para enfrentar los desafíos del mundo moderno con creatividad y resiliencia.

## **2.4. ÁMBITO HISTÓRICO**

### **FUNDADO EL 12 DE DICIEMBRE DE 1964**

La Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" fue establecida en un contexto de necesidades educativas en la región.

Su fundación el 12 de diciembre de 1964 marcó un hito importante en la historia educativa de la zona, buscando atender a una población que demandaba acceso a una educación de calidad.

Desde su inicio, la institución se ha comprometido a ofrecer una educación inclusiva y accesible, buscando brindar oportunidades a todos los niños y jóvenes de la comunidad.

### **INICIALMENTE COLEGIO PARTICULAR ADMINISTRADO POR HERMANOS FRANCISCANOS**

Durante sus primeros años, la Unidad Educativa funcionó como un colegio particular, administrado por hermanos franciscanos que llevaron consigo una rica tradición educativa centrada en valores cristianos y en la formación integral de los estudiantes.

Esta influencia religiosa y educativa estableció un modelo de enseñanza basado en el respeto, la solidaridad y la búsqueda del bien común, valores que siguen presentes en la misión y visión de la institución.

## **PASÓ A SER COLEGIO FISCAL EN 1982; EXPANSIÓN A NIVELES PREESCOLAR Y PRIMARIA EN 1987**

En 1982, la institución fue nacionalizada y pasó a ser un colegio fiscal, lo que permitió ampliar su cobertura educativa y acceder a recursos estatales.

En 1987, se llevó a cabo una expansión significativa al incorporar niveles de Preescolar y Primaria, brindando así una educación más completa y accesible a la comunidad.

Esta transformación reflejó un compromiso con el desarrollo educativo integral, adaptándose a las necesidades de los estudiantes y sus familias.

## **CREACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PUERTO DE GUAQUI”**

En el año 2001, se creó la Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" ampliando aún más la oferta educativa en la región.

Esta nueva unidad educativa surgió como respuesta a la creciente demanda de educación en la zona, permitiendo a más niños y jóvenes acceder a una formación de calidad y centrada en los valores cristianos y comunitarios.

La apertura de esta unidad refleja el compromiso continuo de la institución con la educación inclusiva y el desarrollo social.

## **CONVENIO ENTRE EL ESTADO Y LA IGLESIA CATÓLICA**

A lo largo de su historia, la Unidad Educativa ha mantenido un convenio entre el Estado y la Iglesia Católica, que ha permitido una colaboración mutua en la provisión de educación.

Este convenio ha facilitado el acceso a recursos y ha promovido la participación de la comunidad en la gestión educativa, asegurando que la formación que reciben los

estudiantes esté alineada con las necesidades locales y los principios de justicia social y equidad.

## **2.5. ÁMBITO SOCIAL**

### **PREDOMINANCIA DE ACTIVIDADES DE SERVICIO EN VARONES**

En el ámbito social, se observa una predominancia de actividades de servicio en la población masculina, donde muchas personas se dedican a la construcción y al comercio.

Estas ocupaciones son fundamentales para la economía local y reflejan la estructura laboral de la comunidad.

La educación, en este contexto, se convierte en un factor crucial para preparar a los jóvenes varones para desempeñarse en estas áreas, brindándoles habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en el mundo laboral.

### **PARTICIPACIÓN ACTIVA DE MUJERES EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

Las mujeres en la comunidad también juegan un papel vital en el ámbito económico, participando activamente en actividades como la tejeduría y la organización de ferias.

Estas actividades no solamente contribuyen al sustento familiar, sino que también representan un medio para preservar y transmitir las tradiciones culturales.

La participación de las mujeres en la economía local es un indicador de empoderamiento y resiliencia, y la Unidad Educativa busca apoyar esta participación a través de programas educativos que fomenten el desarrollo de habilidades técnicas y emprendedoras.

## **APRECIACIÓN Y PRÁCTICA DE COSTUMBRES AYMARAS**

La comunidad aymara, en la que se inserta la Unidad Educativa, posee una rica herencia cultural que se manifiesta en tradiciones, prácticas y valores.

Sin embargo, se ha identificado una tendencia hacia la alienación cultural, donde las influencias externas y los cambios sociales amenazan con debilitar la identidad cultural de los jóvenes.

La Unidad Educativa "San José" se propone promover la apreciación y práctica de estas costumbres aymaras, integrando la enseñanza de la lengua y cultura en su currículo, y trabajando para fortalecer la identidad cultural de los estudiantes.

### **2.6. INFRAESTRUCTURA**

#### **EDIFICIOS DONADOS POR ALEMANIA Y JAPÓN**

La infraestructura de la Unidad Educativa "San José" Fe y Alegría se ha visto beneficiada por la generosa donación de edificios por parte de Alemania y Japón.

Estas donaciones han permitido contar con espacios físicos adecuados para la enseñanza y el aprendizaje, creando un entorno propicio para el desarrollo educativo.

La calidad de los edificios refleja el compromiso de estos países con la educación y el bienestar de la comunidad, y su aporte ha sido fundamental para la historia y crecimiento de la institución.

#### **AULAS ADECUADAS**

Aunque las aulas de la unidad educativa están adecuadas para el aprendizaje, se presenta una carencia de servicios básicos en algunos laboratorios.

Esta situación limita el pleno aprovechamiento de los recursos educativos disponibles y puede afectar la calidad de la enseñanza en áreas prácticas y experimentales.

Es esencial abordar esta carencia para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, que incluya la posibilidad de realizar prácticas en laboratorios bien equipados y funcionales.

## **ESPACIOS DEPORTIVOS**

La Unidad Educativa "Puerto de Guaqui" cuenta con una cancha deportiva y un patio recreativo que son espacios esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes.

Estas instalaciones permiten la práctica de deportes y la realización de actividades recreativas, promoviendo la salud física y el trabajo en equipo.

El patio recreativo ofrece un espacio seguro para que los estudiantes interactúen, socialicen y desarrollen habilidades interpersonales, contribuyendo así a su bienestar emocional y social.

## **2.7. CONTEXTO CULTURAL**

### **COMUNIDAD AYMARA**

Tradiciones y prácticas culturales; la comunidad Aymara, ubicada en el Alto Lima, es rica en tradiciones y prácticas culturales que han sido transmitidas de generación en generación.

Estas tradiciones incluyen festivales, rituales y celebraciones que reflejan su cosmovisión y conexión con la naturaleza. La música, la danza y la vestimenta típica son elementos importantes que fortalecen la identidad cultural de la comunidad.

En este contexto, la educación juega un papel crucial en la preservación y transmisión de estas tradiciones, permitiendo que los jóvenes se conecten con su herencia cultural y desarrollen un sentido de pertenencia.

## **FORTALECER LA IDENTIDAD CULTURAL**

A pesar de la rica herencia cultural de la comunidad Aymara, existe una creciente preocupación por la tendencia a la alienación cultural, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Para contrarrestar esta tendencia, es fundamental implementar programas educativos que rescaten y fortalezcan la identidad cultural Aymara.

Esto implica integrar contenidos curriculares que valoren y respeten las tradiciones, la lengua y las costumbres de la comunidad.

La educación debe ser un vehículo para empoderar a los estudiantes, fomentando un sentido de orgullo por su identidad cultural y promoviendo la diversidad en el entorno educativo.

## **2.8. ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

### **FERIAS LOCALES COMO FUENTE DE INGRESOS PARA LAS FAMILIAS**

Las ferias locales son un componente vital de la economía en la comunidad Aymara.

Estas ferias no solo ofrecen un espacio para la comercialización de productos locales, como artesanías, alimentos y textiles, sino que también constituyen una fuente importante de ingresos para muchas familias.

La participación en estas ferias permite a los miembros de la comunidad no solo obtener recursos económicos, sino también fortalecer sus redes sociales y comunitarias.

Las ferias son un punto de encuentro donde se preservan y comparten las tradiciones culturales, lo que enriquece el tejido social de la comunidad.

## **PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES**

La participación activa de la comunidad en actividades económicas y sociales es un aspecto destacado en la cultura Aymara.

Las familias suelen involucrarse en diversas iniciativas que buscan mejorar su calidad de vida y fomentar el desarrollo sostenible.

Esto incluye la colaboración en proyectos agrícolas, la organización de eventos culturales y la promoción de iniciativas de comercio justo.

La cohesión social y el sentido de comunidad son fundamentales para el éxito de estas actividades, ya que se basan en la solidaridad y el apoyo mutuo.

A través de la participación comunitaria, se fortalece el tejido social y se promueve un desarrollo más equitativo y sostenible en la región

## **CAPITULO III**

### **SUSTENTO TEORICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Mendoza y Díaz (2017) en México realizaron un estudio sobre la percepción del liderazgo directivo en escuelas secundarias públicas en el estado de Jalisco. Los resultados mostraron que los docentes consideraban que el liderazgo directivo tenía un impacto positivo en el ambiente escolar y en la motivación del personal cuando se ejercía de manera participativa y con enfoque en la mejora continua.

La percepción era negativa en aquellos casos donde los directores adoptaban un enfoque autoritario o carecían de estrategias claras para resolver problemas comunes en la escuela.

Gómez y Fernández (2018) en Argentina llevaron a cabo una investigación en escuelas de Buenos Aires, donde evaluaron la relación entre la percepción de la gestión directiva y los resultados académicos de los estudiantes.

Los hallazgos indicaron que las escuelas con mejores resultados académicos solían tener directores percibidos como líderes efectivos, que fomentaban un ambiente de trabajo colaborativo, la participación de la comunidad educativa y un enfoque en el aprendizaje de los estudiantes.

En cambio, las escuelas con resultados más bajos presentaban una percepción menos favorable de la gestión, destacándose problemas de comunicación y falta de apoyo directivo.

Pérez y Castro (2019) en Chile analizaron la percepción de los docentes y estudiantes sobre la gestión directiva en liceos públicos de Santiago.

La investigación encontró que la percepción positiva estaba asociada con prácticas de liderazgo distribuido, donde los directores delegaban responsabilidades y fomentaban la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Sin embargo, en liceos donde predominaba un enfoque de gestión más centralizado, la percepción era más negativa, lo que se reflejaba en un menor compromiso del personal y un ambiente escolar menos favorable.

Silva y Morales (2020) en Perú estudiaron la percepción de la gestión directiva en escuelas rurales de Cusco, enfocándose en cómo los directores abordan las necesidades particulares de estas comunidades.

Los resultados mostraron que la percepción de la gestión directiva era positiva cuando los directores adaptaban sus estrategias a los contextos culturales y sociales específicos, y cuando involucraban a los padres de familia en la vida escolar. La percepción negativa surgía cuando las estrategias no tomaban en cuenta las particularidades locales o cuando había falta de comunicación con la comunidad.

Rodríguez y Sánchez (2021) en Colombia realizaron un estudio en instituciones educativas públicas de Medellín para evaluar cómo la percepción de la gestión directiva influía en la satisfacción laboral de los docentes.

El estudio reveló que los directores percibidos como líderes transformacionales, que promovían el desarrollo profesional del personal y mantenían una comunicación abierta, lograban niveles más altos de satisfacción laboral. En contraste, la percepción negativa estaba vinculada a la falta de apoyo para el desarrollo profesional y a un enfoque autoritario en la gestión.

García y López (2018) realizaron un estudio en instituciones educativas públicas de Cochabamba para evaluar la percepción de los docentes respecto al liderazgo directivo.

Los resultados indicaron que un estilo de liderazgo transformacional mejora significativamente el clima laboral y el rendimiento académico. Los docentes percibían de manera positiva a los directores que demostraban habilidades de comunicación efectivas y motivaban al personal mediante reconocimiento y apoyo constante. Los resultados también sugirieron que la falta de estas características podía generar un ambiente laboral menos favorable y afectar negativamente la percepción de la gestión directiva.

Ramírez (2019), en su análisis sobre la gestión directiva en escuelas rurales de La Paz, encontró que la percepción de la comunidad educativa, en particular de los docentes y padres de familia, estaba influenciada por la habilidad de los directores para resolver conflictos y su disposición a la transparencia.

Los participantes valoraban positivamente a los directores que eran accesibles y abiertos en la toma de decisiones, especialmente en situaciones críticas. Por el contrario, la falta de comunicación y la percepción de decisiones unilaterales generaban descontento y afectaban la confianza en la gestión.

Martínez y Aguirre (2020) llevaron a cabo una investigación en escuelas urbanas de El Alto, donde observaron que la percepción de la gestión directiva era más favorable en los casos en los que los directores involucraban activamente a los padres y fomentaban un ambiente inclusivo para todos los estudiantes.

La investigación destacó que las prácticas de liderazgo que favorecen la participación y la inclusión comunitaria no solo mejoran la percepción de la gestión, sino también contribuyen a reducir los conflictos internos y a elevar los niveles de satisfacción general entre los miembros de la comunidad educativa.

López y Castro (2021) identificaron en su estudio de la gestión directiva en escuelas públicas bolivianas que la percepción positiva estaba vinculada con la implementación de políticas de mejora continua y una administración de recursos transparente. Los directores que mantenían una comunicación constante y fluida

con los docentes, estudiantes y padres lograban construir una imagen de confianza y compromiso.

Los resultados mostraron que la falta de claridad en la gestión y la ausencia de canales de comunicación abiertos podían provocar insatisfacción y percepción negativa respecto a la eficacia de la dirección escolar.

Aguirre y Fernández (2019) exploraron la percepción sobre la gestión directiva en colegios de La Paz y El Alto, encontrando que la satisfacción de la comunidad educativa aumentaba cuando los directores promovían la participación activa en la toma de decisiones escolares.

Los resultados del estudio indicaron que, en las escuelas donde los padres y otros miembros de la comunidad educativa sentían que sus opiniones eran valoradas, la percepción de la gestión era considerablemente más positiva. La investigación también resaltó que la participación inclusiva ayudaba a identificar problemas antes de que se convirtieran en conflictos mayores y facilitaba la implementación de soluciones efectivas.

### **3.2 LA GESTION DIRECTIVA EN EL AMBITO EDUCATIVO**

La gestión directiva en el ámbito educativo se refiere al conjunto de acciones, estrategias y decisiones llevadas a cabo por el equipo directivo de una institución con el objetivo de garantizar su buen funcionamiento y alcanzar las metas educativas establecidas.

Este proceso incluye la organización y coordinación de recursos humanos, materiales y financieros, así como la implementación de prácticas de liderazgo que promuevan un ambiente de aprendizaje efectivo.

Según García (2015), “la gestión directiva es un factor crucial para asegurar la calidad educativa y la mejora continua dentro de las instituciones escolares”.

### **3.2.1 DEFINICIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

En el ámbito educativo, la gestión directiva se define como la capacidad de los directivos, principalmente el director, de liderar y coordinar el funcionamiento integral de la escuela.

Esto implica no solo la administración de aspectos logísticos y operativos, sino también la promoción de un liderazgo pedagógico que oriente las prácticas educativas hacia la excelencia.

Como señala Llorente (2018), “la gestión directiva es un proceso dinámico y multidimensional que abarca la planificación, organización, dirección y evaluación de todas las actividades y recursos que componen la vida escolar”.

El liderazgo del equipo directivo también implica ser un agente de cambio que impulse la innovación pedagógica y la adaptación a nuevas demandas educativas.

Esto es esencial en un contexto en el que las instituciones deben responder rápidamente a los cambios sociales, tecnológicos y culturales.

La conceptualización de la gestión directiva requiere, además, el desarrollo de competencias específicas en los directores, como la comunicación efectiva y la capacidad de evaluar el impacto de las políticas educativas, elementos fundamentales para lograr una transformación positiva en la realidad escolar (Mendoza, 2020).

### **3.3 ROL DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

El papel de la gestión directiva en la calidad institucional es determinante, ya que su influencia se refleja en la organización y coordinación de los procesos internos que afectan el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje.

La calidad institucional se refiere a la capacidad de la escuela para proporcionar una educación de alta calidad, orientada al logro de resultados óptimos en el aprendizaje de los estudiantes. Según Jiménez (2016), “una gestión eficaz

contribuye a que los estudiantes alcancen niveles de rendimiento académico superiores”.

La gestión directiva incide directamente en la calidad educativa a través de la implementación de políticas que promuevan prácticas pedagógicas eficaces y la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Cuando los directivos establecen una visión compartida con las necesidades de la comunidad educativa, se facilita el desarrollo de estrategias que mejoran la calidad institucional, como el fortalecimiento del currículo y la capacitación del personal docente (Sánchez, 2017).

En relación con los resultados académicos, la gestión directiva juega un papel clave al establecer expectativas claras y apoyar el desarrollo profesional de los docentes, lo que repercute en el rendimiento estudiantil.

Estudios han demostrado que las escuelas con una gestión directiva eficaz tienen mayores probabilidades de alcanzar mejores resultados académicos, ya que implementan prácticas de liderazgo instruccional que influyen en la calidad de la enseñanza (González, 2019).

Asimismo, el rol del equipo directivo no se limita a aspectos internos de la institución, sino que también incluye la interacción con la comunidad educativa y otros actores, fortaleciendo la cooperación y el apoyo al proyecto educativo.

La gestión directiva debe ser capaz de integrar a todos los actores en el proceso educativo, creando redes de colaboración que favorezcan la participación activa y el compromiso con la mejora continua (Pérez, 2018).

### **3.4 ENFOQUES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

#### **3.4.1 DIFERENTES TEORÍAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR**

La gestión directiva en el ámbito escolar ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas teóricas y modelos que buscan optimizar el funcionamiento de las instituciones educativas.

Entre las teorías más influyentes se encuentra el enfoque burocrático, que se basa en la estructura jerárquica y el establecimiento de normas y procedimientos claros para la administración de la escuela (Jones, 2020). Este modelo garantiza un funcionamiento eficiente y ordenado, aunque puede limitar la innovación y la flexibilidad ante cambios necesarios en el entorno educativo.

Otro modelo relevante es la gestión por objetivos, que se centra en el establecimiento de metas claras y medibles, permitiendo evaluar el rendimiento de la institución y de sus miembros (Smith, 2019). Este enfoque fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas, alineando los esfuerzos del equipo educativo hacia logros específicos.

Además, la teoría del liderazgo transformacional se ha vuelto fundamental en la gestión escolar contemporánea. Este enfoque destaca la importancia de un liderazgo que inspire y motive a docentes y estudiantes, promoviendo un entorno en el que se fomente la creatividad y el desarrollo profesional (Roberts, 2021).

Un líder transformacional busca generar un cambio positivo no solo en los resultados académicos, sino también en el bienestar general de la comunidad educativa.

### **3.4.2 COMPARACIÓN ENTRE ENFOQUES**

La comparación entre enfoques tradicionales y modernos en la gestión directiva revela diferencias significativas en la manera de abordar el liderazgo y la toma de decisiones. Los enfoques tradicionales suelen caracterizarse por una estructura jerárquica rígida y una comunicación unidireccional, donde el director asume un rol autoritario (Martínez, 2018).

Este modelo, aunque efectivo en términos de control y organización, puede inhibir la innovación y limitar la participación de otros actores en el proceso educativo.

En contraposición, los enfoques modernos enfatizan la flexibilidad, la colaboración y el liderazgo distribuido. Estos modelos promueven la inclusión de docentes,

padres y estudiantes en el proceso de toma de decisiones, reconociendo la importancia de sus perspectivas y experiencias (Hernández, 2020).

Esta evolución hacia un liderazgo más participativo fomenta un ambiente educativo positivo, donde se valora el compromiso y la cooperación de todos los miembros de la comunidad escolar.

Por lo tanto, la gestión directiva ha evolucionado de un enfoque tradicional hacia modelos más dinámicos y colaborativos, buscando no solo la eficiencia operativa, sino también el desarrollo integral de la comunidad educativa. Este cambio responde a las demandas de un entorno social y educativo en constante transformación.

### **3.5 IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional en una institución educativa se refiere al conjunto de creencias, valores, actitudes y comportamientos que caracterizan a la comunidad escolar. Esta cultura tiene un impacto significativo en la gestión directiva, ya que influye en la motivación del personal, el clima escolar y, en última instancia, en el aprendizaje de los estudiantes.

Según Schein (2010), la cultura organizacional actúa como un marco de referencia que guía las interacciones y decisiones dentro de la institución.

Un entorno cultural positivo fomenta la colaboración y la comunicación abierta entre los miembros del personal, lo que permite a los directores liderar de manera más efectiva.

Cuando la cultura es fuerte y orientada hacia el aprendizaje, los docentes se sienten más comprometidos y motivados para implementar nuevas estrategias pedagógicas (Fullan, 2011). Esto se traduce en un mejor rendimiento académico y en un ambiente escolar más saludable.

Por otro lado, una cultura organizacional débil o negativa puede obstaculizar la gestión directiva. En instituciones donde hay resistencia al cambio o falta de confianza entre los miembros, la implementación de nuevas políticas y prácticas puede encontrarse con obstáculos significativos (Deal & Kennedy, 1982).

Por lo tanto, es esencial que los líderes educativos comprendan y trabajen para moldear la cultura organizacional de manera que apoye los objetivos de la escuela.

Además, la alineación entre la cultura organizacional y la visión educativa es crucial. Según Kotter (2012), los líderes que logran alinear la cultura de su institución con su visión pueden impulsar cambios significativos y duraderos.

Esto implica que los directores deben ser intencionales en la promoción de una cultura que valore la innovación, la inclusión y la mejora continua.

La cultura organizacional juega un papel fundamental en la gestión directiva. Los líderes deben reconocer su influencia y trabajar activamente para construir y mantener una cultura que apoye el desarrollo y el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad escolar.

### **3.6 GESTIÓN DEL CAMBIO**

La gestión del cambio es un componente esencial en la gestión directiva de instituciones educativas, dado que el entorno educativo está en constante evolución.

Las instituciones deben adaptarse a nuevas demandas, tecnologías y enfoques pedagógicos, lo que requiere un liderazgo efectivo para guiar a los docentes y estudiantes a través de este proceso (Kotter, 1996). La capacidad de un director para implementar cambios de manera efectiva puede determinar el éxito de una iniciativa educativa.

Un enfoque exitoso en la gestión del cambio comienza con la creación de una visión clara. Según Kotter (1996), establecer una visión compartida es fundamental para movilizar a la comunidad educativa hacia el cambio. Esta visión proporciona un

sentido de dirección y propósito, motivando a los miembros del personal a comprometerse con el proceso de transformación.

Además, la participación de los docentes en el proceso de cambio es crucial. Cuando los educadores se sienten incluidos y tienen la oportunidad de contribuir a las decisiones, son más propensos a apoyar y adoptar nuevas prácticas (Fullan, 2007). Esto implica que los líderes deben fomentar un ambiente de colaboración donde se escuchen las opiniones y se tomen en cuenta las inquietudes del personal.

La formación y el desarrollo profesional son elementos clave en la gestión del cambio. La capacitación adecuada proporciona a los docentes las habilidades y conocimientos necesarios para implementar nuevas estrategias pedagógicas (Guskey, 2002). Además, la formación continua ayuda a reducir la resistencia al cambio, ya que los educadores se sienten más seguros y preparados para enfrentar nuevos desafíos.

Otro aspecto importante es la comunicación durante el proceso de cambio. Una comunicación clara y efectiva es fundamental para minimizar la incertidumbre y mantener a todos informados sobre los objetivos y progresos de la iniciativa (Kotter, 1996).

Los líderes deben ser transparentes en sus intenciones y mantener un diálogo abierto con el personal y la comunidad educativa.

La gestión del cambio es un proceso crítico en la gestión directiva de las instituciones educativas. Los líderes deben establecer una visión clara, fomentar la participación del personal, ofrecer capacitación adecuada y mantener una comunicación efectiva para asegurar que el cambio sea exitoso y sostenible.

### **3.7 DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL**

El desarrollo profesional del personal educativo es un aspecto fundamental de la gestión directiva, ya que la calidad de la enseñanza está directamente relacionada con las competencias y habilidades de los docentes.

Un enfoque proactivo en la formación y el crecimiento del personal puede conducir a una mejora significativa en los resultados académicos de los estudiantes (Darling-Hammond, 2000). Por lo tanto, los directores deben priorizar el desarrollo profesional como parte integral de su liderazgo.

Una estrategia efectiva para el desarrollo profesional es la implementación de programas de formación continua que respondan a las necesidades específicas del personal. Según Guskey (2000), la formación debe ser relevante y contextualizada, permitiendo a los docentes aplicar inmediatamente lo aprendido en su práctica diaria.

Esto no sólo aumenta la eficacia de la formación, sino que también motiva a los educadores a participar activamente en su propio desarrollo.

Además, el liderazgo pedagógico desempeña un papel crucial en el desarrollo profesional. Los directores deben ser modelos a seguir, demostrando un compromiso con el aprendizaje continuo y alentando a los docentes a asumir la responsabilidad de su propia formación (Leithwood & Jantzi, 2000). Un entorno donde el aprendizaje es valorado y promovido puede fomentar una cultura de mejora constante entre el personal.

Otra estrategia efectiva es la creación de comunidades de aprendizaje profesional. Estas comunidades permiten a los docentes colaborar, compartir experiencias y reflexionar sobre su práctica pedagógica (DuFour, 2004).

El trabajo en equipo y el apoyo mutuo no solo enriquecen el desarrollo profesional, sino que también fortalecen las relaciones dentro del personal, creando un clima escolar más cohesionado.

Es esencial que la evaluación del impacto del desarrollo profesional sea una práctica común en las instituciones educativas. Medir la efectividad de las formaciones ayuda a los líderes a identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de desarrollo (Guskey, 2002).

Esto asegura que los esfuerzos en la capacitación del personal se alineen con los objetivos educativos y las necesidades de los estudiantes.

El desarrollo profesional del personal es un componente esencial en la gestión directiva. Los líderes deben ofrecer programas de formación relevantes, promover el liderazgo pedagógico, fomentar comunidades de aprendizaje y evaluar el impacto de estas iniciativas para garantizar que el personal esté bien preparado para enfrentar los desafíos educativos y contribuir al éxito de la institución.

### **3.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

La evaluación del desempeño educativo es un componente clave en la gestión directiva, ya que proporciona información valiosa sobre la efectividad de las prácticas pedagógicas y el rendimiento de los estudiantes. Un sistema de evaluación sólido permite a los líderes educativos identificar áreas de mejora, celebrar los logros y tomar decisiones informadas que impacten positivamente en la calidad educativa (Stiggins, 2005).

Una de las estrategias más efectivas en la evaluación del desempeño es el uso de datos para informar la toma de decisiones. La recopilación y análisis de datos sobre el rendimiento académico de los estudiantes, la asistencia y el comportamiento pueden ayudar a los directores a identificar patrones y tendencias que requieren atención (Marzano, 2003).

Este enfoque basado en datos permite a los líderes diseñar intervenciones específicas y efectivas que aborden las necesidades de los estudiantes y del personal.

La evaluación del desempeño también debe incluir la retroalimentación continua para los docentes. La observación en el aula y la evaluación del proceso de enseñanza son fundamentales para ayudar a los educadores a reflexionar sobre su práctica y a identificar oportunidades de mejora (Danielson, 2011). Proporcionar retroalimentación constructiva y específica puede aumentar la eficacia de la enseñanza y, por ende, mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Además, es esencial que la evaluación del desempeño se realice de manera colaborativa. Involucrar al personal en el proceso de evaluación no solo promueve la transparencia, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad compartida por los resultados educativos (Hattie, 2009).

Esto puede lograrse a través de la creación de comités de evaluación que incluyan a docentes, padres y estudiantes, garantizando que diversas perspectivas sean consideradas.

Finalmente, la evaluación del desempeño educativo debe estar alineada con los objetivos y metas de la institución. Un sistema de evaluación eficaz es aquel que refleja las prioridades educativas y contribuye al desarrollo de una cultura de mejora continua (Elmore, 2004). Al establecer expectativas claras y coherentes, los líderes pueden guiar a su personal hacia el logro de los objetivos educativos establecidos.

La evaluación del desempeño educativo es una herramienta fundamental en la gestión directiva. Al utilizar datos, proporcionar retroalimentación continua, fomentar la colaboración y alinear la evaluación con los objetivos institucionales, los líderes educativos pueden mejorar significativamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en sus instituciones.

### **3.9 CLIMA ESCOLAR Y CULTURA INSTITUCIONAL**

El clima escolar y la cultura institucional son factores determinantes en la gestión directiva, ya que influyen en la motivación, el compromiso y el rendimiento tanto de los docentes como de los estudiantes. Un ambiente escolar positivo fomenta el aprendizaje efectivo y el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa (Anderman & Anderman, 2010).

El clima escolar se refiere a las percepciones y experiencias cotidianas de los estudiantes y el personal en la institución. Un clima positivo se caracteriza por relaciones interpersonales saludables, apoyo mutuo y un enfoque en el bienestar emocional de los estudiantes (Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral, 2009).

Los directores deben trabajar activamente para cultivar un clima escolar que promueva la seguridad, el respeto y la colaboración, lo que se traduce en un ambiente propicio para el aprendizaje.

La cultura institucional, por otro lado, se refiere a los valores, creencias y normas que rigen la vida escolar. Una cultura fuerte y positiva alinea a todos los miembros de la comunidad educativa hacia un propósito común, lo que es esencial para el éxito de cualquier iniciativa educativa (Schein, 2010).

Los líderes deben modelar y reforzar los valores institucionales, promoviendo prácticas que reflejen y fortalezcan la cultura deseada. Esto incluye establecer expectativas claras sobre el comportamiento y la participación, así como reconocer y celebrar los logros.

La comunicación efectiva juega un papel crucial en la creación de un clima escolar positivo. Los directores deben fomentar un diálogo abierto y transparente entre todos los miembros de la comunidad, asegurando que las preocupaciones y sugerencias sean escuchadas y atendidas (Fisher & Frey, 2008). La retroalimentación regular y la participación activa en la toma de decisiones contribuyen a un ambiente de confianza y respeto.

Además, el desarrollo de relaciones positivas entre docentes y estudiantes es fundamental para mejorar el clima escolar. La empatía, la atención y el apoyo de los educadores pueden influir significativamente en el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes (Hamre & Pianta, 2006). Los directores deben promover prácticas que fomenten estas relaciones, como la implementación de programas de mentoría o actividades extracurriculares que fortalezcan los lazos entre docentes y alumnos.

El clima escolar y la cultura institucional son componentes esenciales de la gestión directiva. Al cultivar un ambiente positivo y fomentar una cultura de colaboración y respeto, los líderes educativos pueden mejorar la motivación, el compromiso y, en última instancia, el rendimiento de todos los miembros de la comunidad escolar.

### **3.10 FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL DOCENTE**

La formación y desarrollo profesional del personal docente son fundamentales en la gestión directiva, ya que la calidad de la enseñanza está directamente relacionada con la capacitación y el apoyo que reciben los educadores. Un liderazgo efectivo se enfoca en crear oportunidades de aprendizaje continuo que permitan a los docentes mejorar sus habilidades pedagógicas y mantenerse actualizados con las mejores prácticas educativas (Darling-Hammond, 2010).

Un componente esencial del desarrollo profesional es la formación inicial adecuada. Los directores deben asegurarse de que los nuevos docentes cuenten con una inducción completa que les proporcione las herramientas necesarias para comenzar su labor educativa de manera efectiva. Esto incluye familiarizarlos con la filosofía institucional, los objetivos académicos y los recursos disponibles en la escuela (Ingersoll & Strong, 2011). Una buena inducción puede reducir la tasa de rotación de personal y mejorar el compromiso de los educadores con la institución.

Además, la capacitación continua es crucial para el desarrollo profesional de los docentes. Los directores deben promover y facilitar el acceso a talleres, cursos y seminarios que aborden temas relevantes y emergentes en el campo educativo, como la tecnología educativa, la educación inclusiva y la enseñanza diferenciada (Guskey, 2000).

La formación continua no solo mejora las competencias de los docentes, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje dinámico que beneficia a los estudiantes.

La observación y el acompañamiento son estrategias efectivas que los directores pueden implementar para apoyar el desarrollo profesional. Al observar las prácticas de enseñanza y proporcionar retroalimentación constructiva, los líderes pueden ayudar a los docentes a reflexionar sobre su práctica y a realizar mejoras específicas (Danielson, 2011). Este proceso de acompañamiento contribuye a crear una cultura de colaboración y aprendizaje entre los educadores.

Asimismo, es fundamental que los directores reconozcan y valoren el trabajo del personal docente. El reconocimiento puede manifestarse a través de la celebración de logros, la creación de espacios para compartir experiencias y el establecimiento de incentivos que motiven el desempeño (Kraft & Papay, 2014). Un ambiente en el que los docentes se sienten valorados y apoyados aumenta su satisfacción laboral y compromiso con la institución.

La formación y desarrollo profesional del personal docente son componentes clave de la gestión directiva. Al proporcionar oportunidades de capacitación, apoyo continuo y reconocimiento, los líderes educativos pueden mejorar la calidad de la enseñanza y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes.

### **3.11 IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS EDUCATIVAS**

La implementación de políticas educativas es un aspecto crucial de la gestión directiva, ya que determina cómo se traducen las normativas y directrices en acciones concretas dentro de la institución escolar. Los directores juegan un papel fundamental en la adaptación y ejecución de estas políticas, asegurando que se alineen con las necesidades y contextos específicos de la comunidad educativa (Fullan, 2016).

Una política educativa efectiva debe ser claramente comunicada y comprendida por todos los miembros de la comunidad escolar. La gestión directiva requiere que los líderes no solo transmitan las expectativas y objetivos de las políticas, sino que también involucren a los docentes y otros actores en su diseño e implementación (Elmore, 2004). Esto fomenta un sentido de propiedad y compromiso hacia las políticas, facilitando su adopción y sostenibilidad.

La adaptación de las políticas educativas al contexto local es esencial. Los directores deben evaluar cómo las políticas nacionales o regionales se pueden aplicar de manera efectiva en su escuela, considerando las particularidades culturales, sociales y económicas de la comunidad (Ainscow et al., 2006).

Esta adaptación puede incluir la modificación de estrategias pedagógicas, la reestructuración de programas y la incorporación de recursos locales que enriquezcan la experiencia educativa.

Asimismo, la implementación de políticas requiere una evaluación continua para medir su impacto y efectividad. Los líderes educativos deben establecer mecanismos de seguimiento que permitan identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. La evaluación no solo se centra en los resultados académicos, sino también en el bienestar y la participación de la comunidad educativa (Bryk et al., 2010).

Además, es fundamental que los directores promuevan un ambiente de colaboración y comunicación entre los docentes durante la implementación de políticas. Fomentar el trabajo en equipo y el intercambio de buenas prácticas puede facilitar la adopción de nuevas estrategias y el cumplimiento de las normativas (Harris, 2009).

La implementación de políticas educativas es un componente clave de la gestión directiva. A través de una comunicación efectiva, la adaptación contextual y la evaluación continua, los líderes pueden asegurar que las políticas se traduzcan en mejoras significativas en la calidad educativa y en el desarrollo de la comunidad escolar.

### **3.12 EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RENDIMIENTO INSTITUCIONAL**

La evaluación de resultados y rendimiento institucional es un aspecto esencial de la gestión directiva, ya que permite a los líderes educativos medir el impacto de sus acciones y decisiones sobre la calidad educativa y el aprendizaje de los estudiantes. Esta evaluación no solo debe enfocarse en los resultados académicos, sino también en el desarrollo integral de la comunidad educativa (Marzano, 2003).

Una evaluación efectiva implica el establecimiento de indicadores claros y medibles que permitan analizar el desempeño de la institución en diversas áreas. Estos indicadores pueden incluir tasas de aprobación, niveles de satisfacción de

estudiantes y padres, y el clima escolar, entre otros (Ferguson, 2014). Al contar con datos concretos, los directores pueden tomar decisiones informadas y basadas en evidencia para mejorar la calidad de la educación.

Además, la evaluación debe ser un proceso continuo que fomente la reflexión y la mejora. Los líderes deben promover un enfoque de evaluación formativa que permita realizar ajustes en tiempo real, en lugar de esperar hasta el final del ciclo escolar para hacer cambios.

Esto implica la recolección y análisis de datos de manera sistemática, así como la inclusión de la retroalimentación de todos los actores de la comunidad educativa (Stiggins, 2005).

La evaluación de los resultados también debe incluir la autoevaluación del equipo directivo. Los directores deben reflexionar sobre su propio desempeño y liderazgo, identificando fortalezas y áreas de mejora. Este proceso no sólo mejora la gestión de la institución, sino que también establece un modelo de aprendizaje y desarrollo continuo para el personal docente (Glickman, 2010).

Otro aspecto importante de la evaluación es la comunicación de los resultados a la comunidad educativa. Informar a los padres y estudiantes sobre los logros y desafíos de la institución crea un sentido de transparencia y confianza, y permite que todos los actores estén alineados en la búsqueda de mejoras (Bryk & Schneider, 2003).

La evaluación de resultados y rendimiento institucional es un componente crítico de la gestión directiva. Al establecer indicadores claros, fomentar la reflexión continua y comunicar los resultados, los líderes educativos pueden impulsar la mejora de la calidad educativa y el desarrollo de la comunidad escolar.

### **3.13 FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

El fomento de la participación de la comunidad educativa es un aspecto clave de la gestión directiva, ya que una escuela eficaz es aquella que involucra activamente a

todos los actores relevantes en el proceso educativo. Esto incluye a docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad local, quienes aportan diversas perspectivas y recursos que enriquecen el entorno escolar (Epstein, 2018).

La participación de los padres es especialmente crucial, ya que su involucramiento en la educación de sus hijos está relacionado con un mejor rendimiento académico y un desarrollo socioemocional más positivo (Fan & Chen, 2001).

Los directores deben crear espacios y oportunidades para que los padres se involucren en actividades escolares, como reuniones, talleres y eventos comunitarios. Esta colaboración no solo fortalece el vínculo entre la escuela y las familias, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución.

Asimismo, los estudiantes deben ser considerados como agentes activos en su proceso de aprendizaje. Fomentar la participación estudiantil, a través de consejos estudiantiles, actividades extracurriculares y proyectos comunitarios, promueve un sentido de responsabilidad y empoderamiento en los jóvenes (Schneider, 2002). Al involucrar a los estudiantes en la toma de decisiones, los directores pueden aprovechar su energía y creatividad para mejorar la vida escolar.

El liderazgo en la gestión directiva también implica construir alianzas con organizaciones comunitarias, empresas y otras instituciones educativas. Estas colaboraciones pueden ofrecer recursos adicionales, como financiamiento, voluntariado y oportunidades de aprendizaje práctico para los estudiantes (Harris & Chapman, 2002).

Al conectar la escuela con el entorno más amplio, los directores pueden enriquecer las experiencias educativas y facilitar el acceso a nuevas oportunidades para la comunidad escolar.

Además, la comunicación efectiva es esencial para fomentar la participación. Los directores deben asegurarse de que la información fluya de manera bidireccional,

permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan escuchados y valorados. Esto implica no solo informar sobre eventos y decisiones, sino también solicitar y considerar las opiniones y sugerencias de los padres, estudiantes y docentes (Dufour & Eaker, 1992).

El fomento de la participación de la comunidad educativa es un pilar fundamental de la gestión directiva. Al involucrar a todos los actores en el proceso educativo, los líderes pueden crear un ambiente escolar más cohesivo y comprometido, lo que contribuye significativamente a la calidad educativa y al bienestar de la comunidad.

### **3.14 PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

La percepción en el contexto educativo se refiere a la interpretación y comprensión que tienen los diferentes actores de la comunidad educativa—como estudiantes, docentes, padres y administradores—sobre su entorno escolar y las dinámicas que lo configuran.

Esta percepción influye en cómo cada grupo entiende y responde a las políticas, prácticas y cambios dentro de la institución, así como en la satisfacción y el compromiso con el proceso educativo (Schneider & Preckel, 2017).

La percepción es un proceso subjetivo que se forma a partir de experiencias previas, creencias y expectativas. En el ámbito educativo, la percepción puede abarcar aspectos como la calidad de la enseñanza, la efectividad del liderazgo, el ambiente escolar y las relaciones interpersonales.

Las percepciones positivas pueden fomentar un clima escolar favorable y un alto rendimiento académico, mientras que las percepciones negativas pueden obstaculizar el aprendizaje y el desarrollo (Eccles & Roeser, 2011).

#### **3.14.1 ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA PERCEPCIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

Varios elementos influyen en la percepción de la comunidad educativa, incluyendo:

**Experiencias Previas:** Las experiencias previas de los miembros de la comunidad educativa juegan un papel fundamental en la formación de sus percepciones. Por ejemplo, los estudiantes que han tenido experiencias positivas con el aprendizaje tienden a desarrollar una percepción favorable de su escuela, mientras que aquellos que han enfrentado dificultades pueden ver el entorno educativo de manera negativa (Bandura, 1997).

Las experiencias previas de los miembros de la comunidad educativa son fundamentales para la formación de sus percepciones sobre el entorno escolar. Estas experiencias pueden abarcar desde interacciones en el aula hasta la calidad de las relaciones con compañeros y docentes.

Los estudiantes que han tenido experiencias positivas con el aprendizaje, como la obtención de buenos resultados, el apoyo emocional de sus maestros y la participación en actividades extracurriculares satisfactorias, tienden a desarrollar una percepción favorable de su escuela.

Por el contrario, aquellos que han enfrentado dificultades académicas o sociales, como bullying o falta de atención por parte del profesorado, pueden desarrollar percepciones negativas, lo que a menudo se traduce en una menor motivación para asistir a la escuela y un bajo rendimiento académico.

Además, las experiencias de los padres también son relevantes. Si los padres tienen experiencias positivas en su relación con la escuela, como una comunicación efectiva con los docentes y la participación en la vida escolar, es más probable que fomenten una percepción positiva en sus hijos. Las expectativas de los padres respecto a la educación de sus hijos también se ven influenciadas por sus propias experiencias, creando un ciclo que puede impactar tanto el rendimiento académico como la actitud hacia la escuela.

Las experiencias previas no solo moldean las percepciones individuales, sino que también afectan la dinámica social de la comunidad educativa, creando un ambiente que puede ser propicio o hostil para el aprendizaje. Por lo tanto, es crucial que las

instituciones educativas trabajen para brindar experiencias positivas y significativas a todos los miembros de la comunidad escolar

**Relaciones Interpersonales:** Las interacciones entre estudiantes, docentes y padres influyen en la percepción del clima escolar. Relaciones positivas y de apoyo pueden mejorar la percepción de la calidad educativa, mientras que conflictos y tensiones pueden llevar a percepciones desfavorables (Baker, 2006). La construcción de un ambiente de respeto y colaboración es esencial para cultivar percepciones positivas.

Las relaciones interpersonales son otro factor clave que influye en la percepción de la comunidad educativa. La calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y padres puede impactar significativamente en el clima escolar. Relaciones positivas, marcadas por el respeto, la empatía y el apoyo mutuo, tienden a mejorar la percepción de la calidad educativa.

Cuando los estudiantes se sienten valorados y apoyados por sus maestros y compañeros, están más propensos a involucrarse activamente en su proceso de aprendizaje y a desarrollar un sentido de pertenencia a la comunidad escolar.

Por otro lado, las relaciones conflictivas o tensas pueden conducir a percepciones desfavorables. La falta de comunicación efectiva, los malentendidos y las dinámicas de poder pueden crear un ambiente de desconfianza y desmotivación. Esto no solo afecta a los estudiantes, sino que también impacta a los docentes, quienes pueden sentir que su labor no es valorada o reconocida. La construcción de un ambiente colaborativo y de respeto es esencial para fomentar percepciones positivas en la comunidad educativa.

Para fortalecer las relaciones interpersonales, es fundamental promover actividades que faciliten la interacción y el trabajo en equipo, así como implementar programas de mediación y resolución de conflictos. La formación continua en habilidades socioemocionales también es clave para que todos los miembros de la comunidad educativa puedan gestionar sus relaciones de manera efectiva

**Comunicación:** La forma en que se comunica la información dentro de la comunidad educativa también afecta las percepciones. Una comunicación clara, transparente y abierta entre los diferentes actores puede mejorar la confianza y la colaboración, mientras que la falta de información o la comunicación ineficaz pueden generar malentendidos y desconfianza (Epstein, 2011).

La comunicación es un elemento esencial que influye en la percepción de la comunidad educativa. La manera en que se intercambia información entre los diferentes actores de la escuela (incluyendo estudiantes, docentes, padres y administradores) puede determinar en gran medida la calidad de las relaciones y el clima escolar. Una comunicación clara, abierta y transparente fomenta la confianza y el sentido de pertenencia entre todos los miembros de la comunidad.

Cuando la información fluye de manera adecuada, se minimizan los malentendidos y se refuerzan los lazos de colaboración. Por ejemplo, los padres que están informados sobre las políticas escolares, el rendimiento académico de sus hijos y las actividades escolares son más propensos a involucrarse en la vida escolar y a apoyar a sus hijos en su aprendizaje. Asimismo, los docentes que reciben retroalimentación constructiva de la dirección y del personal administrativo pueden mejorar su práctica pedagógica y sentirse más valorados en su rol.

Por el contrario, la falta de comunicación o la comunicación ineficaz puede generar desconfianza, malestar y desmotivación. Los rumores, la información incompleta o las decisiones unilaterales pueden llevar a la frustración y a la percepción de que la escuela no está comprometida con el bienestar de sus miembros. Por lo tanto, es fundamental que las instituciones educativas implementen estrategias de comunicación efectivas, como reuniones regulares, boletines informativos y plataformas digitales que faciliten el intercambio de información

**Expectativas y Valores:** Las expectativas y valores de la comunidad educativa influyen en cómo se perciben los objetivos y el propósito de la educación. Por ejemplo, si la comunidad valora la educación inclusiva y la diversidad, es probable que la percepción de la institución sea positiva en esos aspectos (Ainscow, 2005).

Por el contrario, una falta de alineación entre los valores de la comunidad y los objetivos de la escuela puede generar descontento y percepciones negativas.

Las expectativas y valores de la comunidad educativa son factores determinantes en cómo se perciben los objetivos y el propósito de la educación. Los miembros de la comunidad—desde los estudiantes hasta los padres y el personal docente—aportan a la escuela sus propias creencias y valores sobre la educación, lo que influye en su compromiso y participación en el proceso educativo.

Por ejemplo, si la comunidad valora la educación inclusiva y la diversidad, es probable que la percepción de la institución sea positiva en esos aspectos. Esto se traduce en una mayor aceptación de las diferencias individuales y en la implementación de prácticas pedagógicas que fomenten la equidad.

Por otro lado, una falta de alineación entre los valores de la comunidad y los objetivos de la escuela puede generar descontento. Si los estudiantes sienten que la educación no responde a sus necesidades o expectativas, su motivación y rendimiento pueden verse afectados.

Además, es importante que la escuela trabaje activamente en la construcción de una cultura organizacional que refleje los valores compartidos por la comunidad. Esto puede incluir la creación de espacios de diálogo y reflexión donde todos los actores puedan expresar sus expectativas y contribuir al desarrollo de una visión común. Al fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con los valores institucionales, se puede mejorar la percepción de la calidad educativa

**Políticas y Prácticas Educativas:** La implementación de políticas educativas y prácticas pedagógicas afecta directamente la percepción de la comunidad. Políticas que fomentan la equidad, la inclusión y el desarrollo integral de los estudiantes suelen ser bien recibidas, mientras que aquellas percibidas como ineficaces o injustas pueden generar resistencia y desconfianza (Fullan, 2007).

La implementación de políticas educativas y prácticas pedagógicas es un factor que afecta directamente la percepción de la comunidad. Las políticas que promueven la equidad, la inclusión y el desarrollo integral de los estudiantes son generalmente bien recibidas y generan confianza en la comunidad. Por ejemplo, programas que ofrecen apoyo adicional a estudiantes con dificultades, capacitación para docentes en nuevas metodologías y recursos adecuados para el aprendizaje pueden mejorar la percepción de la calidad educativa.

Sin embargo, las políticas que son percibidas como ineficaces o injustas pueden generar resistencia y desconfianza. Por ejemplo, la implementación de medidas disciplinarias que no consideran el contexto individual de los estudiantes puede resultar en una percepción negativa de la escuela. Además, la falta de participación de la comunidad en el desarrollo e implementación de políticas puede llevar a un desapego y a la sensación de que sus voces no son escuchadas.

Para asegurar que las políticas y prácticas educativas sean efectivas, es fundamental involucrar a todos los actores de la comunidad en el proceso de toma de decisiones. Esto no solo garantiza que las políticas respondan a las necesidades reales de la comunidad, sino que también fortalece la percepción de que todos los miembros tienen un papel activo en la construcción de un entorno educativo favorable

**Resultados Académicos:** La percepción de la comunidad educativa también está influenciada por los resultados académicos de la institución. Altos niveles de rendimiento estudiantil tienden a asociarse con una percepción positiva de la calidad educativa, mientras que resultados bajos pueden llevar a la desconfianza y al desánimo (Hattie, 2009).

Los resultados académicos de una institución educativa son un aspecto fundamental que influye en la percepción de la comunidad. Cuando los estudiantes alcanzan altos niveles de rendimiento, esto tiende a asociarse con una percepción positiva de la calidad educativa. Las familias, los docentes y los administradores

suelen ver estos resultados como una confirmación del éxito de las políticas y prácticas implementadas en la escuela.

Sin embargo, los resultados bajos pueden llevar a la desconfianza y al desánimo. La percepción negativa puede ser especialmente pronunciada si las familias sienten que sus hijos no están recibiendo la educación que merecen. En este sentido, la comunicación de los logros académicos debe ser acompañada por un enfoque en la mejora continua y en la implementación de estrategias que aborden las áreas de oportunidad.

Además, es importante que la comunidad educativa celebre los logros, no solo a nivel académico, sino también en el desarrollo de habilidades socioemocionales y competencias para la vida. Esto contribuye a construir una imagen integral de la institución y a fortalecer la percepción positiva entre los diferentes actores de la comunidad

**Contexto Sociocultural:** El contexto sociocultural en el que se encuentra la escuela también influye en la percepción. Factores como la cultura local, la economía y las expectativas sociales impactan en cómo se ve la educación y su importancia en la comunidad (Bourdieu & Passeron, 1990).

El contexto sociocultural en el que se encuentra la escuela también influye en la percepción de la comunidad educativa. Factores como la cultura local, la economía y las expectativas sociales impactan en cómo se ve la educación y su importancia en la comunidad. Las normas culturales y las creencias sobre el papel de la educación pueden variar significativamente entre diferentes comunidades, lo que afecta las expectativas de los padres y la motivación de los estudiantes.

Por ejemplo, en comunidades donde la educación es altamente valorada, es probable que exista un mayor compromiso por parte de los padres y un mayor esfuerzo por parte de los estudiantes.

En contraste, en contextos donde la educación no es vista como una prioridad, puede haber una falta de involucramiento y un menor interés por el aprendizaje. Además, la situación económica de una comunidad puede limitar el acceso a recursos educativos, afectando la percepción de la calidad de la educación que se ofrece.

Para mejorar la percepción de la comunidad educativa, es fundamental que las escuelas trabajen para entender y adaptarse al contexto sociocultural en el que operan. Esto incluye la implementación de programas que reflejen los valores y necesidades de la comunidad, así como el fomento de la participación activa de todos los actores en la vida escolar. Al hacerlo, se puede crear un entorno educativo más inclusivo y receptivo que favorezca percepciones positivas.

### **3.14.2 FACTORES EN LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

La percepción que tiene la comunidad educativa sobre la gestión directiva es un elemento clave para el éxito de una institución. Diferentes factores influyen en esta percepción, entre los que destacan la comunicación, el clima institucional y la participación comunitaria, entre otros. Según González, J. M. (2020), a continuación, se desarrollan estos aspectos:

#### **Comunicación**

La comunicación efectiva es uno de los pilares fundamentales que afecta la percepción de la gestión directiva. Cuando los directores y líderes educativos se comunican de manera clara, abierta y constante, se generan vínculos de confianza y colaboración con los miembros de la comunidad escolar, incluyendo docentes, estudiantes y padres.

Una comunicación fluida permite que los miembros de la comunidad se sientan informados y valorados. Esto incluye no solo la transmisión de información sobre decisiones administrativas, políticas y cambios en la gestión, sino también la retroalimentación sobre el desempeño y las inquietudes de la comunidad.

Por el contrario, la falta de comunicación o la comunicación ineficaz puede llevar a malentendidos, desconfianza y una percepción negativa de la gestión directiva. Si los miembros de la comunidad sienten que no están siendo escuchados o que sus preocupaciones no son atendidas, es probable que desarrollen una visión crítica de la dirección de la institución. Por lo tanto, es crucial que los líderes educativos establezcan canales de comunicación efectivos y promuevan una cultura de diálogo y retroalimentación continua.

### **Clima Institucional**

El clima institucional se refiere al ambiente general que se vive en la escuela, y tiene un impacto directo en la percepción de la gestión directiva. Un clima positivo, caracterizado por el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo, favorece una percepción favorable de la dirección. Cuando los docentes y estudiantes se sienten seguros y apoyados en su entorno educativo, son más propensos a tener confianza en las decisiones y políticas implementadas por la dirección.

Un clima institucional saludable fomenta el compromiso y la motivación de los docentes, lo que a su vez influye en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Por otro lado, un clima negativo, marcado por conflictos, falta de apoyo y tensiones, puede deteriorar la percepción de la gestión. Las relaciones interpersonales, la atención a las necesidades de los miembros de la comunidad y la capacidad de resolución de conflictos son aspectos que influyen en la construcción de un clima institucional favorable.

Por lo tanto, los líderes educativos deben trabajar activamente en la creación y mantenimiento de un clima institucional positivo, que promueva la inclusión, el bienestar y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar.

### **Participación Comunitaria**

La participación comunitaria es un factor crucial que influye en la percepción de la gestión directiva. Cuando los miembros de la comunidad educativa, incluidos padres, estudiantes y docentes, tienen oportunidades para involucrarse en la toma de

decisiones y en la vida escolar, se sienten parte integral del proceso educativo. Esto no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también genera una percepción más positiva de la gestión.

Las prácticas que fomentan la participación, como la creación de comités, reuniones regulares y espacios de diálogo, son esenciales para asegurar que las voces de todos los miembros sean escuchadas.

Una participación activa de la comunidad puede contribuir a una gestión más inclusiva y efectiva, ya que las decisiones se toman considerando las necesidades y expectativas de todos.

Cuando la comunidad percibe que sus aportes son valorados y que su participación tiene un impacto real en la dirección de la institución, la confianza en la gestión directiva se fortalece. En cambio, una falta de participación puede generar descontento y una percepción negativa, ya que los miembros de la comunidad pueden sentir que su opinión no es considerada en las decisiones que afectan su entorno educativo.

### **Transparencia y Rendición de Cuentas**

La transparencia en la gestión directiva es un factor fundamental para generar confianza y credibilidad en la comunidad educativa. Los líderes que son abiertos sobre sus decisiones, procesos y resultados tienden a ser percibidos de manera más positiva. Esto incluye compartir información sobre la planificación estratégica, el uso de recursos y los resultados académicos.

La rendición de cuentas también es crucial. Cuando la dirección se responsabiliza de sus decisiones y está dispuesta a responder a las inquietudes de la comunidad, se fomenta un ambiente de confianza y colaboración. La transparencia y la rendición de cuentas ayudan a construir una cultura de responsabilidad compartida, donde todos los miembros de la comunidad sienten que tienen un papel en el éxito de la institución.

## **Capacitación y Desarrollo Profesional**

La percepción de la gestión directiva también está influenciada por el enfoque que la dirección otorga a la capacitación y desarrollo profesional de los docentes. Los líderes que invierten en el crecimiento profesional de su equipo y que fomentan un ambiente de aprendizaje continuo suelen ser vistos de manera positiva.

Cuando los docentes reciben formación y apoyo para mejorar sus prácticas educativas, esto no solo mejora su desempeño, sino que también refuerza la percepción de que la dirección está comprometida con la calidad de la enseñanza y el bienestar del personal. Esto se traduce en un mayor compromiso y motivación por parte de los docentes, que se reflejarán en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

## **Reconocimiento y Apoyo al Personal**

El reconocimiento y apoyo al personal educativo son factores clave que influyen en la percepción de la gestión directiva. Los líderes que valoran y reconocen el esfuerzo y los logros de sus docentes crean un ambiente positivo que favorece la motivación y el compromiso.

Cuando los docentes sienten que su trabajo es valorado, es más probable que se involucren plenamente en su labor y en el desarrollo de la institución. La falta de reconocimiento, en cambio, puede llevar al desánimo y a una percepción negativa de la gestión. Los líderes deben implementar prácticas que fomenten el reconocimiento, ya sea a través de celebraciones, agradecimientos públicos o incentivos que valoren el desempeño del personal.

## **Innovación y Mejora Continua**

La disposición de la gestión directiva para implementar innovaciones y buscar la mejora continua también influye en la percepción de la comunidad educativa. Las instituciones que están abiertas al cambio y que buscan constantemente mejorar sus prácticas educativas son valoradas positivamente.

Los líderes que promueven un enfoque innovador no solo se adaptan a las demandas cambiantes de la educación, sino que también inspiran a su comunidad a ser proactiva y creativa en la búsqueda de soluciones. Esto genera una cultura de aprendizaje y mejora, donde todos los miembros de la comunidad se sienten motivados a contribuir al desarrollo de la institución.

Por el contrario, una gestión que se aferra a prácticas tradicionales y que muestra resistencia al cambio puede ser percibida negativamente, generando frustración y desmotivación entre los miembros de la comunidad.

### **3.15 DIMENSIONES DE LA GESTION DIRECTIVA**

#### **3.15.1 LIDERAZGO EDUCATIVO**

El liderazgo educativo es una dimensión central en la gestión directiva, ya que influye directamente en la calidad de la educación y en el clima organizacional de la institución. Los estilos de liderazgo adoptados por los directivos afectan la motivación, el compromiso y el rendimiento tanto de los docentes como de los estudiantes, contribuyendo a crear un entorno propicio para el aprendizaje.

Existen diferentes estilos de liderazgo que pueden aplicarse en el ámbito educativo, cada uno con sus características y enfoques específicos:

- **Liderazgo transformacional:** Este estilo se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para que alcancen su máximo potencial, fomentando cambios positivos y una cultura de mejora continua. Los líderes transformacionales establecen una visión compartida y se centran en desarrollar las capacidades individuales de los docentes y estudiantes, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución. Según Bass y Avolio (1994), "el liderazgo transformacional es eficaz para generar altos niveles de motivación y desempeño en los equipos de trabajo".
- **Liderazgo instruccional:** Orientado a la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, este estilo se centra en el desarrollo de prácticas pedagógicas efectivas. El líder instruccional se involucra activamente en la supervisión y

apoyo del trabajo docente, proporcionando retroalimentación y promoviendo el desarrollo profesional continuo. La prioridad es garantizar que las estrategias educativas utilizadas en el aula sean de alta calidad y estén alineadas con los objetivos académicos.

- **Liderazgo distribuido:** Este enfoque implica compartir la responsabilidad del liderazgo entre varios miembros del personal, permitiendo una mayor participación y colaboración en la toma de decisiones. El liderazgo distribuido reconoce la importancia de aprovechar las fortalezas de distintos actores dentro de la escuela, lo que puede generar una mayor cohesión y sentido de comunidad. Como señala Spillane (2006), "el liderazgo distribuido mejora la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y enfrentar los desafíos educativos".

El liderazgo efectivo tiene un impacto significativo en la motivación y el rendimiento de la comunidad educativa. Cuando los directivos adoptan estilos de liderazgo que promueven la participación y el desarrollo profesional, se crea un ambiente positivo que motiva a los docentes a mejorar su práctica y a los estudiantes a alcanzar altos niveles de rendimiento académico. El liderazgo que fomenta una visión compartida y el compromiso con los objetivos institucionales contribuye a elevar los estándares educativos y a mejorar los resultados de aprendizaje.

### 3.15.2 COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es una dimensión clave en la gestión directiva, ya que establece los canales necesarios para la interacción entre todos los miembros de la comunidad educativa. Una buena comunicación promueve la transparencia y la confianza, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo.

Es esencial que los líderes educativos establezcan mecanismos para la comunicación bidireccional, donde tanto los directivos como los docentes, estudiantes y padres puedan expresar sus opiniones y aportar al desarrollo institucional. La implementación de reuniones regulares, encuestas de opinión y plataformas digitales de comunicación son algunas estrategias que pueden mejorar la conectividad y el intercambio de ideas.

La comunicación efectiva es una dimensión clave en la gestión directiva, ya que establece los canales necesarios para la interacción entre todos los miembros de la comunidad educativa. Una buena comunicación promueve la transparencia y la confianza, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo.

La comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino que también juega un papel crucial en la construcción de relaciones positivas dentro de la escuela. Los directivos deben crear un ambiente donde todos los miembros se sientan cómodos para expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias.

Esto es especialmente importante en contextos educativos donde las decisiones afectan directamente el bienestar de los estudiantes y el trabajo de los docentes. Al fomentar una comunicación abierta, se pueden identificar problemas de manera temprana y trabajar en soluciones conjuntas.

Para asegurar una comunicación efectiva, los líderes educativos pueden implementar diversas estrategias:

**Reuniones Regulares:** Establecer reuniones periódicas con el personal docente, padres y estudiantes para discutir avances, desafíos y propuestas. Esto no solo facilita la alineación en los objetivos institucionales, sino que también permite la retroalimentación constante.

**Canales de Comunicación Diversos:** Utilizar diferentes plataformas, como correos electrónicos, boletines informativos, redes sociales y aplicaciones de mensajería, para llegar a todos los miembros de la comunidad educativa. La diversidad de canales asegura que la información sea accesible y oportuna.

**Espacios de Retroalimentación:** Crear oportunidades para que los docentes y estudiantes puedan dar su opinión sobre las decisiones tomadas en la institución. Las encuestas, buzones de sugerencias y foros de discusión son herramientas útiles para este fin.

**Capacitación en Comunicación:** Ofrecer talleres y capacitaciones para docentes y personal administrativo sobre habilidades de comunicación efectiva, liderazgo y resolución de conflictos. Esto fortalece las competencias de comunicación dentro de la institución y mejora la interacción entre los miembros.

La calidad de la comunicación en una institución educativa impacta directamente en el clima escolar. Un entorno donde se valora la comunicación abierta y efectiva tiende a ser más inclusivo y colaborativo, lo que a su vez promueve una mayor satisfacción laboral entre los docentes y un mejor desempeño académico de los estudiantes. Según Fullan (2016), "las escuelas que destacan en comunicación y colaboración suelen tener un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes y en la cultura escolar en general".

### **3.15.3 CALIDAD EDUCATIVA**

La calidad educativa es una de las principales preocupaciones en la gestión directiva, ya que está directamente relacionada con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para asegurar la calidad, los directivos deben implementar políticas y prácticas que promuevan la mejora continua, la formación profesional del personal docente y la actualización de los recursos educativos.

La evaluación constante del desempeño docente y el uso de indicadores de calidad permiten identificar áreas de mejora y fortalecer la enseñanza. La gestión de la calidad educativa también implica involucrar a los estudiantes en su propio aprendizaje, fomentando su autonomía y motivación.

La calidad educativa es una dimensión fundamental en la gestión directiva, ya que está directamente relacionada con los resultados de aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. En un contexto educativo en constante cambio, la calidad se convierte en un indicador clave de la efectividad y la relevancia de las instituciones educativas. La gestión de la calidad implica la implementación de políticas y prácticas que fomenten la mejora continua, asegurando que todos los estudiantes reciban una educación de alto nivel.

Para abordar la calidad educativa de manera efectiva, es importante considerar varios componentes clave:

**Currículo Relevante:** Un currículo bien diseñado debe ser pertinente, actualizado y adaptado a las necesidades y contextos de los estudiantes. Esto incluye la incorporación de habilidades blandas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, así como el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Formación y Desarrollo Profesional Docente:** La calidad de la educación está íntimamente ligada a la competencia y el desarrollo profesional del cuerpo docente. Es esencial que las instituciones ofrezcan programas de formación continua, donde los docentes puedan actualizar sus conocimientos y pedagogías. Además, el acompañamiento y la mentoría son estrategias efectivas para fomentar el crecimiento profesional.

**Evaluación de Aprendizajes:** La implementación de sistemas de evaluación adecuados es crucial para medir la calidad educativa. Las evaluaciones deben ser variadas y contemplar no solo los resultados académicos, sino también el desarrollo de competencias y habilidades. Además, es importante utilizar los resultados de estas evaluaciones para realizar ajustes y mejoras en la práctica educativa.

**Ambiente Escolar:** Un entorno educativo seguro, inclusivo y motivador es esencial para promover la calidad educativa. Esto implica la creación de un clima escolar positivo que fomente la participación activa de los estudiantes y la colaboración entre docentes. Un ambiente que respete la diversidad y valore el bienestar emocional de los estudiantes también contribuye a su éxito académico.

La mejora continua es un principio fundamental en la gestión de la calidad educativa. Esto implica no solo evaluar y revisar periódicamente las prácticas educativas, sino también establecer mecanismos que permitan la retroalimentación constante. La creación de un plan de mejora que involucre a todos los actores de la comunidad educativa es una estrategia efectiva para abordar las áreas que requieren atención.

La implementación de estándares de calidad, como los propuestos por organizaciones educativas nacionales e internacionales, puede servir como guía para el desarrollo y la evaluación de programas educativos. Estos estándares permiten a las instituciones establecer objetivos claros y medibles, así como identificar buenas prácticas que pueden ser replicadas.

La calidad educativa tiene un impacto directo en el desempeño académico de los estudiantes. Instituciones que priorizan la calidad tienden a ver mejoras en las tasas de graduación, el rendimiento en evaluaciones estandarizadas y la preparación para el futuro laboral o académico. La investigación indica que un enfoque en la calidad educativa no solo beneficia a los estudiantes individualmente, sino que también tiene efectos positivos en la comunidad y en la sociedad en general.

La calidad educativa no es un objetivo que se alcanza una sola vez, sino un proceso dinámico que requiere compromiso, colaboración y adaptabilidad por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **3.15.4 PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

La participación comunitaria es otra dimensión esencial en la gestión directiva, ya que promueve la colaboración entre la escuela y el entorno social en el que se inserta. Involucrar a padres, organizaciones comunitarias y otros actores locales en la vida escolar no solo enriquece el proceso educativo, sino que también fortalece la conexión entre la escuela y la comunidad.

La participación comunitaria puede manifestarse a través de actividades como reuniones de padres, talleres, eventos culturales y proyectos de voluntariado. Este enfoque no solo apoya el aprendizaje de los estudiantes, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida hacia la educación.

La participación comunitaria es una dimensión esencial en la gestión directiva de las instituciones educativas, ya que implica el involucramiento activo de todos los actores del entorno social en el proceso educativo.

Esta colaboración no solo fortalece los vínculos entre la escuela y la comunidad, sino que también enriquece el aprendizaje de los estudiantes al conectar la educación con realidades sociales y culturales. La participación comunitaria es un factor clave para crear un ambiente escolar más inclusivo, dinámico y receptivo a las necesidades de los estudiantes y sus familias.

La importancia de la participación comunitaria:

**Fortalecimiento de Vínculos:** La participación comunitaria permite establecer lazos más sólidos entre la escuela y la comunidad, promoviendo una cultura de colaboración. Cuando padres, estudiantes, docentes y miembros de la comunidad trabajan juntos, se generan lazos de confianza que benefician el proceso educativo.

**Mejora del Aprendizaje:** La colaboración de la comunidad en actividades educativas puede mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Involucrar a expertos locales, líderes comunitarios y padres en proyectos y actividades escolares ofrece a los estudiantes oportunidades de aprendizaje más ricas y contextualizadas.

**Identificación de Necesidades:** La participación de la comunidad permite a las escuelas identificar y abordar las necesidades específicas de sus estudiantes y sus familias. Al estar en contacto directo con la comunidad, los directivos y docentes pueden adaptar sus programas y servicios para ser más relevantes y eficaces.

Estrategias para promover la participación comunitaria:

**Crear Espacios de Diálogo:** Fomentar la comunicación abierta mediante reuniones, foros y talleres donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan expresar sus ideas y preocupaciones. Estos espacios permiten que los padres y la comunidad se sientan escuchados y valorados.

**Involucrar a los Padres:** Implementar programas que inviten a los padres a participar activamente en la educación de sus hijos, ya sea a través de comités de padres, voluntariado en actividades escolares o asistencia a talleres formativos. La

inclusión de los padres en el proceso educativo fortalece la conexión entre el hogar y la escuela.

**Colaboraciones con Organizaciones Locales:** Establecer alianzas con organizaciones comunitarias, empresas y universidades puede enriquecer el currículo escolar y proporcionar recursos adicionales. Estas colaboraciones pueden incluir programas de tutoría, prácticas profesionales y actividades extracurriculares que amplíen las oportunidades educativas de los estudiantes.

**Proyectos Comunitarios:** Diseñar y ejecutar proyectos que involucren a los estudiantes y la comunidad en la resolución de problemas locales. Estas iniciativas no solo benefician a la comunidad, sino que también brindan a los estudiantes experiencias prácticas de aprendizaje y desarrollo de habilidades.

La participación comunitaria tiene un impacto significativo en el clima escolar. Un entorno donde la comunidad está activamente involucrada tiende a ser más inclusivo, positivo y motivador. La colaboración y el sentido de pertenencia que se generan entre los diferentes actores de la comunidad educativa promueven una cultura de apoyo y respeto.

Este clima escolar positivo es crucial para el bienestar emocional de los estudiantes, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento académico y su compromiso con el aprendizaje.

A pesar de sus beneficios, la participación comunitaria puede enfrentar desafíos. La falta de tiempo, recursos y conocimiento sobre cómo participar efectivamente puede limitar el involucramiento de los padres y miembros de la comunidad.

Además, las diferencias culturales y socioeconómicas pueden crear barreras que dificultan la colaboración. Es fundamental que los directivos trabajen para superar estos obstáculos, ofreciendo información, apoyo y recursos que faciliten la participación.

### **3.16 PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

La percepción de la gestión directiva influye significativamente en el clima escolar y en el funcionamiento global de la institución. La manera en que los distintos actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo) perciben la eficacia y el estilo de la gestión directiva puede afectar la satisfacción laboral, la motivación estudiantil y la cohesión institucional. A continuación, se exploran las percepciones de cada uno de estos grupos clave.

#### **3.16.1 PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES**

**Opiniones sobre la Eficacia del Liderazgo y las Políticas Educativas:** Los docentes son actores fundamentales en la comunidad educativa, ya que están directamente involucrados en la implementación de las políticas educativas.

La percepción de los docentes sobre la gestión directiva puede estar influenciada por factores como el estilo de liderazgo adoptado (transformacional, democrático, autoritario, entre otros) y la coherencia en la implementación de las políticas. Los docentes tienden a valorar positivamente a aquellos directivos que promueven una comunicación abierta, toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones y proporcionan un apoyo constante para su desarrollo profesional. La percepción de un liderazgo eficaz puede motivar a los docentes y contribuir a un mayor compromiso con la institución (Fullan, 2016).

**Impacto en la Práctica Docente y en el Clima Institucional:** La manera en que los directivos gestionan la institución puede influir directamente en la práctica docente y en el clima escolar.

Cuando la percepción de los docentes sobre la gestión es positiva, es más probable que adopten nuevas metodologías, se sientan motivados y contribuyan a un ambiente de trabajo colaborativo. Por el contrario, una gestión percibida como ineficaz puede generar desmotivación, resistencia al cambio y un clima institucional

tenso. La retroalimentación constante y las oportunidades de formación son aspectos importantes que los docentes valoran en la gestión directiva.

### **3.16.2 PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA**

**Opiniones sobre el Ambiente Escolar y el Apoyo Académico Recibido:** Los estudiantes y sus padres suelen evaluar la gestión directiva en función del ambiente escolar y del apoyo académico brindado.

La percepción de un entorno escolar seguro, inclusivo y motivador es fundamental para la satisfacción de los estudiantes y sus familias. La calidad de la gestión puede afectar la percepción del ambiente escolar en cuanto al orden, la disciplina y las oportunidades de participación. Asimismo, los padres valoran el apoyo académico que reciben sus hijos, lo que se traduce en la disponibilidad de recursos, tutorías y programas extracurriculares.

**Participación de los Padres en la Toma de Decisiones:** La inclusión de los padres en los procesos de toma de decisiones fortalece la relación entre la escuela y la familia. Los padres valoran una gestión directiva que fomente su participación activa en la comunidad educativa, ya que esto les permite sentirse involucrados en el proceso formativo de sus hijos.

La gestión participativa no solo mejora la percepción sobre la administración escolar, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura educativa basada en la cooperación.

### **3.16.3 PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Valoración del Clima Laboral y de las Oportunidades de Desarrollo Profesional:** El personal administrativo es crucial para el funcionamiento eficiente de la institución. Su percepción de la gestión directiva se basa, en gran medida, en el clima laboral, las oportunidades de capacitación y el reconocimiento de su trabajo. Un entorno laboral positivo, donde se fomente la profesionalización y se valoren las

contribuciones individuales, puede mejorar la motivación y el compromiso del personal administrativo.

**Eficiencia en la Gestión de Recursos y Comunicación Interna:** La percepción sobre la eficiencia en la administración de recursos, así como en la comunicación interna, es otro aspecto importante para el personal administrativo. La gestión de recursos adecuada y una comunicación clara y transparente son factores que facilitan su labor diaria y permiten una organización más efectiva. El uso eficiente de los recursos y la implementación de tecnologías de gestión pueden ser percibidos positivamente y reflejar una dirección administrativa competente.

### **3.17 MODELOS Y TEORÍAS SOBRE GESTIÓN DIRECTIVA EFECTIVA**

La gestión directiva en las instituciones educativas desempeña un papel fundamental en la promoción de un ambiente escolar positivo, el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes. Existen diferentes modelos y teorías que buscan explicar cómo se puede lograr una gestión directiva efectiva. Estos enfoques teóricos, combinados con la aplicación de prácticas exitosas en casos reales, pueden proporcionar un marco para mejorar la gestión educativa.

#### **3.17.1 ESTUDIO DE CASOS EXITOSOS EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**Ejemplos de Prácticas Efectivas en la Gestión de Instituciones Educativas:** Los estudios de casos exitosos son una fuente valiosa para comprender cómo las instituciones han implementado prácticas innovadoras y efectivas en su gestión directiva. Por ejemplo, algunas escuelas que han logrado un alto rendimiento académico y una mejora sostenida en sus indicadores educativos han adoptado modelos de gestión basados en la participación colaborativa de la comunidad educativa, el uso de datos para la toma de decisiones y la promoción de un liderazgo distribuido.

La escuela secundaria "Uncommon Schools" en Estados Unidos, por ejemplo, se ha destacado por su enfoque en la alta expectativa para todos los estudiantes, la

formación continua de los docentes y el uso riguroso de datos para guiar la enseñanza y el aprendizaje.

Prácticas Específicas que Han Conducido al Éxito:

- **Liderazgo Transformacional:** En muchos casos de éxito, los directivos han adoptado un estilo de liderazgo transformacional, donde el director actúa no solo como un administrador, sino como un líder inspirador que fomenta la motivación y el desarrollo personal de sus docentes y estudiantes.
- **Enfoque en la Mejora Continua:** La adopción de prácticas de mejora continua, donde se utilizan evaluaciones periódicas para ajustar las estrategias educativas, ha permitido a varias instituciones mantener una evolución positiva en su rendimiento.
- **Colaboración y Participación de la Comunidad:** La participación activa de los padres y la comunidad en la vida escolar ha demostrado ser un factor clave para el éxito de algunas escuelas, ya que fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

### 3.17.2 APLICACIÓN DE TEORÍAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO

**Principales Teorías que Sustentan la Gestión Directiva:**

- **Teoría del Liderazgo Transformacional:** Propone que los líderes efectivos inspiran a sus seguidores a ir más allá de sus intereses personales y trabajar por el bien común. En el contexto escolar, esto implica que el director debe ser un modelo a seguir, capaz de generar un cambio positivo en la cultura de la escuela.
- **Teoría del Liderazgo Situacional:** Sugiere que no existe un solo estilo de liderazgo adecuado para todas las situaciones, sino que los líderes deben adaptarse a las circunstancias específicas y al nivel de madurez de sus seguidores. Esta flexibilidad es esencial en la gestión escolar, donde las necesidades pueden variar considerablemente según el contexto.
- **Teoría de los Sistemas Abiertos:** Enfatiza la importancia de considerar a la escuela como un sistema que interactúa con su entorno. La gestión directiva

debe estar abierta al cambio y capaz de adaptarse a las influencias externas, como políticas educativas, cambios demográficos y tendencias tecnológicas.

**Relevancia para el Contexto del Estudio:**

- En el contexto educativo actual, aplicar estas teorías permite abordar los desafíos de la gestión directiva de manera más integral. Por ejemplo, el liderazgo transformacional puede ser crucial para mejorar la moral del personal docente y reducir la rotación de maestros, mientras que la teoría de sistemas abiertos puede ser útil para adaptarse a los cambios en las políticas educativas.
- La gestión situacional es particularmente relevante en escuelas con una población estudiantil diversa, donde las necesidades de los estudiantes y el estilo de enseñanza pueden variar significativamente. La capacidad de los directores para adaptar su estilo de liderazgo en función de estas necesidades puede mejorar el ambiente de aprendizaje y los resultados académicos.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo-cuantitativo, o mixto, que combina las fortalezas de ambos métodos para ofrecer una visión más completa y profunda del fenómeno que se está estudiando

#### **4.2 TIPO DE INVESTIGACION**

Según Roberto Hernández Sampieri, un estudio descriptivo tiene el objetivo de especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a análisis. Este tipo de estudio, planteado en su metodología, se centra en el "qué" y permite conocer el estado actual de una variable o conjunto de variables.

El nivel de investigación fue descriptivo, con el objetivo de conocer y describir las percepciones de la comunidad educativa sobre la gestión directiva sin establecer relaciones causales.

#### **4.3 POBLACION**

La población está constituida por todos los miembros de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Puerto de Guaqui, es decir se incluye a docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.

## CUADRO N° 1

### PLANTEL ADMINISTRATIVO

PLANTEL DOCENTE/ADMINISTRATIVO	CANTIDAD
Director	1
Profesores	12
Secretaria y regente	2
<b>Total</b>	<b>15</b>

La institución cuenta con un total de 15 personas en su equipo de trabajo. Este personal está compuesto por 12 profesores, responsables de la enseñanza en los distintos niveles y paralelos. Además, hay un director, quien se encarga de la administración general y la supervisión de las actividades académicas. El equipo se completa con dos administrativos, quienes apoyan en las tareas de gestión y administración, una secretaria y un regente.

## CUADRO N° 2

### DISTRIBUCIÓN DE ESTUDIANTES POR NIVEL Y PARALELO

NIVEL	PARALELO	TOTAL ESTUDIANTES	VARONES	MUJERES
1º Nivel	A	50	25	25
	B	50	25	25
<b>Total 1º Nivel</b>		<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
2º Nivel	A	45	23	22
	B	45	23	22
<b>Total 2º Nivel</b>		<b>90</b>	<b>46</b>	<b>44</b>
3º Nivel	A	41	21	20
	B	40	20	20
<b>Total 3º Nivel</b>		<b>81</b>	<b>41</b>	<b>40</b>
4º Nivel	A	37	19	18
	B	36	18	18
<b>Total 4º Nivel</b>		<b>73</b>	<b>37</b>	<b>36</b>
5º Nivel	A	33	17	16
	B	33	17	16
<b>Total 5º Nivel</b>		<b>66</b>	<b>34</b>	<b>32</b>
6º Nivel	A	30	15	15
	B	29	15	14
<b>Total 6º Nivel</b>		<b>59</b>	<b>30</b>	<b>29</b>

En cuadro se observa la distribución de estudiantes por niveles de estudiantes en secundaria comienza en el 1º Nivel con un total de 100 estudiantes, divididos en 50 por cada paralelo (A y B), y una cantidad igual de varones y mujeres (50 cada uno). En el 2º Nivel, la matrícula total es de 90 estudiantes, con 45 en cada paralelo, de los cuales 46 son varones y 44 son mujeres. En el 3º Nivel, el número de estudiantes disminuye a 81, con 41 en el paralelo A y 40 en el paralelo B, distribuidos en 41 varones y 40 mujeres.

En el 4º Nivel, la matrícula total es de 73 estudiantes, con 37 en el paralelo A y 36 en el paralelo B, de los cuales 37 son varones y 36 son mujeres. El 5º Nivel cuenta con 66 estudiantes, distribuidos en 33 por cada paralelo, con 34 varones y 32 mujeres. Finalmente, en el 6º Nivel, el total es de 59 estudiantes, con 30 en el paralelo A y 29 en el paralelo B, de los cuales 30 son varones y 29 son mujeres.

**CUADRO N° 3  
DISTRIBUCIÓN DE PADRES DE FAMILIA/TUTORES**

<b>NIVEL</b>	<b>TOTAL ESTUDIANTES</b>	<b>TOTAL PADRES/TUTORES (1-2 POR ESTUDIANTE)</b>
<b>1º Nivel</b>	100	75
<b>2º Nivel</b>	90	68
<b>3º Nivel</b>	81	61
<b>4º Nivel</b>	73	55
<b>5º Nivel</b>	66	50
<b>6º Nivel</b>	59	44
<b>TOTAL</b>	<b>469</b>	<b>353</b>

En el cuadro se distribuye la cantidad de padres de familia o tutores, el 1º Nivel, con 100 estudiantes, cuenta con 75 padres o tutores. En el 2º Nivel, para 90 estudiantes, hay un total de 68 padres o tutores. El 3º Nivel tiene 81 estudiantes y 61 padres o tutores. En el 4º Nivel, con 73 estudiantes, el total de padres o tutores es 55. Para el 5º Nivel, con 66 estudiantes, se registran 50 padres o tutores. Finalmente, en el 6º Nivel, con 59 estudiantes, el número de padres o tutores es de 44. En total, los 469 estudiantes de secundaria están acompañados por 353 padres o tutores.

#### **4.4 MUESTRA**

Se aplicó el muestreo censal, para el plantel administrativo, donde incluye a los 2 integrantes (secretaria y regente) en su totalidad.

Dado que la población del plantel administrativo es pequeña (2 personas), realizar un censo resulta eficiente y manejable. Esto garantiza que todas las voces y perspectivas de los miembros del equipo administrativo sean capturadas en la investigación.

Al incluir a todos los integrantes del plantel administrativo, se evita la pérdida de información valiosa que podría surgir de un muestreo aleatorio o por conveniencia. Cada miembro tiene la oportunidad de expresar su percepción sobre la gestión directiva, enriqueciendo así los datos recopilados.

Por otra parte, se aplicó la muestra de Conveniencia para Estudiantes y Padres/Tutores. Este tipo de muestra se refiere a la selección de individuos que están disponibles y dispuestos a participar

Se aplicó el muestreo no probabilístico, este tipo de muestreo implica que no todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de ser seleccionados. Las muestras se eligen por conveniencia, criterio o juicio del investigador.

Por tanto, la muestra se centró en los estudiantes que cursaron el último año de secundaria (6º nivel), que en este caso fueron un total de 39 estudiantes.

La muestra incluyó a los padres o tutores de los estudiantes del último año de secundaria. Según el cuadro de distribución, se estimó que había 30 padres/tutores.

#### **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

- **Estudiantes del Último Curso de Secundaria**

Se seleccionó únicamente estudiantes que se encuentren en el último curso de secundaria, asegurando que tengan una visión consolidada sobre la gestión educativa debido a su experiencia acumulada en la institución.

➤ **Interés en Participar**

Se seleccionó aquellos estudiantes y padres/tutores que expresaron explícitamente su interés en participar en la investigación, lo que garantiza que los participantes estén motivados y dispuestos a contribuir con información significativa.

➤ **Participación Activa en la Comunidad Educativa**

Se incluyó padres y estudiantes que participaron activamente en actividades y eventos de la comunidad educativa, como reuniones, talleres o actividades extracurriculares, lo que indica un compromiso con la institución.

➤ **Tiempo de Permanencia en la Institución**

Se seleccionó estudiantes y padres/tutores que estaban vinculados a la Unidad Educativa durante al menos un año, para asegurar que tengan suficiente conocimiento y experiencia sobre la gestión directiva.

➤ **Capacidad de Comunicación**

Se incluyó a padres y estudiantes que demostraron habilidades adecuadas de comunicación, lo que facilitará la recolección de información relevante y comprensible sobre sus percepciones.

## **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

➤ **Falta de Consentimiento**

Se excluyeron a aquellos estudiantes y padres/tutores que no brindaron su consentimiento informado para participar en la investigación, asegurando que solo participen quienes están de acuerdo con la actividad.

➤ **Estudiantes de Cursos Inferiores**

No se incluyó estudiantes que no pertenezcan al último curso de secundaria, ya que su falta de experiencia en el nivel puede limitar la validez de sus percepciones sobre la gestión.

➤ **Padres/Tutores sin Relación Directa con el Estudiante**

Se excluyó a padres o tutores que no tenían una relación directa con estudiantes del último curso de secundaria, para garantizar que la información sea relevante y aplicable.

➤ **Falta de Disponibilidad para Participar**

Se excluyó a aquellos padres/tutores y estudiantes que no quisieron participar en las entrevistas o encuestas dentro del período programado, para mantener un cronograma organizado y efectivo.

➤ **Problemas de Conducta o Relación con la Institución**

Se excluyó a estudiantes que tenían problemas disciplinarios serios en la institución o que hayan mostrado actitudes negativas hacia la gestión directiva, ya que esto podría sesgar sus respuestas y no reflejar una percepción objetiva.

## **4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.5.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicaron cuestionarios para recopilar datos medibles y estandarizados que permitieron analizar tendencias generales en las percepciones de los participantes.

Se emplearon entrevistas semiestructuradas y grupos focales para explorar de manera profunda las opiniones, actitudes y experiencias de los distintos grupos de la comunidad educativa, proporcionando un contexto más detallado y enriquecido.

## **4.5.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **CUESTIONARIO**

Este instrumento incluyó preguntas cerradas y de escala, dirigidas a estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo. El cuestionario permitió recolectar datos cuantitativos sobre aspectos clave de la gestión, como el liderazgo, la comunicación, la calidad educativa y la participación.

### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Se realizaron entrevistas a docentes y personal administrativo para explorar en profundidad su percepción sobre el liderazgo y la toma de decisiones del director, así como el apoyo en el desarrollo profesional. Las entrevistas permitieron captar matices y opiniones individuales no siempre reflejados en el cuestionario.

### **GRUPOS FOCALES**

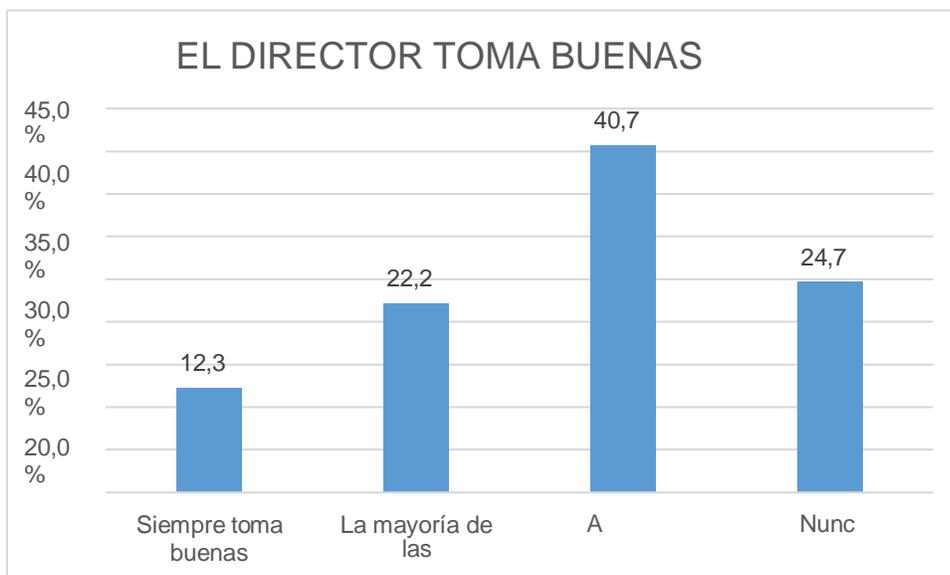
Se llevaron a cabo con estudiantes y padres de familia, permitiendo la interacción y el intercambio de ideas sobre temas como la accesibilidad y claridad de la comunicación, y la participación en la toma de decisiones escolares. Los grupos focales proporcionaron una visión colectiva, revelando patrones y consensos entre los participantes.

## CAPITULO V

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 5.1 LIDERAZGO

GRÁFICO N° 1

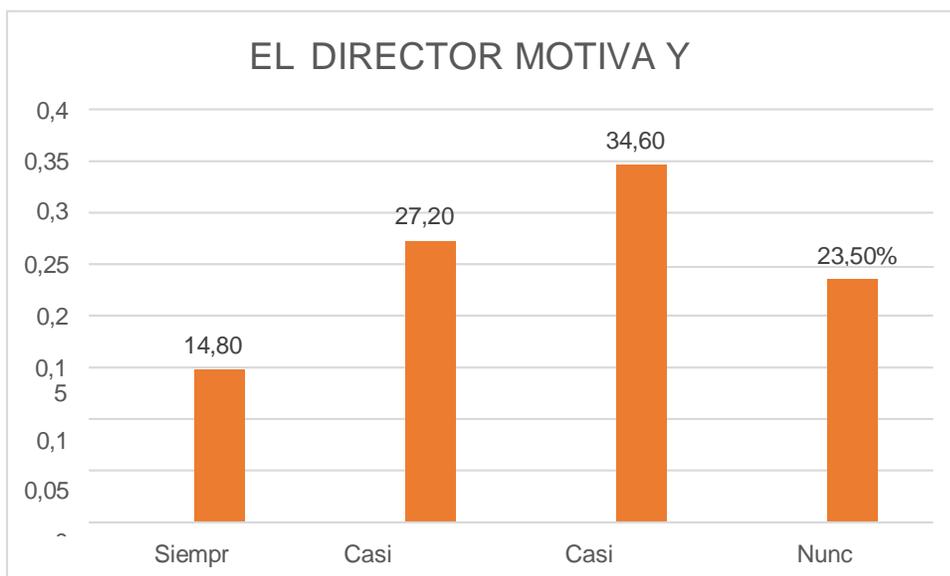


Fuente: Elaboración propia

#### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados considera que el director solo toma buenas decisiones "a veces" 40.7% o "nunca" 24.7%. Este hallazgo indica una percepción de regular gestión en cuanto a la capacidad del director para tomar decisiones que beneficien a toda la comunidad. Solamente un pequeño porcentaje 12.3% cree que el director "siempre" toma buenas decisiones, lo que sugiere que existe una falta de confianza generalizada en este aspecto de su gestión.

GRÁFICO N° 2

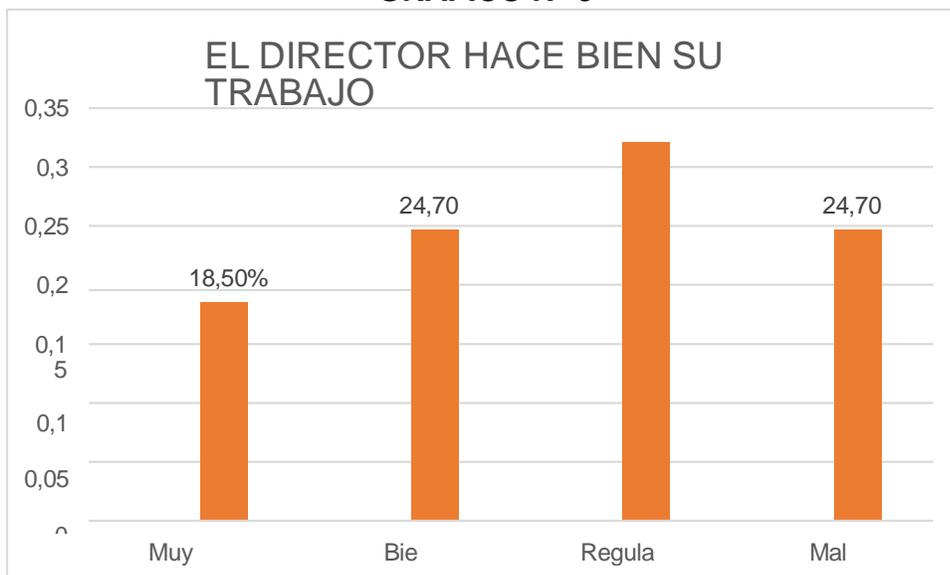


**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

La mayoría de los encuestados percibe que el director "casi nunca" 34.6% o "nunca" 23.5% motiva y apoya a los maestros en su trabajo. Sólo el 14.8% cree que el director "siempre" lo hace, y un 27.2% opina que "casi siempre". Esto indica una percepción de mala gestión en este aspecto, reflejando una posible falta de motivación y respaldo efectivo hacia el personal docente por parte del director.

GRÁFICO N° 3

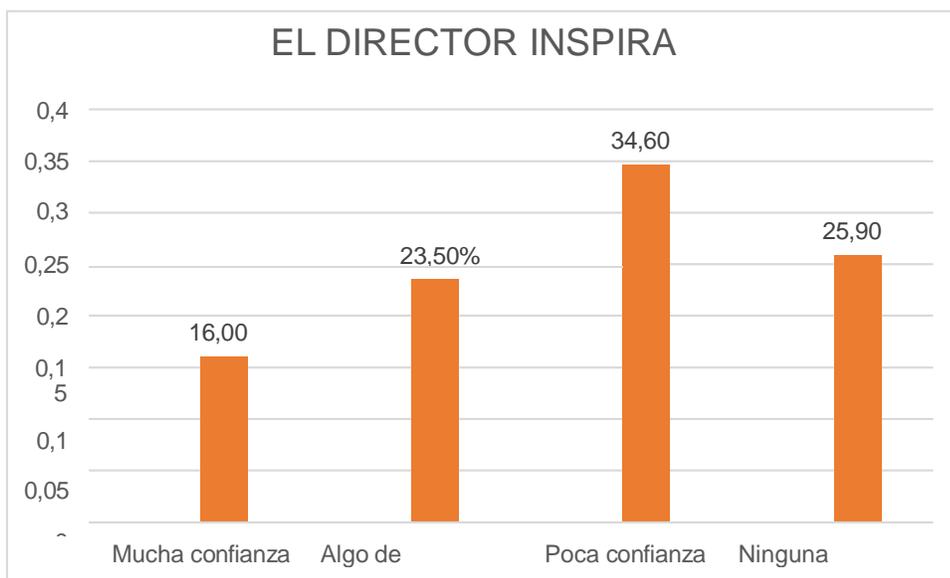


Fuente: Elaboración propia

### INTERPRETACION

Un 32.1% de los encuestados califica la gestión del director como "regular," y un 24.7% la considera "mala," lo cual sugiere que existe una percepción predominante de regular a mala gestión en cuanto a sus habilidades de liderazgo. Aunque un 18.5% opina que el director hace "muy bien" su trabajo y un 24.7% lo califica como "bien," la suma de opiniones en el rango medio y bajo indica una percepción de liderazgo que no logra satisfacer las expectativas de una parte significativa de la comunidad educativa.

GRÁFICO N° 4



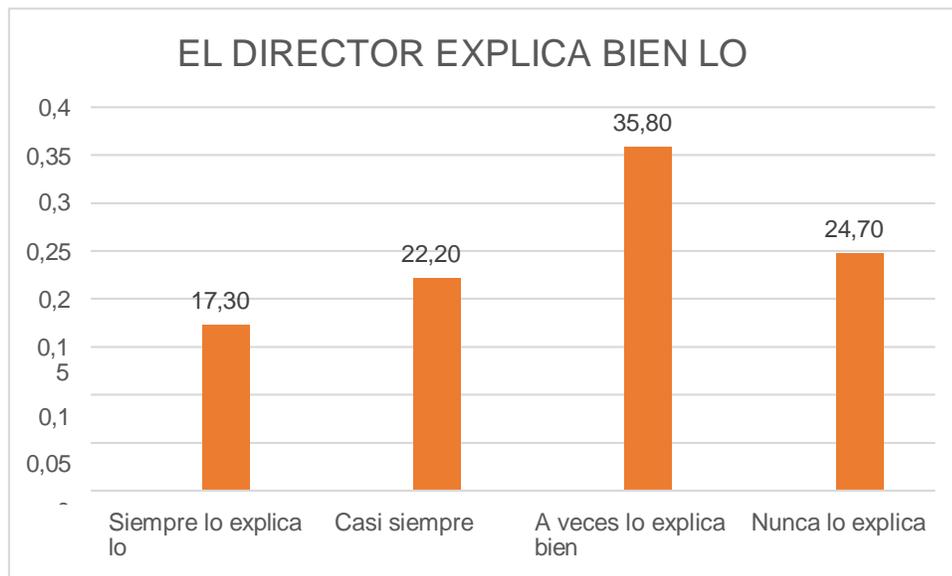
**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

La mayoría de los encuestados expresa tener "poca confianza" 34.6% o "ninguna confianza" 25.9% en el director, lo que representa un 60.5% del total y sugiere una percepción negativa sobre su capacidad para generar credibilidad entre la comunidad educativa. Sólo el 16% de los participantes reporta sentir "muchísima confianza" en él, mientras que un 23.5% tiene "algo de confianza."

## 5.2 COMUNICACIÓN

**GRÁFICO N° 5**

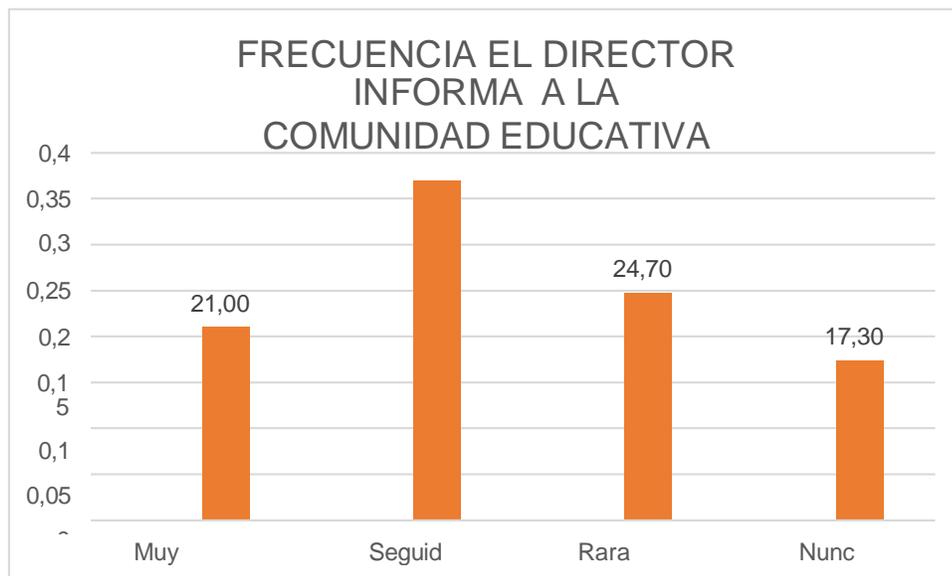


**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

La mayoría de los encuestados considera que el director solo "a veces" (35.8%) o "nunca" (24.7%) explica bien lo que hace y lo que ocurre en la escuela, lo que suma un 60.5% de respuestas que sugieren una percepción de comunicación inadecuada o inconsistente. Solo un 17.3% de los encuestados percibe que el director "siempre" explica bien, mientras que un 22.2% cree que lo hace "casi siempre."

GRÁFICO N° 6

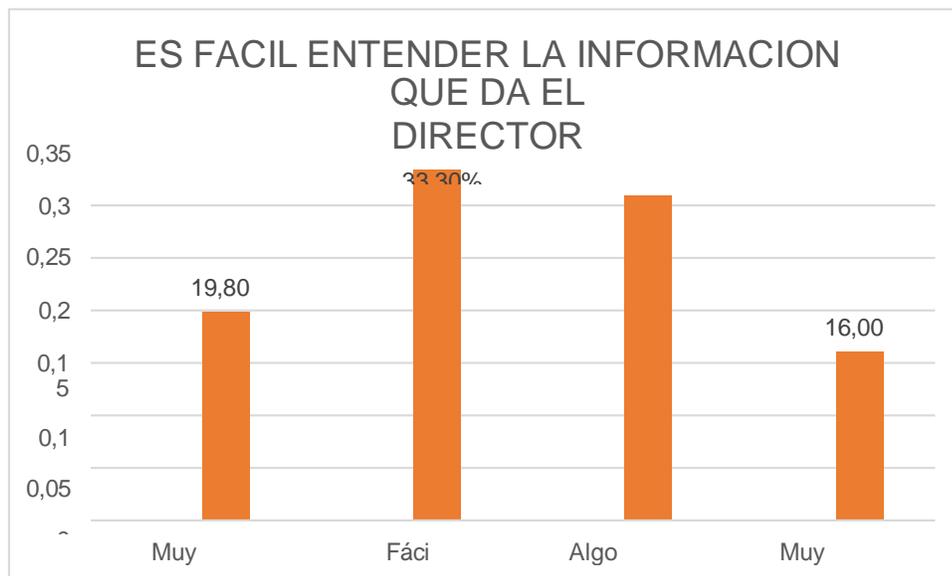


**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

El 21,0% indica que el director informa muy seguido, 37,0% de los encuestados considera que el director informa "seguido" a la comunidad educativa sobre temas importantes, lo que sugiere que muchos miembros perciben una comunicación regular sobre asuntos relevantes. Sin embargo, un 24,7% de los participantes señala que la información se proporciona "rara vez", y un 17,3% indica que nunca reciben información.

GRÁFICO N° 7



**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

Un 19,80% señala que se entiende de mane muy fácil al director, el 33,3% de los encuestados opina que la información proporcionada por el director es "fácil" de entender, lo que indica que una parte significativa de la comunidad educativa percibe claridad en la comunicación. Sin embargo, un 30,9% considera que la información es "algo difícil" de comprender, y un 16,0% la encuentra "muy difícil".

GRÁFICO N° 8



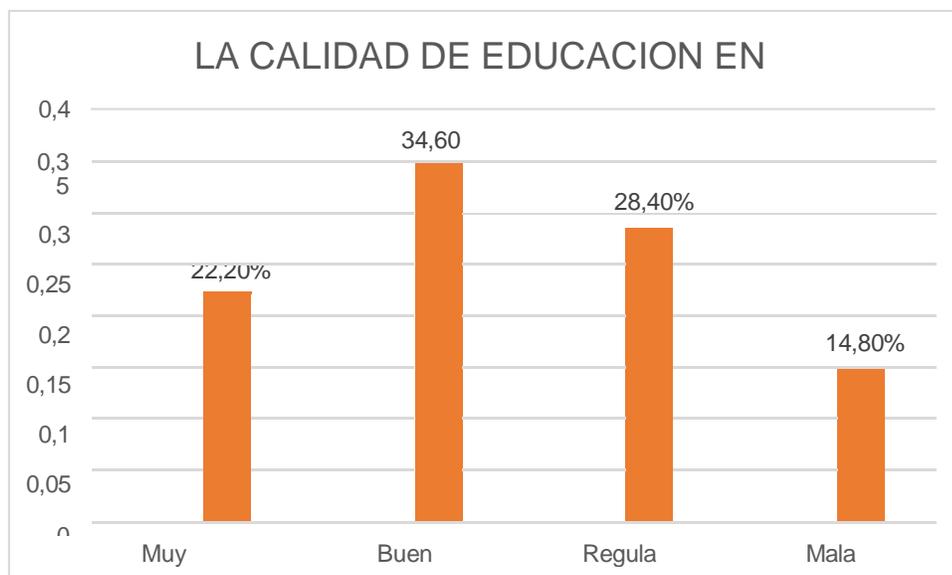
Fuente: Elaboración propia

### INTERPRETACION

Un 16,0 señala que es muy fácil hablar con el director, el 35,8% de los encuestados considera que es "algo fácil" hablar con el director cuando necesitan hacerlo, lo que sugiere una accesibilidad moderada. Sin embargo, un 30,9% indica que es "algo difícil" comunicarse con el director, y un 17,3% señala que es "muy difícil".

### 5.3 CALIDAD EDUCATIVA

GRÁFICO N° 9

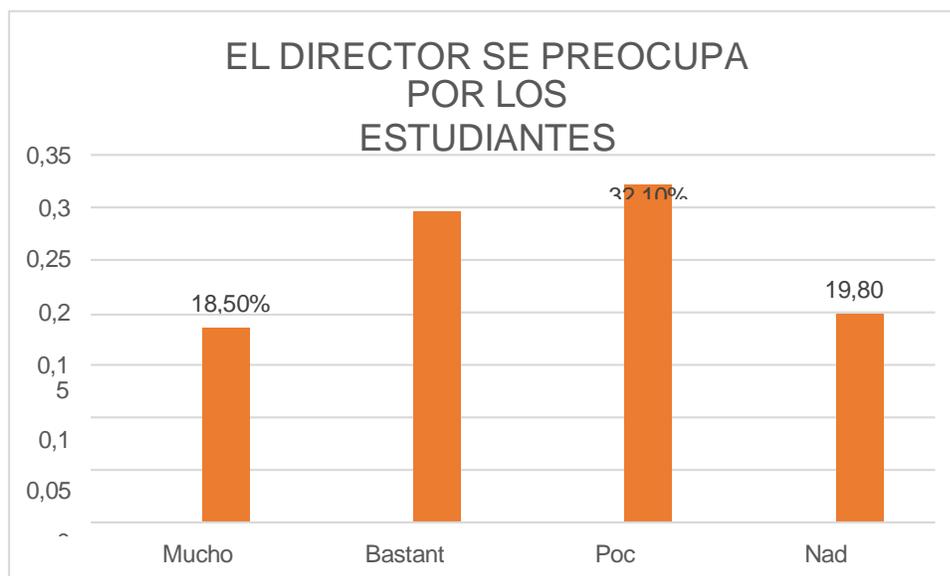


**Fuente:** Elaboración propia

#### INTERPRETACION

Los resultados indican que la percepción de la calidad de la educación bajo la dirección del actual director varía significativamente entre los encuestados. El 34.6% considera que la calidad es "buena", lo cual representa la opinión más común, seguida de un 28.4% que la califica como "regular". Solo el 22.2% cree que la calidad es "muy buena", mientras que un 14.8% piensa que es "mala".

GRÁFICO N° 10



**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

Los resultados muestran una percepción mixta respecto a la preocupación del director por el desarrollo de los estudiantes. El 32.1% de los encuestados cree que el director se preocupa "poco" por el desarrollo de los estudiantes, lo que representa la opinión más común. Le sigue un 29.6% que considera que el director se preocupa "bastante". Sólo el 18.5% de los encuestados opina que el director se preocupa "mucho", mientras que el 19.8% afirma que "nada" se preocupa por el desarrollo estudiantil.

GRÁFICO N° 11

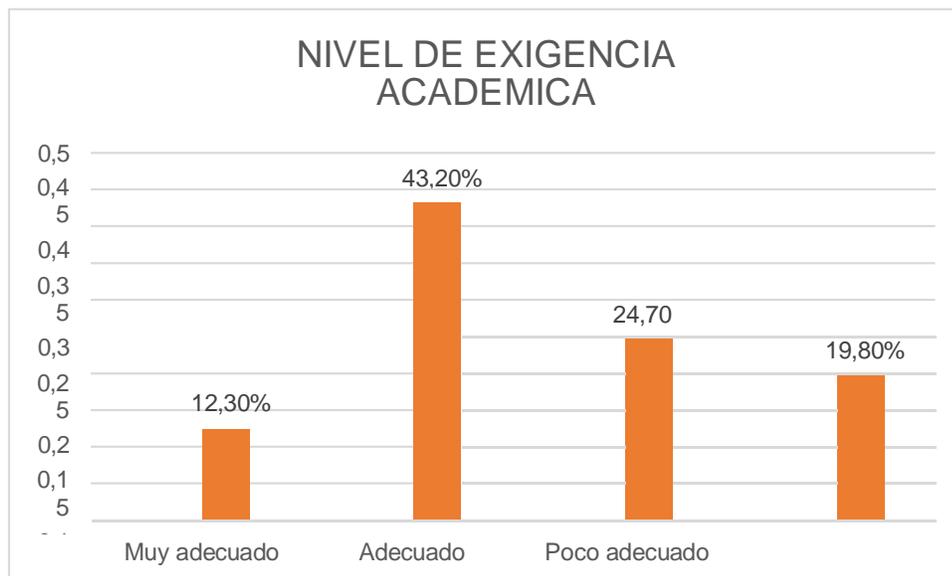


**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

Los resultados de la encuesta muestran que el 37.0% de los participantes se siente "satisfecho/a" con los logros de los estudiantes bajo la actual gestión, representando la mayoría relativa. Un 30.9% se siente "poco satisfecho/a", mientras que un 14.8% indica estar "muy satisfecho/a". Por otro lado, un 17.3% de los encuestados expresa estar "insatisfecho/a".

GRÁFICO N° 12



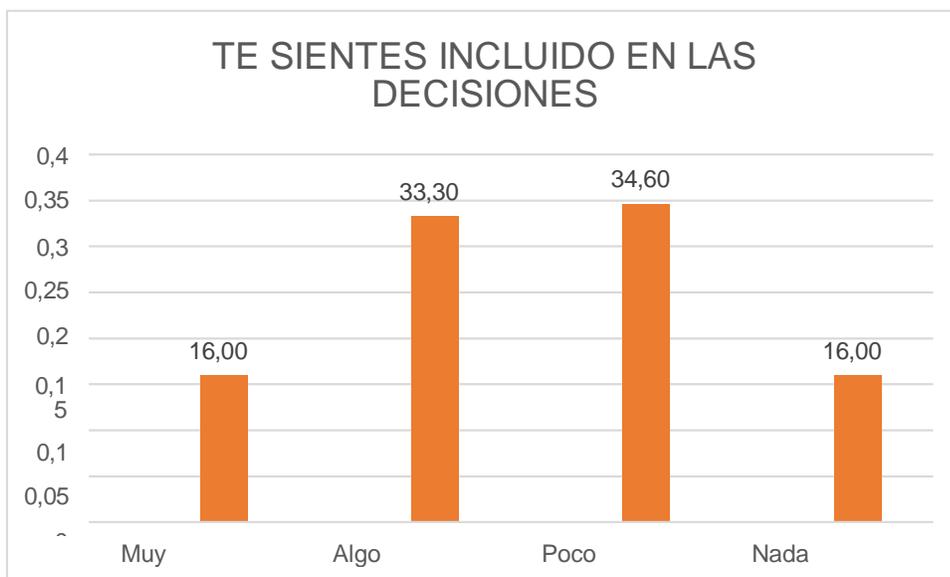
**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

Los datos revelan que el 43.2% de los encuestados considera que el nivel de exigencia académica de los estudiantes es "adecuado", lo que sugiere que una parte significativa de la comunidad educativa tiene una percepción positiva respecto a este aspecto de la gestión. Sin embargo, un 24.7% opina que el nivel es "poco adecuado" y un 19.8% lo califica como "inadecuado". Sólo el 12.3% de los encuestados cree que el nivel de exigencia es "muy adecuado".

## 5.4 PARTICIPACION COMUNITARIA

GRÁFICO N° 13

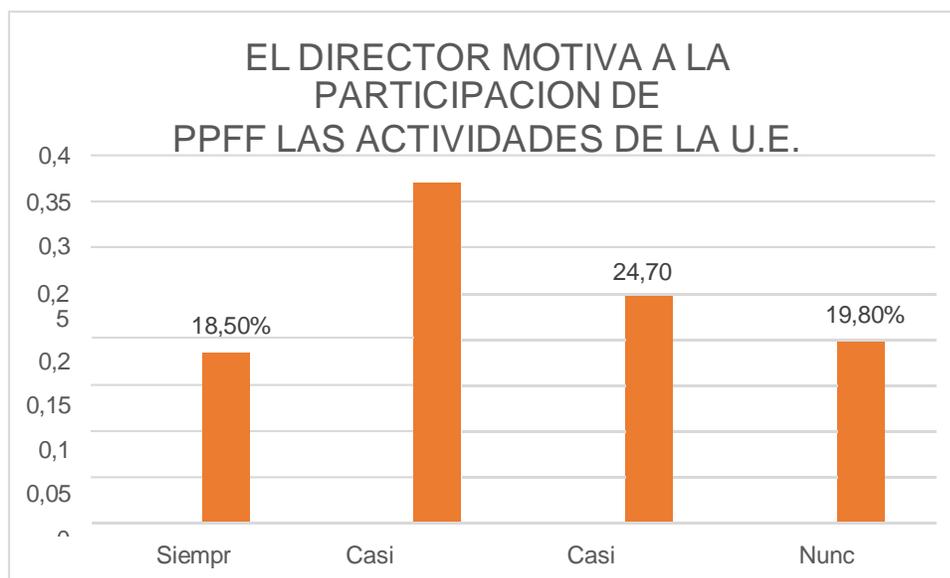


**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

La mayoría de los participantes se siente "poco incluido/a" 34.6% o "algo incluido/a" 33.3% en las decisiones importantes de la escuela. Un menor porcentaje 16.0% se considera "muy incluido/a," mientras que otro 16.0% siente que no se le incluye en absoluto.

GRÁFICO N° 14



**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

Un considerable número de encuestados opina que el director "casi siempre" 37.0% motiva a los padres para participar en las actividades de la escuela. Sin embargo, una combinación de respuestas que reflejan una baja frecuencia de motivación "casi nunca" 24.7% y "nunca" 19.8%, indica que cerca del 44.5% de los encuestados perciben que falta motivación para la participación parental..

GRÁFICO N° 15

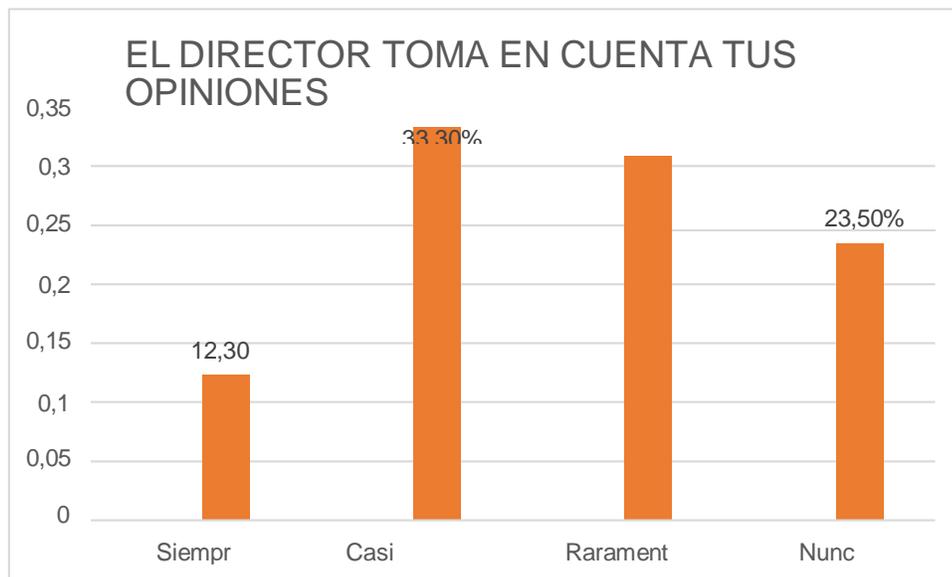


**Fuente:** Elaboración propia

### INTERPRETACION

Los datos muestran una opinión dividida entre quienes se sienten "satisfechos/as" 30.9% y aquellos "poco satisfechos/as" 30.9% con las oportunidades de participación brindadas por la dirección. Una proporción significativa 23.5% indica estar "nada satisfecho/a." y solamente el 14.8% se siente "muy satisfecho/a."

GRÁFICO N° 16



Fuente: Elaboración propia

### INTERPRETACION

Una gran parte de los encuestados considera que el director "raramente" 30.9% o "nunca" 23.5% toma en cuenta las opiniones de la comunidad. Solo un 12.3% percibe que el director "siempre" escucha a la comunidad, mientras que el 33.3% opina que esto ocurre "casi siempre"

## 5.5 RESULTADO DE ENTREVISTA A DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS

Total entrevistados: 10 docentes y 5 administrativos, seleccionados para representar diversas áreas y niveles de experiencia dentro de la unidad educativa.

Asistencia efectiva: 13 de los 15 seleccionados, ya que 2 docentes no pudieron asistir debido a compromisos personales.

### **Liderazgo:**

La mayoría de los entrevistados describieron el estilo de liderazgo del director como "reactivo". Esta percepción implica que el director responde principalmente a situaciones urgentes o problemas inmediatos, pero no presenta una planificación anticipada ni una visión a largo plazo.

Varios docentes mencionaron que el enfoque del director parece orientado a mantener el "control de la situación", sin establecer cambios estructurales o metas claras que fomenten la innovación educativa.

La falta de motivación continua por parte del director es un punto destacado en las respuestas. Mientras algunos mencionaron intentos de motivación en ocasiones puntuales, el sentimiento general es que no existe un compromiso sostenido para inspirar al equipo.

Un ejemplo citado en varias respuestas fue la organización de un taller de liderazgo que inicialmente fue bien recibido, pero al no tener seguimiento, la motivación inicial se perdió rápidamente. Este comentario sugiere una desconexión entre la dirección y el equipo en cuanto a iniciativas motivacionales.

Los participantes expresaron que el director es "relativamente efectivo" en decisiones administrativas, pero en temas pedagógicos y de enseñanza, su efectividad es limitada. Esta diferencia resalta una posible falta de interés o experiencia del director en aspectos específicos de calidad educativa y prácticas pedagógicas.

Un ejemplo mencionado fue el cambio en el sistema de evaluaciones, en el cual el director no consultó al equipo y no valoró adecuadamente las sugerencias de los docentes, generando frustración y confusión.

La percepción común es que el apoyo al desarrollo profesional es limitado y sin una estructura formal. Varios docentes señalaron que no existen programas de capacitación continua ni un plan de crecimiento profesional.

Un docente comentó que el desarrollo profesional parece depender más de las iniciativas individuales que del apoyo institucional, sugiriendo una necesidad de programas de capacitación sistemáticos y alineados con los objetivos de la escuela.

### **Calidad Educativa**

Muchos docentes y administrativos expresaron que la gestión del director se enfoca en el cumplimiento de tareas administrativas más que en promover una educación de calidad. Esta tendencia se percibe como una barrera para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y su desarrollo integral.

Los entrevistados resaltaron la falta de seguimiento a objetivos de aprendizaje claros y un enfoque débil en mejorar los métodos de enseñanza o el desarrollo de los estudiantes.

La mayoría de los entrevistados señalaron que las expectativas académicas son "poco claras" y que no se comunican de manera coherente. Aunque existen reuniones de planificación, los docentes perciben que no se ofrece una guía sólida que alinee los objetivos de aprendizaje con las prácticas de enseñanza.

Hubo consenso en que el apoyo de la gestión directiva para el desarrollo integral de los estudiantes es limitado. Los participantes desearían un enfoque que promueva el bienestar emocional, social y académico de los alumnos, indicando que el enfoque actual se percibe como insuficiente en estas áreas.

## **Comentarios Finales**

Los entrevistados mencionaron la necesidad de que el director sea más accesible y que exista un canal de retroalimentación regular. Varios comentaron que una comunicación más abierta y periódica ayudaría a los docentes a sentirse valorados y a fomentar un ambiente de mejora continua.

## **5.6 RESULTADOS REUNION DE PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES**

### **GRUPO FOCAL:**

Total convocados: 12 participantes (6 padres y 6 estudiantes) para asegurar una representación equitativa de las perspectivas de ambos grupos.

Asistencia efectiva: 10 personas (5 padres y 5 estudiantes), con una ausencia de cada grupo debido a dificultades de horario.

### **Comunicación**

La mayoría de los participantes describieron la comunicación del director hacia la comunidad educativa como "ocasional" y, en muchos casos, insuficiente. Señalaron que se informan sobre eventos o decisiones importantes con poca anticipación, lo cual dificulta la planificación familiar y limita la posibilidad de participación activa.

Tanto padres como estudiantes expresaron la necesidad de recibir información más clara y frecuente. Comentaron que a menudo no se comunican adecuadamente los motivos detrás de ciertas decisiones escolares, lo cual genera confusión e incertidumbre sobre cómo estas decisiones impactan en los estudiantes.

Los participantes señalaron que la comunicación se realiza principalmente a través de notas impresas enviadas a casa, lo cual resulta ineficaz para algunas familias. Varios padres sugirieron la implementación de medios más modernos y rápidos, como un sistema de mensajería digital, para mejorar la accesibilidad y rapidez en la transmisión de la información.

## **Participación Comunitaria**

Los participantes manifestaron que, en general, no se sienten incluidos en los procesos de toma de decisiones. Señalaron que las decisiones importantes se comunican de forma unilateral, sin abrir un espacio para la opinión de los padres o estudiantes antes de su implementación.

Los padres y estudiantes coincidieron en que sus opiniones son "escasamente valoradas" en el contexto de la toma de decisiones escolares. Algunos padres mencionaron que sienten que su participación en las decisiones es meramente simbólica, ya que sus aportaciones no parecen influir en las decisiones finales.

La mayoría de los padres y estudiantes opinó que las oportunidades para participar en actividades escolares son insuficientes. Aunque existen actividades de recaudación y eventos, expresaron interés en tener más oportunidades para participar en decisiones y actividades académicas, no solo en funciones de apoyo logístico.

Algunos padres y estudiantes compartieron experiencias donde sus opiniones fueron escuchadas, pero manifestaron que estas ocasiones son esporádicas y que rara vez se consideran en la toma de decisiones finales. Esto genera una percepción de exclusión y un sentimiento de desapego hacia las decisiones institucionales.

## **Comentarios Finales**

Los participantes destacaron la importancia de establecer canales de comunicación bidireccionales donde puedan expresar inquietudes y recibir respuestas claras y oportunas. Tanto padres como estudiantes coincidieron en que una comunicación más abierta podría mejorar la relación entre la dirección de la escuela y la comunidad educativa, y fortalecer la confianza en la gestión escolar.

## **5.7 RESULTADOS REPRESENTANTES DE PADRES Y ADMINISTRATIVOS**

### **GRUPO FOCAL**

Total convocados: 8 personas (4 representantes de padres y 4 administrativos) para un análisis específico sobre la inclusión en la toma de decisiones.

Asistencia efectiva: 7 de los 8 convocados asistieron, con la ausencia de un representante administrativo por cuestiones laborales.

### **Participación comunitaria**

Los participantes expresaron que la oportunidad de participar en decisiones que afectan a la institución es poco frecuente. Tanto representantes de padres como administrativos mencionaron que, aunque se realizan reuniones, estas tienden a ser informativas y no a incluir sus opiniones en el proceso decisional.

La mayoría de los participantes siente que sus opiniones no son tenidas en cuenta en las decisiones finales. Mencionaron que aunque ocasionalmente se les consulta, sus aportaciones no suelen influir en el resultado, lo cual les genera una sensación de frustración y desmotivación.

Varios asistentes señalaron situaciones en las que les hubiera gustado participar más activamente. Por ejemplo, comentaron sobre decisiones relacionadas con cambios en horarios y actividades, donde sus opiniones fueron solicitadas pero no consideradas en la decisión definitiva, lo que genera una percepción de exclusión.

Los participantes señalaron que las oportunidades para involucrarse activamente en actividades escolares están principalmente relacionadas con eventos de recaudación o apoyo logístico, y que estas actividades no son suficientes para satisfacer su deseo de participación en aspectos académicos o administrativos de la gestión escolar.

Representantes de padres y administrativos expresaron interés en tener una mayor participación en temas de gestión, tales como políticas de disciplina, actividades extracurriculares y estrategias educativas. Señalaron que estos temas son fundamentales para mejorar el ambiente escolar y el rendimiento estudiantil.

### **Comentarios Finales**

Los participantes subrayaron la importancia de desarrollar una cultura de inclusión donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan sentirse escuchados y valorados en las decisiones escolares. Indicaron que un cambio hacia una comunicación más abierta y un sistema de participación estructurado podría mejorar significativamente la percepción de apoyo y colaboración entre los padres, administrativos y la dirección de la institución.

## **5.8 DISCUSION**

En esta investigación, los datos obtenidos indican una percepción predominantemente negativa de la gestión directiva en la Unidad Educativa, especialmente en los cuatro ejes analizados: liderazgo, comunicación, calidad educativa y participación comunitaria.

Tanto las encuestas como los resultados de entrevistas y grupos focales subrayan aspectos críticos en cada área, reflejando un consenso en la comunidad educativa sobre las deficiencias en la administración actual.

### **Liderazgo**

El estilo de liderazgo del director es visto como "reactivo", centrado en resolver problemas inmediatos más que en implementar una planificación estratégica a largo plazo. Esto es consistente con los resultados cuantitativos, donde un 40.7% de los encuestados opina que el director toma buenas decisiones solo "a veces", mientras que un 24.7% considera que "nunca" lo hace.

Estos datos reflejan una gestión que no inspira la confianza necesaria en la comunidad educativa para liderar el desarrollo institucional. Según Goleman (2011), el liderazgo efectivo implica no solo la toma de decisiones acertadas, sino también la construcción de un ambiente de confianza y motivación, aspectos que parecen insuficientes en este contexto.

En las entrevistas, varios docentes destacaron la falta de seguimiento en iniciativas de desarrollo profesional y apoyo al equipo. Un taller de liderazgo, por ejemplo, generó entusiasmo inicial, pero al no contar con continuidad, el impacto positivo se diluyó rápidamente.

Esto coincide con lo mencionado por Robbins y Judge (2017), quienes sostienen que la motivación sostenida del líder es clave para un entorno organizacional positivo, el cual actualmente parece ausente en esta institución.

## **Comunicación**

La comunicación, aunque fundamental para la gestión educativa, se percibe como inconsistente e insuficiente. Un 60.5% de los encuestados considera que el director "a veces" o "nunca" explica claramente las decisiones, lo cual apunta a una falta de transparencia en los procesos administrativos.

Esta situación fue respaldada por los participantes de los grupos focales, quienes señalaron que las decisiones importantes se informan sin suficiente anticipación, dificultando la participación activa de padres y estudiantes.

Los estudios de Chiavenato (2011) enfatizan la necesidad de comunicación clara y oportuna para alinear al equipo con los objetivos institucionales, algo que parece estar ausente en la institución analizada.

La falta de accesibilidad del director fue también una preocupación común. Un 30.9% de los encuestados indicó que es "algo difícil" hablar con el director, limitando la posibilidad de resolver inquietudes o coordinar acciones conjuntas.

Robbins y Judge (2017) sostienen que un líder accesible fomenta un entorno de comunicación abierta y colaboración, lo cual podría estar obstaculizado en este contexto.

### **Calidad Educativa**

La percepción de la calidad educativa refleja opiniones mixtas. Un 34.6% de los encuestados la califica como "buena", pero un 28.4% la considera "regular" y un 14.8% "mala".

En las entrevistas, los docentes manifestaron que la gestión directiva se enfoca en tareas administrativas, con poca atención a la mejora de métodos de enseñanza o al desarrollo integral de los estudiantes.

Este enfoque administrativo, en lugar de pedagógico, es una barrera para la mejora continua y el éxito académico, según los participantes.

Fullan (2010) señala que la calidad educativa está directamente vinculada a la efectividad del liderazgo, y que la falta de claridad en las expectativas académicas y la falta de coherencia en la comunicación afectan negativamente el desempeño estudiantil.

La carencia de una estrategia de desarrollo integral limita el potencial educativo de la institución, y los resultados sugieren que el liderazgo actual podría estar contribuyendo a estos desafíos.

### **Participación Comunitaria**

La participación comunitaria es un eje fundamental para la cohesión institucional y el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, tanto los datos de las encuestas como los resultados de los grupos focales indican que los padres y estudiantes sienten que sus opiniones no son valoradas en los procesos de toma de decisiones.

En las reuniones con padres y estudiantes, la falta de inclusión y el carácter unidireccional de la comunicación del director generaron descontento, pues los padres y estudiantes consideraron que su participación es meramente simbólica y rara vez impacta en las decisiones finales.

Esta situación coincide con el modelo de participación de Arnstein (1969), quien sugiere que la participación auténtica implica un rol activo de los stakeholders en las decisiones que los afectan. En este contexto, la gestión parece no fomentar esta inclusión, limitando el sentido de pertenencia y cohesión entre la comunidad educativa.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

Los resultados reflejan una percepción predominantemente negativa sobre la gestión directiva, con opiniones que indican deficiencias en liderazgo, comunicación, calidad educativa y participación comunitaria.

La mayoría de los docentes perciben el liderazgo del director como "reactivo", enfocándose en situaciones inmediatas sin una visión a largo plazo o un enfoque estratégico para mejorar la institución. Los docentes señalaron la falta de motivación y apoyo continuo como una barrera para su propio desarrollo profesional. Esto apunta a una necesidad de mayor consistencia y previsión en el liderazgo para fomentar un clima organizacional positivo y de confianza.

La comunicación es percibida como inconsistente y poco clara. Los estudiantes, docentes, padres y personal administrativo reportaron dificultades para recibir información completa y comprensible sobre decisiones y actividades relevantes. La falta de accesibilidad del director y de medios efectivos de comunicación, como sistemas digitales, genera insatisfacción y limita la cohesión de la comunidad educativa. La ausencia de una comunicación oportuna y transparente afecta negativamente la percepción de la gestión directiva y genera confusión y desconfianza en el liderazgo.

La percepción de la calidad educativa bajo la dirección actual es variada. Aunque algunos la califican como "buena", una parte significativa de la comunidad considera que es "regular" o incluso "mala". La falta de claridad en las expectativas académicas y el enfoque prioritario en tareas administrativas en lugar de pedagógicas limitan el impacto positivo en el desarrollo integral de los estudiantes. La comunidad educativa sugiere que un mayor enfoque en métodos de enseñanza y en el bienestar de los estudiantes podría mejorar la calidad educativa.

La mayoría de los miembros de la comunidad educativa, incluidos padres y estudiantes, se sienten excluidos de los procesos de toma de decisiones, percibiendo su participación como meramente simbólica. Aunque ocasionalmente se les consulta, las decisiones finales parecen no reflejar sus opiniones, lo que genera frustración y desmotivación. Esto limita la cohesión y el sentido de pertenencia entre la comunidad educativa, y sugiere la necesidad de un cambio hacia un enfoque de gestión más inclusivo y participativo.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Los resultados apuntan a una gestión que requiere ser fortalecida para responder adecuadamente a las expectativas y necesidades de la comunidad educativa:

Para mejorar las habilidades de liderazgo, se recomienda que el director participe en programas de capacitación enfocados en liderazgo educativo, comunicación efectiva y manejo de equipos.

Es crucial desarrollar un sistema de comunicación que facilite el flujo de información entre el director, los docentes, estudiantes y padres de familia. Esto podría incluir reuniones periódicas y la creación de un canal de comunicación digital donde se publiquen las actividades, decisiones y anuncios importantes.

Se recomienda establecer mecanismos de participación donde tanto docentes como padres puedan contribuir a las decisiones institucionales, a través de comités de trabajo y consultas periódicas.

Para responder a las expectativas de calidad educativa, se sugiere que el director implemente un plan estratégico de mejora que contemple la actualización y capacitación continua de los docentes, el seguimiento del rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes.

Se recomienda desarrollar un programa específico que promueva la participación de los padres y miembros de la comunidad en las actividades y proyectos escolares, a través de talleres, reuniones y actividades de integración.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguirre, P., & Fernández, R. (2019). *Gestión directiva en instituciones educativas: Un enfoque integral*. La Paz: Editorial Universitaria.

Gómez, L., & Castro, M. (2021). *Liderazgo y gestión educativa en Bolivia: Retos y perspectivas*. Cochabamba: Editorial Académica.

González, M. (2019). *La influencia de la gestión directiva en el rendimiento académico: Un estudio en escuelas públicas*. México: Editorial Académica.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Jiménez, C. (2016). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa*. Bogotá: Editorial Andes.

López, J. (2020). *Evaluación de la gestión educativa en escuelas públicas bolivianas*. Sucre: Editorial Andina.

Mendoza, M. (2020). *Competencias de liderazgo en directores escolares*. Buenos Aires: Editorial Delta.

Ministerio de Educación de Bolivia. (2020). *Políticas y normativas para la gestión educativa en unidades educativas*. La Paz: Ministerio de Educación.

Ramírez, V. (2018). *Percepción de la comunidad educativa sobre la gestión directiva en el contexto boliviano*. La Paz: Editorial de la Universidad Autónoma.

Sánchez, J. (2017). *Calidad educativa y liderazgo institucional*. Quito: Ediciones Educativas.

## RECUPERADO DE PÁGINAS WEB CON URLS

Dufour, R., & Eaker, R. (1992). Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement. Recuperado de <https://www.solutiontree.com/plc-at-work>

Eccles, J. S., & Roeser, R. W. (2011). Schools as developmental contexts during adolescence. Recuperado de <https://www.journals.sagepub.com/schools-context-adolescence>

Elmore, R. F. (2004). School reform from the inside out: Policy, practice, and performance. Recuperado de <https://www.harvardpress.edu/elmore-school-reform>

Epstein, J. L. (2018). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools. Recuperado de <https://www.routledge.com/school-family-community-partnerships>

Ferguson, R. F. (2014). The influence of teaching: Beyond standardized test scores, engagement, mindsets, and agency. Recuperado de <https://www.harvardpress.edu/influence-of-teaching>

Glickman, C. D. (2010). Leadership for learning: How to help teachers succeed. Recuperado de <https://www.ascd.org/leadership-for-learning>

Harris, A. (2009). Distributed leadership: Different perspectives. Recuperado de <https://www.springer.com/distributed-leadership>

Jones, S. (2020). Modelos y teorías de gestión escolar. Recuperado de <https://www.palgrave.com/school-management-theories>

Marzano, R. J. (2003). What works in schools: Translating research into action. Recuperado de <https://www.ascd.org/what-works-in-schools>

Mendoza, M. (2020). Competencias de liderazgo en directores escolares. Recuperado de <https://www.editorialdelta.com/liderazgo-escolar>

Schneider, M., & Preckel, F. (2017). Teacher judgment accuracy: Teacher judgments of student motivation and achievement. Recuperado de <https://www.journals.apa.org/teacher-judgment-accuracy>

**ANEXO****CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:** Lea cada pregunta y seleccione la opción que mejor refleje su opinión sobre la gestión directiva en la institución. Marque una sola opción por pregunta.

1 ¿Crees que el director toma buenas decisiones para el beneficio de todos?

- a) Siempre toma buenas decisiones
- b) La mayoría de las veces toma buenas decisiones
- c) A veces toma buenas decisiones
- d) Nunca toma buenas decisiones

2 ¿El director motiva y apoya a los maestros en su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

3 ¿Sientes que el director hace bien su trabajo como líder?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Regular
- d) Mal

4 ¿El director te inspira confianza?

- a) Mucha confianza
- b) Algo de confianza
- c) Poca confianza
- d) Ninguna confianza

5 ¿Crees que el director explica bien lo que hace y lo que pasa en la escuela?

- a) Siempre lo explica bien
- b) Casi siempre lo explica bien
- c) A veces lo explica bien
- d) Nunca lo explica bien

6 ¿Con qué frecuencia el director informa a la comunidad educativa sobre temas importantes?

- a) Muy seguido
- b) Seguido
- c) Rara vez
- d) Nunca

7 ¿Consideras que es fácil entender la información que da el director?

- a) Muy fácil
- b) Fácil
- c) Algo difícil
- d) Muy difícil

8 ¿Es fácil hablar con el director cuando necesitas hacerlo?

- a) Muy fácil
- b) Algo fácil
- c) Algo difícil
- d) Muy difícil

9 ¿Cómo ves la calidad de la educación en la escuela bajo la dirección del actual director?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

10 ¿El director se preocupa por el desarrollo de los estudiantes?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Poco
- d) Nada

11 ¿Qué tan satisfecho/a estás con los logros de los estudiantes en esta gestión?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Poco satisfecho/a
- d) Insatisfecho/a

12 ¿Consideras que el nivel de exigencia académica de los estudiantes es adecuado?

- a) Muy adecuado
- b) Adecuado
- c) Poco adecuado
- d) Inadecuado

13 ¿Te sientes incluido/a en las decisiones importantes de la escuela?

- a) Muy incluido/a
- b) Algo incluido/a
- c) Poco incluido/a
- d) Nada incluido/a

14 ¿El director motiva a los padres de familia para que participen en las actividades de la escuela?

- a) Siempre

- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

15 ¿Qué tan satisfecho/a estás con las oportunidades de participación que ofrece la dirección?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Poco satisfecho/a
- d) Nada satisfecho/a

16 ¿Sientes que el director toma en cuenta las opiniones de la comunidad?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Raramente
- d) Nunca

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

## GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS PARA DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS

El presente instrumento tiene por objetivo recopilar percepciones sobre el liderazgo y la calidad educativa impulsados por el director

CATEGORÍA	PREGUNTAS
Percepción de Liderazgo	1. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del director?
	2. ¿Considera que el director es efectivo en la toma de decisiones? Si es así, ¿puede proporcionar un ejemplo específico?
	3. ¿En qué medida siente que el director inspira y motiva al equipo? ¿Podría describir una situación específica que lo evidencie?
	4. ¿Siente que el director apoya su desarrollo profesional? ¿De qué manera?
Percepción de Calidad Educativa	1. ¿Cómo evalúa la gestión del director en términos de calidad educativa?
	2. ¿Cree que las expectativas académicas son adecuadas y se comunican de manera clara?
	3. ¿Qué nivel de apoyo percibe en la gestión directiva para el desarrollo integral de los estudiantes?
	4. ¿Hay algún aspecto de la calidad educativa que considere necesita mejora bajo la gestión actual?
Comentarios Finales	1. ¿Hay algún otro aspecto del liderazgo o de la gestión educativa que le gustaría mencionar?

## GUÍA DE GRUPO FOCAL PARA PADRES Y ESTUDIANTES

El presente instrumento fue diseñado para explorar las percepciones colectivas sobre la claridad, accesibilidad de la comunicación y el nivel de inclusión en la toma de decisiones

CATEGORÍA	PREGUNTAS
Percepción de Comunicación	1. ¿Cómo describirían la comunicación del director hacia la comunidad educativa? ¿Es clara y frecuente?
	2. ¿Reciben suficiente información sobre eventos y decisiones importantes de la escuela? ¿Qué tipo de información sienten que falta?
	3. ¿Cuáles son los medios principales por los que reciben información de la escuela? ¿Les parecen adecuados?
	4. ¿Consideran que la comunicación es accesible para todos los miembros de la comunidad educativa? ¿Por qué?
Percepción de Participación Comunitaria	1. ¿Se sienten incluidos en los procesos de toma de decisiones de la escuela? ¿En qué ocasiones han podido participar?
	2. ¿En qué medida sienten que sus opiniones son valoradas e incluidas en las decisiones escolares?
	3. ¿Consideran que se ofrecen suficientes oportunidades para participar en actividades y decisiones institucionales? ¿Qué les gustaría que se mejorara?
	4. ¿Han tenido alguna experiencia en la que sus opiniones hayan sido tomadas en cuenta por la dirección?
Comentarios Finales	1. ¿Algún otro aspecto sobre la comunicación o participación que les gustaría mencionar?

## GUÍA DE GRUPO FOCAL PARA REPRESENTANTES DE PADRES Y ADMINISTRATIVOS

Este instrumento tuvo como objetivo obtener una visión específica sobre la inclusión en la toma de decisiones y la percepción sobre la participación en actividades escolares

CATEGORÍA	PREGUNTAS
Inclusión en la Toma de Decisiones	1. ¿Con qué frecuencia tienen la oportunidad de participar en decisiones que afectan a la institución?
	2. ¿Sienten que el director y el equipo directivo consideran sus opiniones antes de tomar decisiones importantes? ¿Podrían proporcionar ejemplos?
	3. ¿Qué tan satisfechos están con las oportunidades que la escuela brinda para expresar sus opiniones y ser escuchados?
Percepción General de Participación	1. ¿Qué actividades escolares les han dado la oportunidad de involucrarse activamente? ¿Las consideran suficientes?
	2. ¿Hay aspectos de la gestión en los que consideran que deberían tener más participación? ¿Cuáles serían?
	3. ¿De qué forma les gustaría que la dirección promoviera un mayor involucramiento de la comunidad en las decisiones y actividades?
Comentarios Finales	1. ¿Qué otro comentario sobre la participación comunitaria y la inclusión en decisiones quisieran compartir?