



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE
BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO EN EL CANTÓN
LA TRONCAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

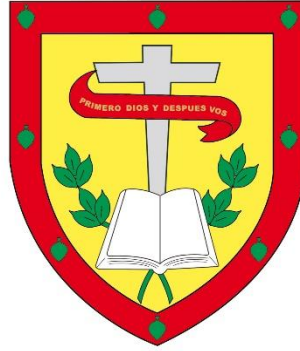
AUTOR: NELSON ANDRES RIVERA GAVILANEZ, JAVIER
ALEXANDER GUAYA BURI

DIRECTOR: JOFFRE EDGAR BOZA AGUIRRE

LA TRONCAL - ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO
EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE BACHILLERATO GENERAL
UNIFICADO EN EL CANTÓN LA TRONCAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: NELSON ANDRES RIVERA GAVILANEZ, JAVIER
ALEXANDER GUAYA BURI

DIRECTOR: JOFFRE EDGAR BOZA AGUIRRE

LA TRONCAL - ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – LA TRONCAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

La Troncal, 24 de octubre del 2025.

Sección: UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.

Asunto: Aprobación de presentación del Trabajo de Titulación.

Dr.

Carlos Orellana Orellana, PhD.

UNIDAD DE TITULACIÓN – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA.

De mi consideración:

El suscrito tutor del trabajo de titulación, con un atento y cordial saludo me dirijo a usted para desearle éxitos en sus funciones diarias, y a su vez certificar que el trabajo de **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO EN EL CANTÓN LA TRONCAL”** desarrollado por **RIVERA GAVILANEZ NELSON ANDRES** con cédula de identidad No **0941677072** y **JAVIER ALEXANDER GUAYA BURI** con cédula de identidad No **0350203824** ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Particular que hacemos de su conocimiento para los fines legales consiguientes, suscribo, no sin antes exteriorizar nuestra consideración.

Atentamente.

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



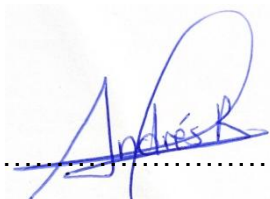
Firmado electrónicamente por:
JOFFRE EDGAR BOZA AGUIRRE
Validar únicamente con FirmaEC

**Lcdo. Joffre Boza A, MGS.
TUTOR DE TESIS**

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Nelson Andrés Rivera Gavilanez portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0941677072** y **Javier Alexander Guaya Buri** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350203824**. Declaramos ser los autores de la obra: “**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO EN EL CANTÓN LA TRONCAL**”, sobre la cual nos hacemos responsables sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaramos que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximimos a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaramos finalmente que nuestra obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también nos responsabilizamos y eximimos a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

La Troncal, 07 de noviembre de 2025.

F: .....

Nelson Andrés Rivera Gavilanez

C.I. 0941677072

F: .....

Javier Alexander Guaya Buri

C.I. 0941677072

Agradecimientos

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por permitirnos culminar con éxito esta etapa importante de nuestra vida profesional.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al Mgs. Joffre Edgar Boza Aguirre, tutor del presente trabajo, por su valiosa guía, dedicación y conocimientos aportados durante el desarrollo de esta investigación.

Agradecemos a la Universidad Católica de Cuenca, Extensión San Pablo de La Troncal, en especial a la Unidad Académica de Ciencias Económicas y Empresariales, por brindarnos una formación integral basada en la excelencia académica y los valores humanistas.

Extendemos nuestro agradecimiento al Ing. Fernando Orellana Orellana y al Dr. Carlos Patricio Orellana Orellana, quienes, desde sus funciones directivas y académicas, han permitido la ejecución de este proyecto y han impulsado nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros de la universidad, quienes compartieron experiencias, desafíos y aprendizajes que enriquecieron este proceso académico y personal.

Dedicatoria

A Dios, por guiarnos en cada paso, darnos fortaleza en los momentos de cansancio y mostrarnos que todo esfuerzo tiene propósito. Sin Su gracia, este logro no sería posible.

A nuestros padres, quienes con amor, sacrificio y ejemplo nos han enseñado a luchar por nuestros sueños. Gracias por creer en nosotros incluso cuando dudábamos, por ser nuestra mayor motivación y el motor de cada meta alcanzada.

A nuestros hermanos, compañeros de vida que han estado presentes para brindarnos apoyo, ánimo y comprensión en este camino académico.

A cada uno de ustedes les dedicamos este triunfo, porque este logro también es suyo.

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico en la calidad educativa de los estudiantes de Bachillerato General Unificado en el cantón La Troncal, provincia del Cañar. El estudio surge ante la necesidad de fortalecer los procesos de gestión educativa, considerando que el desarrollo institucional, la toma de decisiones acertadas y el desempeño docente influyen directamente en los resultados académicos y formativos. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de alcance correlacional, mediante encuestas dirigidas a directivos, docentes y estudiantes como actores clave del proceso educativo. Los resultados evidencian que una adecuada planificación estratégica, basada en el cumplimiento de objetivos institucionales, la misión y visión compartida, así como la gestión eficiente de recursos, se relaciona significativamente con una mejora en la calidad educativa. Asimismo, se determinó que el liderazgo pedagógico influye en la participación activa de la comunidad educativa, la motivación docente y la optimización del entorno de aprendizaje. La investigación propone estrategias de mejora orientadas a fortalecer la cultura de planificación y liderazgo dentro de las instituciones educativas del cantón, contribuyendo al logro de una educación más eficiente, inclusiva y de mayor impacto social.

Abstract

This research analyzes the relationship between strategic planning and pedagogical leadership in the educational quality of students attending the Unified General Baccalaureate program in the canton of La Troncal, province of Cañar. The study arises from the need to strengthen educational management processes. It considers that institutional development, sound decision-making, and teacher performance directly influence academic and educational outcomes. A quantitative, descriptive, and correlational approach was employed through surveys applied to administrators, teachers, and students, who act as key stakeholders in the educational process. The results show that adequate strategic planning, based on the fulfillment of institutional objectives, a shared mission and vision, and efficient resource management, is significantly related to an improvement in educational quality. It was also determined that pedagogical leadership influences the active participation of the educational community, teacher motivation, and the optimization of the learning environment. The research proposes improvement strategies to strengthen the culture of planning and leadership within the canton's educational institutions. These strategies contribute to achieving a more efficient, inclusive, and socially impactful education.

Tabla de contenido

1	Planteamiento del problema.....	1
1.1	Antecedentes del problema a investigar	1
1.1.1	Hechos actuales que contextualizan el problema.....	1
1.1.2	Causas y consecuencias del problema a investigar.....	6
1.1.3	Mapa Conceptual del Problema a Investigar	7
1.2	Pregunta central de investigación	8
1.3	Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1	Objetivo General.....	8
1.3.2	Objetivos Específicos.....	8
1.4	Justificación	9
1.4.1	Justificación Práctica	9
2	Marco teórico de investigación.....	9
2.1	Antecedentes teóricos: Calidad Educativa.....	9
2.2	Relación teórica de la variable dependiente con las variables independientes	
	18	
2.3	Justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes: Planificación Estratégica y Liderazgo Pedagógico.....	20
2.4	Modelo gráfico propuesto	30
2.5	Hipótesis de prueba.....	30
2.6	Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis	31
3	Metodología	32

3.1	Tipo y diseño de la investigación.....	32
3.2	Métodos de recolección de datos	33
3.3	Unidad de Análisis	33
3.4	Población, marco muestral y muestra	33
3.5	Operacionalización de variables	35
3.6	Confiabilidad del instrumento con prueba piloto.....	37
3.7	Métodos de Análisis.....	38
4	Resultados	38
4.1	Análisis de Resultados del Personal Directivo	39
4.2	Análisis de Resultados del Cuerpo Docente	71
4.3	Análisis de Resultados de Estudiantes.....	101
5	Análisis general de resultados.....	134
6	Conclusiones	136
7	Recomendaciones	138
8	Bibliografía	139

Índice de Tablas

Tabla 1. Tabla comparativa de los precursores de las tres teorías de calidad mencionadas... 11	11
Tabla 2. Tabla comparativa de los precursores de las teorías de planificación estratégica mencionadas.....21	21
Tabla 3. Tabla comparativa de los precursores de las teorías del liderazgo pedagógico mencionadas.....24	24
Tabla 4. Operacionalización de variables35	35
Tabla 5. Análisis de confiabilidad de encuesta a directivos con prueba piloto37	37
Tabla 6. Análisis de confiabilidad de encuesta a profesores con prueba piloto37	37
Tabla 7. Análisis de confiabilidad de encuesta a estudiantes de bachillerato general unificado con prueba piloto.....37	37
Tabla 8. Análisis general de los datos proporcionados por el personal directivo.....39	39
Tabla 9. Pregunta 1 - personal directivo40	40
Tabla 10. Pregunta 2 - personal directivo41	41
Tabla 11. Pregunta 3 - personal directivo42	42
Tabla 12. Pregunta 4 - personal directivo43	43
Tabla 13. Pregunta 5 - personal directivo44	44
Tabla 14. Pregunta 6 - personal directivo46	46
Tabla 15. Pregunta 7 - personal directivo47	47
Tabla 16. Pregunta 8 - personal directivo48	48
Tabla 17. Pregunta 9 - personal directivo49	49
Tabla 18. Pregunta 10 - personal directivo50	50
Tabla 19. Pregunta 11 - personal directivo51	51
Tabla 20. Pregunta 12 - personal directivo53	53
Tabla 21. Pregunta 13 - personal directivo54	54

Tabla 22. Pregunta 14 - personal directivo	55
Tabla 23. Pregunta 15 - personal directivo	56
Tabla 24. Pregunta 16 - personal directivo	58
Tabla 25. Pregunta 17 - personal directivo	59
Tabla 26. Pregunta 18 - personal directivo	60
Tabla 27. Pregunta 19 - personal directivo	61
Tabla 28. Pregunta 20 - personal directivo	63
Tabla 29. Pregunta 21 - personal directivo	64
Tabla 30. Pregunta 22 - personal directivo	65
Tabla 31. Pregunta 23 - personal directivo	66
Tabla 32. Pregunta 24 - personal directivo	68
Tabla 33. Análisis general - cuerpo docente	71
Tabla 34. Pregunta 1 – cuerpo docente	72
Tabla 35. Pregunta 2 - cuerpo docente.....	73
Tabla 36. Pregunta 3 - cuerpo docente.....	74
Tabla 37. Pregunta 4 - cuerpo docente.....	75
Tabla 38. Pregunta 5 - cuerpo docente.....	76
Tabla 39. Pregunta 6 - cuerpo docente.....	77
Tabla 40. Pregunta 7 - cuerpo docente.....	79
Tabla 41. Pregunta 8 - cuerpo docente.....	80
Tabla 42. Pregunta 9 - cuerpo docente.....	81
Tabla 43. Pregunta 10 - cuerpo docente.....	82
Tabla 44. Pregunta 11 - cuerpo docente.....	84
Tabla 45. Pregunta 12 - cuerpo docente.....	85
Tabla 46. Pregunta 13 - cuerpo docente.....	86

Tabla 47. Pregunta 14 - cuerpo docente.....	87
Tabla 48. Pregunta 15 - cuerpo docente.....	89
Tabla 49. Pregunta 16 - cuerpo docente.....	90
Tabla 50. Pregunta 17 - cuerpo docente.....	91
Tabla 51. Pregunta 18 - cuerpo docente.....	92
Tabla 52. Pregunta 19 - cuerpo docente.....	94
Tabla 53. Pregunta 20 - cuerpo docente.....	95
Tabla 54. Pregunta 21 - cuerpo docente.....	96
Tabla 55. Pregunta 22 - cuerpo docente.....	98
Tabla 56. Pregunta 1 - personal directivo	101
Tabla 57. Pregunta 1 – estudiantes de bachillerato.....	102
Tabla 58. Pregunta 2 - estudiantes de bachillerato	103
Tabla 59. Pregunta 3 - estudiantes de bachillerato	104
Tabla 60. Pregunta 4 - estudiantes de bachillerato	106
Tabla 61. Pregunta 5 - estudiantes de bachillerato	107
Tabla 62. Pregunta 6 - estudiantes de bachillerato	108
Tabla 63. Pregunta 7 - estudiantes de bachillerato	110
Tabla 64. Pregunta 8 - estudiantes de bachillerato	111
Tabla 65. Pregunta 9 - estudiantes de bachillerato	112
Tabla 66. Pregunta 10 - estudiantes de bachillerato	113
Tabla 67. Pregunta 11 - estudiantes de bachillerato	115
Tabla 68. Pregunta 12 - estudiantes de bachillerato	116
Tabla 69. Pregunta 13 - estudiantes de bachillerato	117
Tabla 70. Pregunta 14 - estudiantes de bachillerato	118
Tabla 71. Pregunta 15 - estudiantes de bachillerato	120

Tabla 72. Pregunta 16 - estudiantes de bachillerato	121
Tabla 73. Pregunta 17 - estudiantes de bachillerato	122
Tabla 74. Pregunta 18 - estudiantes de bachillerato	123
Tabla 75. Pregunta 19 - estudiantes de bachillerato	125
Tabla 76. Pregunta 20 - estudiantes de bachillerato	126
Tabla 77. Pregunta 21 - estudiantes de bachillerato	127
Tabla 78. Pregunta 22 - estudiantes de bachillerato	129
Tabla 79. Pregunta 23 - estudiantes de bachillerato	130
Tabla 80. Pregunta 24 - estudiantes de bachillerato	131
Tabla 81. Pregunta 25 - estudiantes de bachillerato	133

Índice de Figuras

Figura 1. Tasas de abandono, no promoción y promoción del Sistema Nacional de Educación	3
Figura 2. Mapa conceptual del Tema a investigar	7
Figura 3. Características en común entre las agencias acreditadoras de calidad educativa....	17
Figura 4. Modelos de la planificación estratégica	21
Figura 5. Modelo gráfico propuesto.....	30
Figura 6. Relación entre objetivo general, pregunta de investigación central e hipótesis	31
Figura 7. Pregunta 1 – personal directivo	40
Figura 8. Pregunta 2 – personal directivo	41
Figura 9. Pregunta 3 – personal directivo	42
Figura 10. Pregunta 4 – personal directivo	44
Figura 11. Pregunta 5 – personal directivo	45
Figura 12. Pregunta 6 – personal directivo	46
Figura 13. Pregunta 7 – personal directivo	47
Figura 14. Pregunta 8 – personal directivo	48
Figura 15. Pregunta 9 – personal directivo	49
Figura 16. Pregunta 10 – personal directivo	51
Figura 17. Pregunta 11 – personal directivo	52
Figura 18. Pregunta 12 – personal directivo	53
Figura 19. Pregunta 13 – personal directivo	54
Figura 20. Pregunta 14 – personal directivo	56
Figura 21. Pregunta 15 – personal directivo	57
Figura 22. Pregunta 16 – personal directivo	58
Figura 23. Pregunta 17 – personal directivo	59

Figura 24. Pregunta 18 – personal directivo	61
Figura 25. Pregunta 19 – personal directivo	62
Figura 26. Pregunta 20 – personal directivo	63
Figura 27. Pregunta 21 – personal directivo	64
Figura 28. Pregunta 22 – personal directivo	66
Figura 29. Pregunta 23 – personal directivo	67
Figura 30. Pregunta 24 – personal directivo	68
Figura 31. Pregunta 1 – cuerpo docente.....	72
Figura 32. Pregunta 2 – cuerpo docente.....	73
Figura 33. Pregunta 3 – cuerpo docente.....	74
Figura 34. Pregunta 4 – cuerpo docente.....	75
Figura 35. Pregunta 5 – cuerpo docente.....	77
Figura 36. Pregunta 6 – cuerpo docente.....	78
Figura 37. Pregunta 7 – cuerpo docente.....	79
Figura 38. Pregunta 8 – cuerpo docente.....	80
Figura 39. Pregunta 9 – cuerpo docente.....	82
Figura 40. Pregunta 10 – cuerpo docente.....	83
Figura 41. Pregunta 11 – cuerpo docente.....	84
Figura 42. Pregunta 12 – cuerpo docente.....	85
Figura 43. Pregunta 13 – cuerpo docente.....	87
Figura 44. Pregunta 14 – cuerpo docente.....	88
Figura 45. Pregunta 15 – cuerpo docente.....	89
Figura 46. Pregunta 16 – cuerpo docente.....	90
Figura 47. Pregunta 17 – cuerpo docente.....	92
Figura 48. Pregunta 18 – cuerpo docente.....	93

Figura 49. Pregunta 19 – cuerpo docente.....	94
Figura 50. Pregunta 21 – cuerpo docente.....	96
Figura 51. Pregunta 21 – cuerpo docente.....	97
Figura 52. Pregunta 22 – cuerpo docente.....	98
Figura 53. Pregunta 1 – estudiantes de bachillerato	102
Figura 54. Pregunta 2 – estudiantes de bachillerato	104
Figura 55. Pregunta 3 – estudiantes de bachillerato	105
Figura 56. Pregunta 4 – estudiantes de bachillerato	106
Figura 57. Pregunta 5 – estudiantes de bachillerato	108
Figura 58. Pregunta 6 – estudiantes de bachillerato	109
Figura 59. Pregunta 7 – estudiantes de bachillerato	110
Figura 60. Pregunta 8 – estudiantes de bachillerato	111
Figura 61. Pregunta 9 – estudiantes de bachillerato	113
Figura 62. Pregunta 10 – estudiantes de bachillerato	114
Figura 63. Pregunta 11 – estudiantes de bachillerato	115
Figura 64. Pregunta 12 – estudiantes de bachillerato	116
Figura 65. Pregunta 13 – estudiantes de bachillerato	118
Figura 66. Pregunta 14 – estudiantes de bachillerato	119
Figura 67. Pregunta 15 – estudiantes de bachillerato	120
Figura 68. Pregunta 16 – estudiantes de bachillerato	121
Figura 69. Pregunta 17 – estudiantes de bachillerato	123
Figura 70. Pregunta 18 – estudiantes de bachillerato	124
Figura 71. Pregunta 19 – estudiantes de bachillerato	125
Figura 72. Pregunta 20 – estudiantes de bachillerato	127
Figura 73. Pregunta 21 – estudiantes de bachillerato	128

Figura 74. Pregunta 22 – estudiantes de bachillerato	129
Figura 75. Pregunta 23 – estudiantes de bachillerato	131
Figura 76. Pregunta 24 – estudiantes de bachillerato	132
Figura 77. Pregunta 25 – estudiantes de bachillerato	133

1 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del problema a investigar

1.1.1 *Hechos actuales que contextualizan el problema*

- i. En la actualidad, una correcta planificación estratégica impacta directamente en el desempeño de una organización de cualquier sector de la economía. De acuerdo con Macías (2024), la planificación estratégica ayuda a hacerle frente a las fluctuaciones constantes del mercado, permitiendo una respuesta inmediata a éstas, cumpliendo con objetivos a corto, mediano y largo plazo; por lo tanto, permite una adaptabilidad organizacional funcional.

En contraste, el Ministerio de Educación (2023) indica que se ha invertido más de \$1.2 millones en la infraestructura educativa de 34 ambientes, sin embargo, las tasas de deserción escolar en Ecuador están aumentando, lo que indica una tendencia preocupante. Durante el año académico 2023-2024, alrededor de 64.024 estudiantes en ocho provincias de las regiones de la Costa y Galápagos no se matricularon y 38.238 estudiantes de la Sierra y Amazonía tampoco; entre las principales causas de dichas deserciones son la afectación de la infraestructura por el fenómeno del Niño, problemas de inseguridad en los centros educativos, microtráfico de droga en escuelas y colegios, varias denuncias de abusos sexuales y embarazo adolescente (El Mercurio, 2024). Esta disminución refleja desafíos amplios que enfrenta el sistema educativo ecuatoriano en la retención escolar. Según Zambrano (2015), la deserción escolar en Ecuador está asociada a factores como la inseguridad, los problemas de infraestructura, y las barreras económicas que afectan el entorno educativo, lo que genera una sensación de inseguridad en los estudiantes y sus

familias. Por ello, garantizar la seguridad física, emocional y psicológica dentro de las instituciones educativas se convierte en una prioridad para enfrentar esta problemática.

Las estadísticas resaltan la necesidad de implementar una planificación estratégica y un liderazgo pedagógico eficaz como herramientas clave para mejorar la calidad educativa y reducir las tasas de deserción escolar. Estudios como el de Martínez, Balda y Guzmán (2015) destacan que el liderazgo pedagógico contribuye significativamente a fortalecer el desempeño docente y, en consecuencia, la calidad educativa. Además, una planificación estratégica adecuada permite optimizar recursos y diseñar estrategias que aborden de manera integral factores como el microtráfico, la infraestructura deficiente y las condiciones sociales que afectan la continuidad escolar. Este enfoque integral es esencial para mitigar los factores que impulsan el abandono escolar y fomentar una educación inclusiva y de calidad.

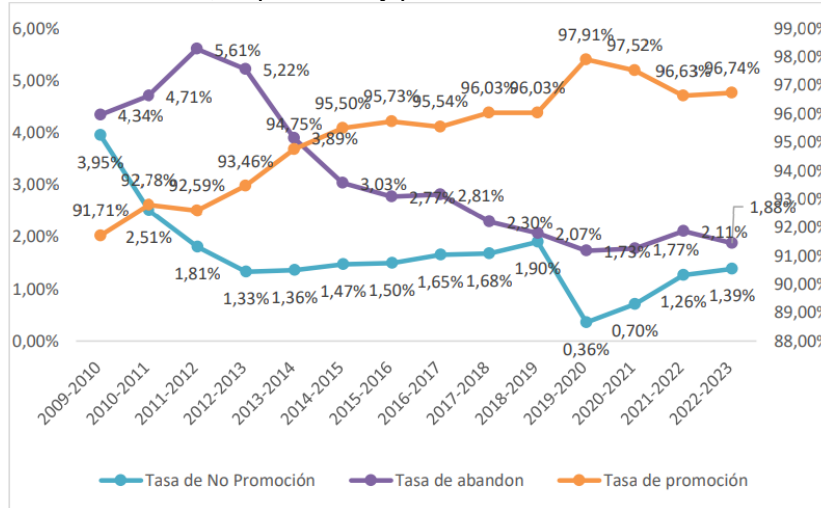
Dentro del sector educativo, Trinidad (2021) asegura que la mayoría de las instituciones educativas del sector público, no tienen una planificación estratégica clara. Esto se debe a varios factores, como no contar con un diagnóstico real del ente para desarrollar la misión y visión, por lo que se palpa una planificación estratégica totalmente ineficaz en donde no se alcanzan los objetivos institucionales.

En la figura 1 se muestra las tasas de abandono, no promoción y promoción históricas del Sistema Nacional de Educación, de lo que se puede evidenciar que durante el periodo 2011-2012 la tasa más alta de abandono con un 5,61%, mientras que en 2022-2023, esta tasa se ha reducido a 2,11%, aumentando

asimismo la tasa de promoción a un 96,74%, tomando en cuenta que son datos a nivel nacional.

Figura 1.

Tasas de abandono, no promoción y promoción del Sistema Nacional de Educación



Fuente: Ministerio de Educación (2023)

Condoy et. al (2023) aseguran que, en las instituciones educativas del Ecuador,

se evidenció el desconocimiento y poco interés de los docentes con respecto al liderazgo, ya que los mismos consideran que esta característica es un tema que solo le debería interesar a las autoridades. Este hallazgo evidencia el conformismo existente en la enseñanza educativa, en donde se pretende cumplir con lo asignado sin importar el cómo, de modo que no se busca guiar, influir u orientar, sino solo enseñar la parte teórica y cumplir exigencias administrativas.

- ii. Históricamente, la planificación estratégica ha sido una actividad desarrollada por el hombre. Basantes et. al (2021) mencionan que inicialmente la planificación estratégica fue usada para fines militares, y, con el paso del tiempo la tomaron los administradores para controlar las operaciones institucionales y el cumplimiento de metas. A lo largo de la historia, se ha evidenciado su utilidad, por lo que incluso en la actualidad, es importante en el ámbito organizacional de todos los sectores de la economía, incluyendo el

sector educativo. Si bien Ecuador ha avanzado en la ampliación del acceso a la educación, existe una necesidad continua de políticas eficaces que respalden el empoderamiento y la capacitación de los docentes y la asignación equitativa de recursos para fortalecer aún más el sistema educativo.

El sistema educativo nacional en Ecuador comprende los niveles de educación inicial, básica general, secundaria y superior, incluyendo los sistemas de educación superior e intercultural bilingüe. Con el tiempo, la educación en Ecuador se ha vuelto más sistemática, especialmente después de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2021), que redefinió las políticas educativas para promover la calidad en todos los niveles.

En 2012 se introdujeron normas de gestión educativa que se centran en el desempeño docente y administrativo, los resultados de aprendizaje de los estudiantes y las prácticas de gestión en las escuelas. Estas normas de gestión abordan diferentes aristas con el fin de asegurar la calidad de la educación desde el desempeño de liderazgo pedagógico a través de la planificación estratégica de las instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2012).

En la actualidad, Pombo (2023) asegura que la planificación estratégica ya no debería basarse en la previsibilidad a 5 o 10 años (largo plazo), si no que las empresas deberían tomar un enfoque más dinámico a corto plazo. De modo que, factores como el aumento de avances tecnológicos acelerados, la globalización y la creciente conciencia social y ambiental, hacen que la planificación estratégica a largo plazo sea cada vez menos efectiva. Trinidad (2021) indica que “una planificación estratégica adecuada es la que debe encaminar hacia donde quieren llegar y cuál es el servicio educativo

que deben brindar estas instituciones a fin de optimizar los recursos y la gestión hacia un resultado” (p. 9) .

iii. Entre los principales desafíos que afectan a las instituciones educativas de la actualidad, qué dentro de la planificación estratégica se deben considerar, como tener una estructura de gestión que sea flexible, capaz de adaptarse a diferentes condiciones y responder de manera efectiva en el corto plazo (Díaz y Villafuerte, 2022). Suasnabas y Juárez (2020) indican que problemas persistentes, como la infraestructura inadecuada, la falta de capacitación docente adecuada y la gestión centralizada, que afectan directamente la calidad educativa. Además, hace hincapié en el liderazgo pedagógico eficaz como elemento esencial para mejorar la calidad de la educación.

Chaves (2024) asegura que el sector educativo debe adoptar enfoques innovadores, como implementar un modelo híbrido de enseñanza, asegurar el uso de recursos digitales que en la actualidad son básicos de conocer, capacitación constante en TIC's para todo el personal, en donde todas las acciones que se tomen sean alineadas a la visión y misión de la institución. De modo que, Caballero et al. (2023) indican que para ofrecer una educación de calidad existen muchos factores a tener en cuenta, pero uno de los principales es una participación activa de los involucrados, visión compartida y evaluación continua, ésta última para acciones preventivas, correctivas o evolutivas. Asimismo, Narváez (2020) el impacto de alejarse del liderazgo directivo tradicional hacia uno basado en la comunicación, que conecte las necesidades pedagógicas y organizacionales para impulsar un cambio de calidad y efectivo. Este cambio fomenta la participación de todas las partes

interesadas, lo que respalda un enfoque inclusivo y menos elitista del liderazgo educativo

1.1.2 Causas y consecuencias del problema a investigar

En el presente estudio se analizará la influencia que tiene la planificación estratégica en la calidad y sostenibilidad del sector educativo del cantón La Troncal.

Variable independiente (causa): Planificación Estratégica

X1.1= Cumplimiento de Objetivos estratégicos

X1.2= Diseño de estrategias

X1.3= Diagnóstico de las IE de forma real

X1.4= Misión y Visión compartida

X1.5= Planificación estratégica de Corto plazo efectiva

Variable independiente 2 (causa): Liderazgo pedagógico

X2.1= Guía, influencia y orientación a autoridades

X2.2= Optimización de recursos

X2.3= Gestión descentralizada

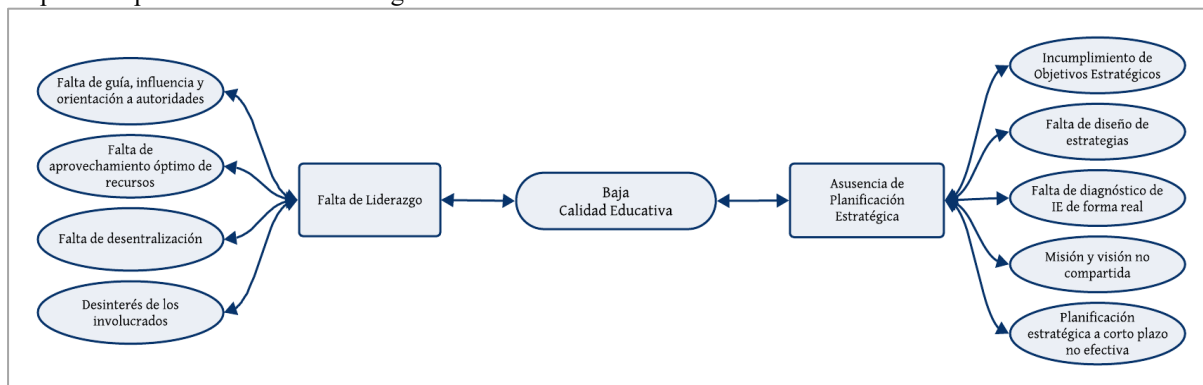
X2.4= Participación activa de los involucrados

Variable dependiente 1 (consecuencia): Calidad Educativa

Como se mencionó en el punto anterior, Trinidad (2021) asegura que la mayoría de las instituciones educativas, no tienen una planificación estratégica clara. Esto se debe a varios factores, como no contar con un diagnóstico real del ente para desarrollar la misión y visión, por lo que se palpa una planificación estratégica totalmente ineficaz en donde no se alcanzan los objetivos institucionales. Asimismo, esta falta de claridad en la planificación estratégica es percibida como una baja calidad de la enseñanza y falta de liderazgo.

1.1.3 Mapa Conceptual del Problema a Investigar

Figura 2.
Mapa conceptual del Tema a investigar



Elaboración propia.

En el sector educativo, durante la pandemia se evidenció la falta de recursos educativos tecnológicos que permitirían una rápida adaptación a las nuevas circunstancias. La capacidad de poder adaptarse a corto plazo a los cambios tiene todo que ver con la planificación estratégica desarrollada por cada ente, así como el liderazgo evidencian la calidad del servicio que se ofrece. Lamentablemente solo se ha evidenciado una falla en estos tres componentes, dentro de los rubros más importantes como lo es la educación.

De acuerdo con Mallqui y Escudero (2022), el liderazgo en la educación tiene que ver con la capacidad de integración de los actores, impulsándolos a tomar acciones direccionadas al cumplimiento de objetivos de la institución. En concordancia, Vela et al. (2020) asumen al liderazgo dentro de la gestión escolar, como un compendio de acciones relacionadas y planificadas que mueven a todos los miembros de la institución educativa y cuya contribución permite alcanzar los resultados esperados.

Ramírez y Tesen (2022) indica que la calidad educativa se define por el nivel de formación óptimo que debe alcanzar un estudiante al finalizar su formación para enfrentar los desafíos de la siguiente etapa de su vida formativa o para ser empleable en una sociedad competitiva. Muñoz et al. (2022) mencionan que los principales indicadores por los que se

puede determinar la calidad educativa son: número de plazas, instalaciones, cantidad de profesores por estudiantes, formación docente, entre otras.

Según Valladares et al. (2022) la planificación estratégica se define como un conjunto de acciones que vincula a todos los miembros de una institución para proyectarse a un futuro deseado a través del cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. En afinidad al autor anterior, García (2020) indica que la planificación estratégica debe verse como un proceso, en donde los actores del mismo toman acción en escenarios bajo condiciones de incertidumbre y en tiempos críticos de toma de decisiones.

1.2 Pregunta central de investigación

¿Cómo se relaciona la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico en la calidad educativa que reciben los estudiantes de bachillerato general unificado en el cantón La Troncal, Cañar?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cómo se relaciona la planificación estratégica y liderazgo pedagógico en la calidad educativa de estudiantes de bachillerato general unificado en el cantón La Troncal, con el fin de proponer mejoras en el desempeño educativo y administrativo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnóstico general de factores resalten el liderazgo pedagógico y el nivel de calidad educativa percibido en las instituciones de bachillerato general unificado del cantón La Troncal.
- Examinar la relación entre la planificación estratégica y la calidad educativa de los estudiantes de bachillerato general unificado en el cantón La Troncal, identificando los factores clave que influyen en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Identificar los principales desafíos y oportunidades en la implementación de la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico dentro del sistema educativo de bachillerato general unificado del cantón La Troncal, con el fin de proponer estrategias de mejora efectivas.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación Práctica

La presente investigación tiene una justificación práctica significativa, ya que permite comprender de manera integral la influencia de la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico en la calidad educativa de los estudiantes de bachillerato general unificado en el cantón La Troncal. A través del análisis detallado de estos factores, se podrán generar insumos valiosos para la toma de decisiones en el ámbito educativo, beneficiando a directivos, docentes y responsables de políticas institucionales.

Asimismo, los hallazgos de este estudio proporcionarán herramientas basadas en evidencia para mejorar la gestión educativa, optimizando procesos de planificación y liderazgo dentro de las instituciones de bachillerato general unificado. Esto permitirá fortalecer la formulación de estrategias a corto y mediano plazo que impulsen la excelencia académica y administrativa, promoviendo un entorno educativo más eficiente y alineado con las necesidades del contexto local.

Finalmente, los resultados de la investigación podrán ser utilizados como referencia para el diseño de políticas públicas y programas de capacitación docente, contribuyendo al mejoramiento continuo de la educación en la región y asegurando una formación de calidad para las futuras generaciones.

2 Marco teórico de investigación

2.1 Antecedentes teóricos: Calidad Educativa

a. Teorías

La calidad en sí es un concepto multidisciplinario y multidimensional que se ha desarrollado con el pasar de los años. Por lo que, de acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2000), la calidad es entendida como el conjunto de características inherentes que cumple con ciertos requisitos, en este caso, requisitos de para obtener una certificación de calidad.

En el ámbito empresarial, se enfoca en la capacidad que tiene un servicio o producto para cubrir las necesidades y expectativas que tenga el consumidor. Desde esta perspectiva, Juran (1998) sostiene que la calidad es la adecuación al uso, haciendo hincapié que valor de un servicio o producto es determinado por la utilidad que éste tiene.

En el ámbito educativo, la calidad refiere a los estándares, procesos y resultados que se desarrollan dentro de este contexto. Su importancia se fundamenta en la formación de individuos que puedan contribuir a la sociedad, por lo que UNESCO (2005) indica que la calidad educativa se presenta cuando todos los estudiantes de una institución tienen la oportunidad de adquirir conocimientos.

Dado los diversos enfoques de calidad, a lo largo del tiempo han emergido varias teorías, de cuales se destacan: Control Total de Calidad (TQM), Ciclo de Mejora Continua, Modelo de Calidad de Garvin. Estas teorías se han ido adaptando a diferentes paradigmas. La Teoría de Control Total de Calidad refiere a un enfoque holístico, que, según Deming (1993) todos los miembros de un ente deben participar cuando se realiza la mejora de algún proceso, ya que, el autor resalta que la calidad debe estar diseñada y desarrollada en el producto. Por lo que, Deming desarrolló el ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA) o también conocido como PDCA por sus siglas en inglés.

Deming no establece dimensiones de calidad específicas, pero si se enfoca en principios generales relacionados con la satisfacción de los consumidores, participación de los miembros, formación y desarrollo, entre otros. De modo que, aplicado a instituciones

educativas, las dimensiones se adaptan siendo: satisfacción del estudiante como cliente, mejora continua del sistema educativo (con el ciclo PHVA), gestión participativa de todo el cuerpo administrativo, docente y estudiantil, formación y desarrollo docente, todo con el uso de estadísticas y datos.

Con respecto a la teoría de la mejora continua, Ishikawa (1985) asegura que una “carta de control” ayudaría para mantener y mejorar la calidad de un ente durante el tiempo, usándolo como herramienta de monitoreo. De modo que, la herramienta de mejora continua, desarrollada por Ishikawa, es una extracción de TQM de Deming.

En consecuencia, Ishikawa propone dimensiones relacionadas con el enfoque en el cliente, participación de todo el personal, uso de herramientas de calidad, trabajo en equipo, capacitación, relación con los proveedores y la sociedad, entre otros. De modo que, aplicado al ámbito educativo, se analizarían las causas y la participativa para la mejora de la calidad educativa, siendo útil el diagrama de causa – efecto, involucrar a todos los actores, calidad en todos los niveles, educación preventiva, todo mediante el uso de herramientas básicas de calidad.

Con respecto al modelo de calidad de Garvin, se establece que la calidad depende de las dimensiones que son más importantes para los clientes. Consecuentemente, Garvin (1987) propuso ocho dimensiones: desempeño, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, factibilidad de servicio, estética y calidad percibida. Todas estas dimensiones mencionadas se pueden enfocar al ámbito educativo tal cual.

Tabla 1.
Tabla comparativa de los precursores de las tres teorías de calidad mencionadas

Dimensión	Deming	Ishikawa	Garvin
Satisfacción del Cliente	Estudiantes como clientes	Enfoque preventivo (identificación de problemas)	Calidad Percibida
Mejora Continua	Ciclo PHVA	Círculos de Calidad	Confiabilidad y Rendimiento
Participación	Liderazgo Compartido	Participación de todos los actores	Atención al cliente
Uso de Herramientas	Estadísticas y Datos	Herramientas de Calidad	Evaluaciones estandarizadas

Fuente: Elaboración propia en base a la información presentada.

También se desarrollaron teorías entorno a la calidad y que puede tener un enfoque en la educación, como la teoría de los recursos y capacidades, teoría de mejora continua. Esto se debe a que, la calidad educativa no solo se relaciona con los resultados académicos, sino que también está implicado el desarrollo integral de los estudiantes en un entorno que favorezca su formación académica y personal.

La teoría de los recursos y capacidades, propuesta por Barney (1991) plantea que los recursos de cualquier institución, como los activos, capacidades, procesos, e información, le permiten aplicar estrategias para mejorar su eficiencia. De modo que, en instituciones educativas, la calidad de la educación se ve influenciada por los recursos que ésta dispone. Es así que, las dimensiones aplicadas a la educación son la disponibilidad de recursos educativos, gestión de recursos educativos, formación docente, optimización del tiempo escolar, y sostenibilidad de los recursos educativos.

La teoría de mejora continua de Senge (1990), quien propone que cualquier organización tiene la capacidad de aprender, lo cual les permite adaptarse, evolucionar y crecer. El autor argumenta que las escuelas deben ser comunidades de aprendizaje donde todos sean parte de un proceso de mejora y adaptación constantes, desde docentes hasta estudiantes. Por lo que la calidad educativa, desde esta perspectiva, se construye a través de 5 disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo

Sin embargo, en la actualidad también se han desarrollado diferentes teorías alrededor del eje de la calidad educativa, tomando como base las teorías de calidad antes mencionadas. De modo que, de acuerdo con Arrieta y Avolio (2020), existen cuatro enfoques relacionados con la calidad educativa, los cuales son: humanista, crítico, conductista y autóctono. Dado que, al conocer los enfoques de la calidad de la educación sienta las bases para poder

identificar métodos óptimos con el fin de que los estudiantes mejoren su aprendizaje, promover la innovación en el proceso enseñanza-aprendizaje, y establecer indicadores claros para medir el desempeño.

Por cuanto, Galioto y Flores (2021) indican que el enfoque humanista se relaciona con promueve la colaboración, ya que está sustentada en que cada individuo es consciente, libre y racional. De modo que, desde este enfoque la educación transforma el mundo y al sujeto mismo. En otras palabras, se centra en empoderar a los estudiantes mediante la colaboración entre ellos y sus educadores.

Con respecto al enfoque crítico, Pérez (2022) lo explica con un recurso para la transformación social y la consciencia. Esto se debe a que está cimentado en deconstruir y construir de manera crítica la práctica docente, con el fin de que éstos se comprometan con el cambio social involucrándose y empezando por el cambio educativo.

Según Honorio et. al. (2020) el enfoque conductista se relaciona con la planificación y el alcance de objetivos, de modo que se adoptan planes de estudio normalizados, que se definen y controlan desde el exterior. Se moldea el comportamiento de los estudiantes a través de refuerzos y se mide la conducta de los estudiantes.

En relación con el enfoque autóctono, Rodríguez et. al. (2020) lo vincula a la calidad educativa en un contexto cultural y social, incorporando elementos históricos. Por lo que, se enfatiza en valorar y preservar las tradiciones, valores y prácticas culturales propias de una comunidad local dentro del sistema educativo. Es decir, se promueve la identidad cultural considerando al estudiante como un ser integral.

Además, Tenesaca et al. (2023) destacan que una buena calidad de educación en el bachillerato general unificado garantiza bases fundamentales para el inicio de la educación superior. Por lo que, los autores sostienen que las reformas curriculares que ha realizado el Ministerio de Educación durante las dos últimas décadas no han servido para solventar las

necesidades que demandan los diferentes grupos sociales, en un país multiétnico como lo es Ecuador. De modo que es imperativo abordar esta situación desde las aulas de clase.

b. Definiciones

La calidad educativa tiene diferentes interpretaciones, ya que en cada una se refleja las diferentes prioridades, perspectivas culturales y filosóficas, factores socio - políticos y enfoques. De modo que, cada autor la define de acuerdo con su contexto sociocultural.

Rosario et. al. (2020) manifiestan que la calidad educativa es un vehículo que le permite al ser humano desarrollarse de manera integral y que fomenta la contribución social y desarrollo personal. En esta perspectiva, los autores integran valores como la inclusión, justicia y democracia como parte fundamental de la calidad educativa.

Sánchez y Delgado (2020), por su parte, subrayan que la calidad educativa está basada en la comprensión y colaboración de todos los involucrados, es decir, entre agentes educativos. Adicionalmente, Espino et. al. (2023) aseguran que es vital mantener los procedimientos educativos con un enfoque de mejora continua, transparencia en rendición de cuentas y una evaluación meticulosa.

En concordancia con Espino et. al. (2023), Poltronieri et. al. (2022) define a la calidad educativa como un proceso dinámico y permanente que se encuentra en constante evolución. De modo que se debe asegurar el perfeccionamiento a través de elementos como óptima interacción sincrónica y asincrónica, uso correcto de materiales didácticos y tecnología.

La satisfacción del cliente se trata de un concepto central en la gestión de cualquier entidad. Zea et al (2022) conciben la satisfacción al cliente como una medida de cumplimiento con las expectativas formadas previo al consumo de un producto y/o servicio, posterior a la compra. En concordancia, Gordillo et al (2020) aseguran que la satisfacción del consumidor compara las expectativas con la percepción del producto y/o servicio recibido.

La mejora continua, de acuerdo con Deming (1993) es un proceso cíclico y sistematizado que tiene por objetivo optimizar la calidad de las organizaciones a largo plazo. Ishikawa (1985), por su parte, lo ve como un esfuerzo en conjunto cuyo fin es identificar, analizar y eliminar las causas que producen problemas de calidad en la organización.

Con respecto a la dimensión de la participación, de acuerdo con el filósofo Dewey (2001) no solo implica estar presente, sino involucrarse activamente, tanto para la toma de decisiones como en la construcción del conocimiento. McClelland (1985), por su parte, asegura que la participación es un mecanismo que satisface las necesidades psicológicas de los individuos como el deseo de reconocimiento o de pertenencia.

El uso de herramientas, de acuerdo con Mangalam et al (2022) es el acto de emplear externamente objetos para alterar la condición, forma o posición de otro objeto, organismo o el propio usuario. Existen muchos tipos de herramientas, sin embargo, en el ámbito educativo la tecnología es aquello que se ha vuelto importante. De modo que, en este contexto, según Carcaño (2021) las herramientas digitales es acto de usar la informática con el fin de facilitar el aprendizaje activo y colaborativo.

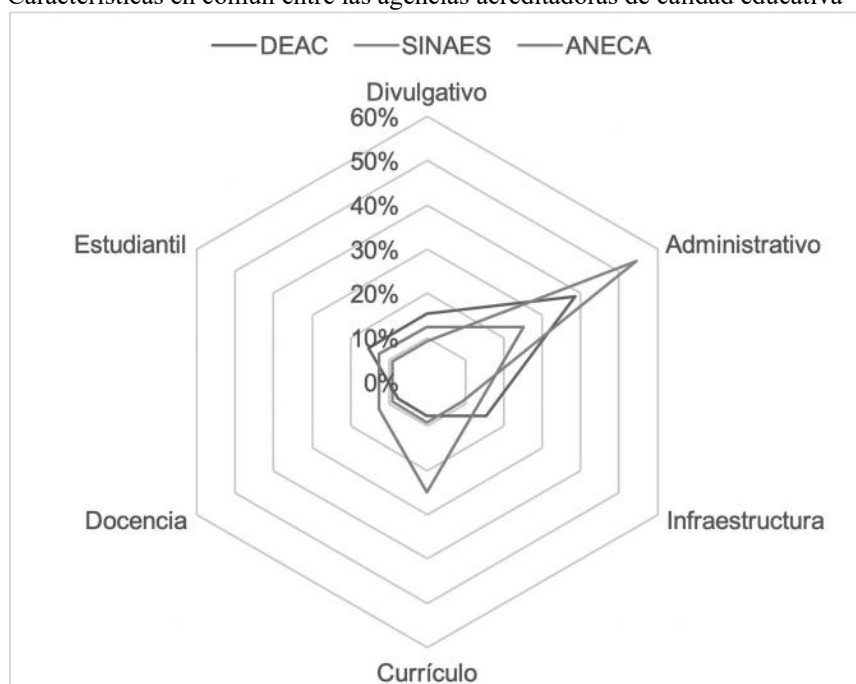
c. Investigaciones Aplicadas

En la investigación de Moreira et. al. (2021) sobre la calidad educativa en la gestión docente de bachillerato en las instituciones educativas de Manabí, Ecuador, se aplicó una encuesta online como instrumento para obtener información de 64 docentes para analizar las expectativas de estos sobre su rol en la calidad educativa. Se encontró que el 81,2% de los encuestados coinciden en que la gestión docente impacta directamente en una buena calidad de educación. Además, se destaca que el uso de herramientas tecnológicas contribuye a para que el proceso enseñanza-aprendizaje sea efectivo. Esta investigación respalda el uso de herramientas como una dimensión de la variable calidad educativa, además de proporcionar un marco referencial sobre la evaluación de la percepción docente en la calidad educativa.

Chancay et. al. (2021) por su parte, investigaron la calidad educativa en bachillerato desde la evaluación a los docentes de una unidad educativa de Informática de Portoviejo. El estudio se enfocó en ocho dimensiones: sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, desarrollo emocional, atención a estudiantes que tienen necesidades especiales, aplicación de normas y reglamentos, relación con la comunidad y clima de trabajo. Se evaluaron a 30 docentes de esta institución, de lo cual se encontró que más de la mitad de los encuestados no participa activamente en actividades de vinculación con la sociedad, lo cual indica un incumplimiento con la ley de Educación Intercultural. También se encontró que únicamente el 40% del profesorado promueve el respeto a las opiniones diferentes y el debate. Esta investigación respalda la dimensión de participación de la variable calidad educativa, sirviendo como base el análisis del peso que tienen los docentes y administrativos en la calidad de la educación de su institución.

Poltronieri et. al. (2022) al investigar acerca de las concepciones de la calidad de la educación a distancia en Costa Rica, destacan que las principales características entre las agencias que acreditan calidad de educación en Costa Rica son sobre aspectos administrativos, estudiantiles, docentes, divulgativos, de infraestructura y de currículo, siendo los administrativos los mayormente evaluados en las tres agencias documentadas en dicho estudio, como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3.
Características en común entre las agencias acreditadoras de calidad educativa



Fuente: Poltronieri et. al. (2022).

Sin embargo, Poltronieri et. al. (2022) resaltan que a pesar de que las agencias acreditadoras de calidad educativa le prestan menor atención al grupo docente y estudiantil, se debe, por lo menos, contemplar la interacción y comunicación entre docentes y estudiantes de la institución como la principal característica. De modo que, los autores destacan la importancia de la motivación y estabilidad docente y estudiantil. Este estudio respalda la dimensión de participación y mejora continua, dado que las agencias acreditadoras de calidad resaltaron que en Costa Rica se pone menor énfasis en la interacción entre docentes y estudiantes. Esto servirá para analizar si en las instituciones del cantón La Troncal sucede algo similar.

Tomalá et. al. (2020) investigaron sobre el uso de las plataformas virtuales para fomentar el aprendizaje en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Ancón en Santa Elena. Se investigó durante 5 meses a los principales involucrados: 40 docentes y 200 estudiantes. Los resultados mostraron que el 5% de los colegios ficiales de Santa Elena tiene un alto posicionamiento de plataformas virtuales como apoyo al aprendizaje, sin embargo, el

82% manifiesta que el uso de plataformas virtuales y recursos tecnológicos sincrónicos y asincrónicos garantizan un mejor aprendizaje. Además, el 63% de los encuestados manifiestan no haber recibido capacitación en tics en los últimos cuatro años. De modo que, los autores resaltan que la limitada incorporación de estrategias didácticas, no se mejora el aprendizaje y recae en un bajo nivel de calidad educativa. Este estudio respalda que el uso de herramientas como parte de las dimensiones para evaluar la calidad educativa, mostrando que la baja adopción de plataformas digitales y falta de capacitación en TIC limitan el aprendizaje. De modo que, esto permitirá analizar el impacto de uso de herramientas tecnológicas en la calidad educativa del bachillerato de las instituciones de La Troncal.

2.2 Relación teórica de la variable dependiente con las variables independientes

De manera teórica, la calidad de la educación está estrechamente relacionada con la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico que se tenga en las instituciones. De esta manera lo muestra García (2020) en su estudio sobre la planificación estratégica y la calidad educativa en las instituciones de nivel básico elemental de la parroquia El Batán. El autor realizó una investigación cuantitativo correlacional, en donde se estudió a 40 docentes y 12 trabajadores administrativos. Los resultados mostraron que entre la calidad educativa y la planificación estratégica existe una correlación positiva fuerte con un Rho de Spearman de 816. En concordancia, Coronel y Acevedo (2020), en su investigación sobre la planificación estratégica y la calidad de la educación encuestaron a 168 estudiantes de la Universidad Federico Villarreal. A través de la r de Pearson, los autores encontraron una relación directa entre estas dos variables de estudio, con un nivel de confiabilidad del 95%.

De modo que, aportes como el de García (2020) y Coronel y Acevedo (2020) aportan evidencia sólida sobre la relación teórica entre la variable dependiente, calidad de la educación, con la variable independiente, planificación estratégica. Dado que estas

investigaciones se basan en datos rigurosamente analizados, se establece una relación significativa teórica entre estas variables de estudio.

Con respecto a la relación teórica entre la calidad educativa y el liderazgo pedagógico, los siguientes estudios muestran una relación significativa. Chuquiwanca et. al. (2022) en su estudio sobre el liderazgo pedagógico y la calidad de la educación en las instituciones de educación básica regular de Sullana, Perú, utilizaron una metodología no experimental correlacional y transaccional. Al estudiar a 100 personas entre docentes y directivos, los resultados mostraron una correlación moderada entre las variables, calidad educativa y liderazgo pedagógico, con un Rho de Spearman de 0,564.

Asimismo, Ramírez (2024) en su estudio sobre el liderazgo pedagógico y la mejora de la calidad educativa de una institución educativa privada, utilizaron una metodología cuantitativa con un diseño no experimental correlacional causal de corte transversal. Los autores utilizaron una base de datos documentada que mostró una clara correlación significativa entre la calidad educativa y el liderazgo pedagógico, por lo que se resalta la importancia de brindar capacitación continua a los docentes para que se mantengan como líderes dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

De modo que, aportes como los de Chuquiwanca et. al. (2022) y Ramírez (2024) aportan evidencia sólida sobre la relación teórica entre la variable dependiente, calidad educativa, y la variable independiente, liderazgo pedagógico. Dado que estas investigaciones se basan en datos cuidadosamente analizados, se establece una relación significativa teórica entre estas variables de estudio.

2.3 Justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes: Planificación Estratégica y Liderazgo Pedagógico

a. Teorías

I. Planificación Estratégica

A lo largo de los años, han emergido varias teorías relacionadas con la planificación estratégica que ayudan a las instituciones a definir su dirección y optimizar recursos. Porter (1980) destacó por su teoría de las cinco fuerzas del mercado: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores, y rivalidad en el mercado. De acuerdo con el autor, el éxito de cualquier organización está condicionada por posicionarse de manera óptima dentro de su sector y aprovechar las ventajas competitivas.

Kaplan y Norton (1996), por su parte, desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, cuyo modelo propone que las organizaciones deben medir su rendimiento a través de considerar el nivel de satisfacción de los clientes (estudiantes) y el desarrollo interno, y no solo a través de indicadores financieros. En otras palabras, los autores sugieren que la planificación financiera debe estar alineada con un sistema de medición que refleje el real desempeño de la institución, a través de las perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

McGrath (2013) plantea una teoría contemporánea, la cual resalta la importancia de que una planificación estratégica sea flexible y adaptativa. De modo que, la autora plantea la teoría de Planificación Adaptativa como un enfoque dinámico, que reconoce que las instituciones se desarrollan en un entorno cambiante y cada vez más complejo. Las dimensiones en las que se basa esta teoría son: flexibilidad, participación, aprendizaje por medio de la retroalimentación continua, resiliencia, visión sistemática, innovación, evaluación interna, y descentralización en la toma de decisiones.

Tabla 2.

Tabla comparativa de los precursores de las teorías de planificación estratégica mencionadas

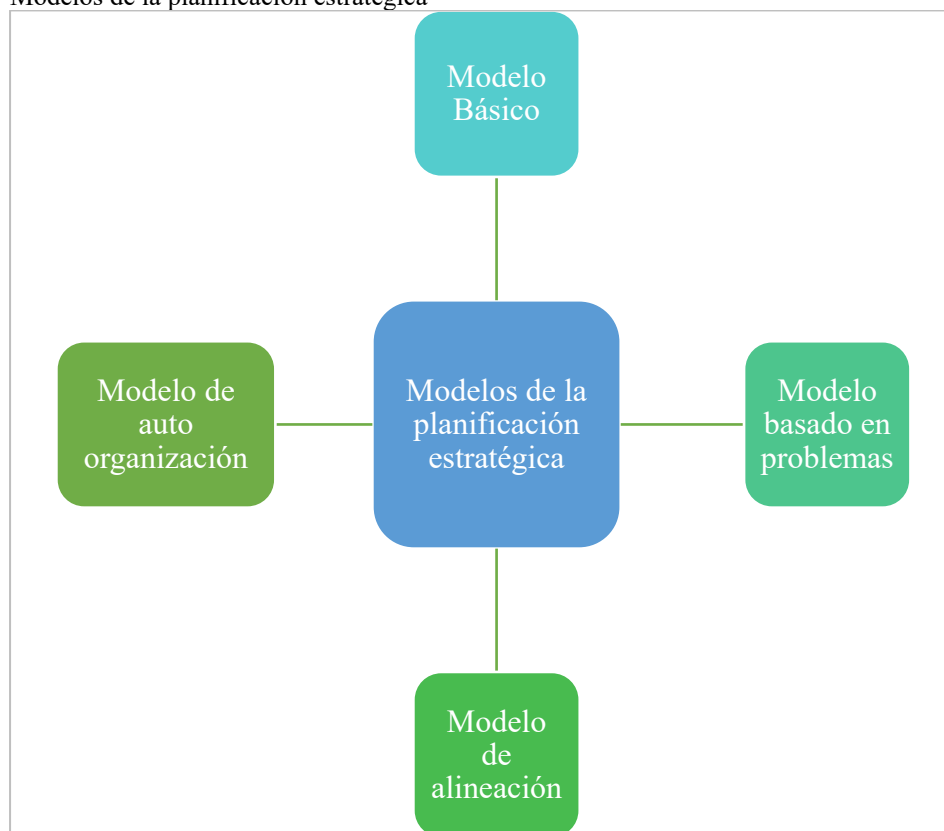
Dimensión	Porter	Kaplan y Norton	McGrath
Cumplimiento de objetivos estratégicos	Posicionamiento en el mercado	Indicadores de desempeño alineados a objetivos	Evaluación interna y continua retroalimentación
Diseño de estrategia	Cinco Fuerzas de Porter	Cuadro de Mando Integral	Planificación adaptativa y flexible
Diagnóstico de las IE de forma real	Análisis de entorno para identificar oportunidades y amenazas	Evaluación de desempeño institucional	Enfoque sistémico para entender el entorno cambiante
Misión y visión compartida	Estrategia clara para posicionamiento	Alineación de la visión institucional con la planificación	Descentralización y participación en la toma de decisiones
Planificación estratégica de corto plazo efectivas	Responder a la competencia con estrategias tácticas	Uso de métricas de desempeño constantes	Flexibilidad y adaptación a cambios del entorno

Fuente: Elaboración propia en base a la información presentada.

Sin embargo, en la actualidad también se han desarrollado diferentes teorías sobre la planificación estratégica, tomando como base las teorías antes mencionadas. De modo que, sobresalen 7 teorías relacionadas con los modelos mencionados en la Figura 4.

Figura 4.

Modelos de la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a Asana (2024).

El modelo básico de la planificación estratégica se trata de un marco que es útil para que las instituciones desarrollen e implementen estrategias. Velásquez (2021) manifiesta que se trata de un modelo compuesto por cuatro elementos: análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación, evaluación y control. Normalmente el análisis ambiental se realiza a través de un FODA sobre lo cual se desarrollan las estrategias óptimas.

El modelo basado en problemas, también conocido como aprendizaje basado en problemas (ABP) se trata de la planificación basada en objetivos. Coronel et. al. (2023) lo define como un modelo integral basado en el modelo básico enfocado a objetivos que incorpora habilidades resolutivas, autonomía, activación del conocimiento previo, además del compromiso de reflexión. De modo que, aparte de apoyarse en un FODA y las estrategias planteadas a partir de éste, se declara una misión y visión, se crean planes de acción y un plan operativo anual.

El modelo de alineación estratégica se trata de una planificación que alinea sus estrategias con los objetivos estratégicos de la institución. Durán et. al. (2023) asegura que la alineación estratégica persigue la orientación a largo plazo que tiene una visión enfocada en la resolución de problemas de la institución. Refiere específicamente al nivel de integración y consistencia de las estrategias del ente con las metas que se hayan propuesto en su planificación.

El modelo de autoorganización se concentra en la mejora continua, enfocándose en el proceso de enseñanza-aprendizaje más que en el objetivo. Soto y Torres (2022) sostienen que la autoorganización en la planificación estratégica reconoce que las instituciones se manejan dentro de un contexto dinámico y que deben ajustarse a un entorno interno y externo. En otras palabras, este modelo se basa en que las instituciones tienen la capacidad de evolucionar y adaptarse, encontrando soluciones estratégicas.

Con respecto al cumplimiento de objetivos estratégicos, Kaplan y Norton (1996) afirman que se miden con indicadores de desempeño, para asegurar que la estrategia muestre resultados concretos. Asimismo, Pearce y Robinson (2018) aseguran que el cumplimiento de objetivos de forma óptima depende de qué tan alineados están los recursos, la estrategia y su eficaz ejecución.

El diseño de estrategias, de acuerdo con Mintzberg et al (2005) implica un proceso de formulación que se basa en analizar el entorno, su competencia y recursos disponibles. Wheelen y Hunger aseguran que se debe considerar el enfoque planificado (deliberado), y uno emergente (adaptativo) que responda a los cambios del entorno.

II. Liderazgo Pedagógico

Existen varias teorías que se han desarrollado con el pasar del tiempo siendo las más resonadas, la teoría de liderazgo transformacional, liderazgo instruccional y la teoría del liderazgo situacional o de contingencia. Todas estas teorías son aplicables a cualquier tipo de organización, incluyendo las instituciones educativas.

De acuerdo con Burns (1978), el liderazgo transformacional es el proceso en el que una persona crea conexiones con otras personas, elevando la moral y la motivación de ambos al mismo tiempo, de modo que los líderes transformacionales son aquellos que plantean una visión e inspiran a sus liderados, de modo que ofrecen guía e influencia, con orientación a autoridades, además de la participación activa de todos los involucrados. Se trata de un tipo de liderazgo que toma en cuenta los efectos bidireccionales entre el líder y los liderados.

El liderazgo instruccional, según Hallinger y Murphy (1985), se trata de la influencia que ejerce una persona en un grupo social, en donde se tiene por base la motivación. De modo que los autores lo ven como una presencia que se desarrolla en una institución educativa cuya finalidad es la mejora de los procesos de aprendizaje, a través de la gestión descentralizada, optimización de recursos y la participación de los miembros. En este tipo de

liderazgo, el líder generalmente es el director de la institución, quien se encarga de motivar y velar por la eficacia de los colectivos docentes para mantener la calidad educativa.

Hersey et. al. (1982) aseguran que el liderazgo situacional o de contingencia es aquel en donde los líderes se adaptan a las necesidades y contexto de su institución. En este tipo de liderazgo se reconoce que no existe una sola forma de liderar, sino que parte desde la flexibilidad. De modo que, en instituciones educativas se ajusta el liderazgo en función de lo que necesita el personal docente y los estudiantes para tener una buena calidad educativa, con una gestión descentralizada, adaptando las estrategias pedagógicas y gestionando crisis eficazmente.

Tabla 3.
Tabla comparativa de los precursores de las teorías del liderazgo pedagógico mencionadas

Dimensión	Burns	Hallinger y Murphy	Hersey y otros
Inspiración y motivación docente	Elevar la moral y la motivación de los involucrados	Motivar docentes para mejorar procesos de aprendizaje	Adaptarse a las necesidades del personal y los estudiantes
Gestión descentralizada	Participación activa de todos los actores	Delegación de responsabilidades	Flexibilidad de toma de decisiones según el contexto
Optimización de recursos	Uso eficiente de los recursos mediante visión estratégica	Enfoque en la mejora de la gestión docente e institucional	Adaptación de los recursos de acuerdo a las circunstancias
Adaptabilidad y flexibilidad	Enfoque bidireccional entre líder y liderados	Modelo estructurado con orientación a resultados	Liderazgo flexible, se ajustan las estrategias pedagógicas
Gestión de crisis y toma de decisiones	Seguir la visión clara previamente planteada.	Decisiones basadas en la mejora de la calidad	Enfoque contingente para ser capaz de dar respuestas ágiles ante cambios

Fuente: Elaboración propia en base a la información presentada.

b. Definiciones

I. Planificación Estratégica

De acuerdo con Gómez (2021) la planificación estratégica es un elemento clave de cualquier institución, ya que se vincula con las acciones para el alcance de objetivos. En concordancia, Paredes et. al. (2021) aseguran que alrededor del 80% del éxito de una institución depende del proceso de la planificación estratégica. Esto se debe a que en esta

planificación se definen las habilidades directivas con el propósito de gestionar y dar cumplimiento a las políticas institucionales para lograr resultados.

Canel et. al. (2020), por su parte, definen la planificación estratégica como una metodología de gestión que permite cumplir con los objetivos propuestos, aportando con responsabilidad a la sociedad. Esta planificación se basa en los valores institucionales y orientada a procesos, ya que se define la misión y visión hacia donde se basan las estrategias. Además esta planificación puede estructurarse dentro de un período determinado, de modo que puede ser a corto plazo, mediano o largo plazo.

El cumplimiento de objetivos estratégicos, de acuerdo con Kaplan y Norton (1996) se miden a través de indicadores de desempeño para verificar que haya resultados. En concordancia, Pearce et al (2018) aseguran que el cumplimiento de objetivos depende de que se alineen los recursos con la estrategia y su ejecución.

El diseño de estrategias, Mintzberg et al (2005) indica que implica un proceso de formulación en base a un análisis del entorno, los recursos que tenga disponibles y la competencia. Por su parte, Grant (2016) plantea que debe ser un proceso iterativo, el cual debe combinar tanto el análisis estructurado, como de la creatividad para lograr ventajas competitivas sostenibles.

El diagnóstico de las Instituciones Educativas de forma real, traducido de manera general como diagnóstico organizacional, de acuerdo con Bryson y George (2024) es un proceso de la planificación estratégica que permite la evaluación de las condiciones tanto internas como externas de una empresa. Ansoff (2007), por su parte, señala que un diagnóstico realista se basa en herramientas de análisis como FODA, evaluar capacidades e identificar factores críticos.

Tener una misión y visión compartida, Kotter (1996) asegura que generan compromiso y alineación en toda la organización, de manera que todos os miembros laboren

con un propósito común. Adicionalmente, Senge (1990) menciona que compartir una misión y visión motiva a los equipos y fomenta la cultura organizacional que se basa en los valores compartidos.

II. Liderazgo Pedagógico

De acuerdo con Gento et. al. (2020), el liderazgo pedagógico es la capacidad de influir en las personas con el objetivo de mejorar su aprendizaje, por lo que se debe adaptar a las características y peculiaridades de cada contexto. Se trata de un factor fundamental que es parte de lo que define la calidad de educación, ya que éste no se lo puede atribuir exclusivamente al director de una institución, sino que abarca a todos los líderes involucrados que influyen en los procesos educativos.

Acevedo (2020) por su parte, asegura que el liderazgo pedagógico se trata de una herramienta indispensable de los docentes para mejorar su desempeño. Sin embargo, se destaca que la dirección y el liderazgo pedagógico deben ser tratadas por separado en sus especificidades y al mismo tiempo, convenientemente asociados, aseverando que no todo líder es director, pero que todo director debe ser un líder.

Es importante aclarar que tomar en cuenta las definiciones actuales del liderazgo pedagógico garantiza la comprensión más cercana a la realidad en el contexto sociocultural y educativo actual. De modo que, con la revisión conceptual de diferentes autores, se sintetiza que el liderazgo pedagógico en las instituciones ayuda a que tanto el personal docente, como administrativo, tomen decisiones óptimas que garanticen la calidad de la educación y satisfacer las necesidades del cuerpo docente y los estudiantes en un ambiente saludable.

De acuerdo con Kotter (1996) la guía es establecer una visión clara, en donde se alinean los esfuerzos del equipo en torno a los objetivos estratégicos. Burns (1978) define la influencia como la capacidad que tiene una persona para generar cambios en la conducta, aspiraciones y valores de otras personas mediante la inspiración y el ejemplo. Y, la

orientación a las autoridades, según Leithwood (2004) es la provisión de apoyo, asesoramiento y estrategias a los supervisores y directivos para mejorar la gestión institucional.

La optimización de recursos, de acuerdo con Robbins y Coulter (2012) es distribuir y utilizar de manera eficiente los materiales, tiempo y talento humano con el fin de maximizar el rendimiento organizacional. De manera que, según Hoy y Miskel (2013) se requiere de planificar, evaluar, y asignar de forma eficiente con el fin de garantizar la sostenibilidad y calidad.

La gestión descentralizada, según Mintzberg (1993) es una estrategia en la que la toma de decisiones está distribuida en los diferentes niveles organizacionales, lo cual promueve innovación y eficiencia. Bolman y Deal (2017) aseguran que, en un contexto educativo, mantener una gestión descentralizada abre paso al empoderamiento entre el equipo docente y administrativo, fortalecimiento de la capacidad de adaptación y mejora continua.

La participación de los involucrados, de acuerdo con Sergiovanni (1992), dentro del liderazgo pedagógico, se fomenta la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa. Asimismo, Bass y Melvin (1990) enfatizan que la participación de los involucrados crea un entorno laboral en donde existe la responsabilidad compartida, además de maximizar el compromiso con los objetivos organizacionales.

c. Investigaciones Aplicadas

I. Planificación Estratégica

Gómez (2021) en su investigación sobre la relación entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento dentro del distrito de Cercado en Perú, utilizó un diseño descriptivo con análisis correlacional, aplicando el instrumento de la encuesta. Los resultados que encontró la autora de la investigación destacan la correlación entre las variables de estudio presentadas. De modo que, se concluye que una institución que tiene una

planificación estratégica y no actúa de manera improvisada, proporciona como resultado un trabajo colaborativo de todos los involucrados en dicha institución, ya que el mero conocimiento no es suficiente, si no que se necesita gestionarlo como un macro conocimiento institucional. Este estudio resalta la importancia de la planificación estratégica en la gestión del conocimiento, en donde se evita la improvisación y se fomenta el trabajo colaborativo. De modo que, respalda la dimensión de diseño de estrategias, planificación estratégica a corto plazo efectiva, y la misión y visión compartidas.

Paredes et. al. (2021) en su investigación sobre las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana de los Andes, utilizaron un método cuantitativo básico con enfoque descriptivo correlacional. Los autores encuestaron a 101 trabajadores entre directivos, docentes y personal administrativo. Con un valor de Tau-b de Kendall de 0,294 se encontró una relación significativa entre la planificación estratégica y las habilidades directivas, por lo que recomiendan implementar programas que fortalezcan las habilidades del personal docente y administrativo. Este estudio deja una base relacional entre la planificación estratégica y las habilidades directivas, entendida como liderazgo pedagógico en el presente estudio. De modo que, este estudio también respalda la misión y visión compartida y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Coronel et. al. (2021) en su investigación sobre la planificación estratégica en el servicio educativo, utilizó un tipo de estudio cuantitativo no experimental, del tipo descriptivo de corte transversal. A una muestra de 168 estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Federico Villarreal se le realizó un cuestionario, sobre el cual se verificó que existe una correlación positiva significativa entre las variables del servicio educativo y la planificación estratégica, con una confiabilidad del 95%. Por lo que, los autores concluyeron que el complejo escenario en el que se desarrollan las instituciones educativas en la actualidad tiene implicancias sobre la toma de decisiones que marquen una

cultura que vele por la calidad de los servicios educativos que se imparten. Este estudio respalda la influencia de la planificación estratégica en la calidad educativa, respaldando la dimensión del diagnóstico de la IE en forma real.

II. Liderazgo Pedagógico

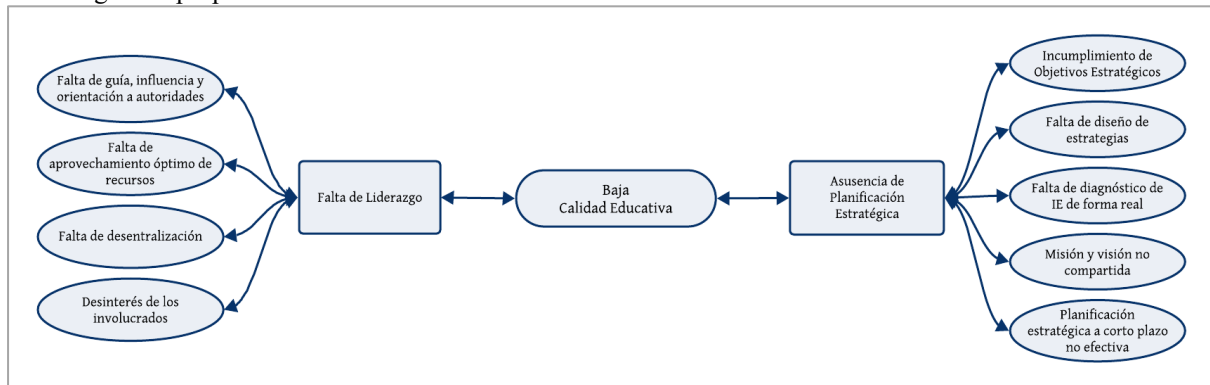
Gento et. al. (2020) en su investigación sobre el liderazgo pedagógico de los docentes, utilizó una metodología cuantitativa y descriptiva. Se estudiaron a 1116 personas pertenecientes a las Comunidades Autónomas de España. Con una confiabilidad del 95%, se determinó que las principales características que debe tener un docente como líder pedagógico son el reconocimiento de la dignidad de las personas y el mérito en grupo, trato cortés y delicado, protección de críticas injustificadas, e impulso a la autoconfianza. Asimismo, los autores concluyen que el liderazgo pedagógico en los docentes es importante dentro del proceso enseñanza – aprendizaje. Este estudio respalda la dimensión de guía, influencia y orientación a autoridades, optimización de recursos y la participación activa de los involucrados, dado que se fomenta el mérito grupal, lo que implica un liderazgo efectivo.

Vela et. al. (2020) en su investigación sobre el liderazgo pedagógico de los directivos utilizó un estudio cuantitativo descriptivo con diseño relacional. El estudio se aplicó a 600 directivos de diferentes establecimientos estatales de Arequipa, Perú. Los autores hallaron que los directivos tienen una autopercepción generosa que se refleja en su autoevaluación, sin embargo, reconocen que no se hace el diagnóstico del entorno educativo, gestión de la información fallida y deficiente toma de decisiones. De modo que, los autores concluyen que los directivos encuestados no poseen las habilidades que se necesitan para desarrollar un informe de gestión anual, lo establece su ineficiencia en el liderazgo pedagógico. Este estudio respalda la dimensión de gestión descentralizada, guía influencia y orientación de recursos, ya que refuerza la importancia de contar líderes pedagógicos, que permitan distribuir la toma

de decisiones. También se respalda la optimización de recursos, ya que se señala como el principal problema de gestión.

2.4 Modelo gráfico propuesto

Figura 5.
Modelo gráfico propuesto.



Elaboración propia.

2.5 Hipótesis de prueba

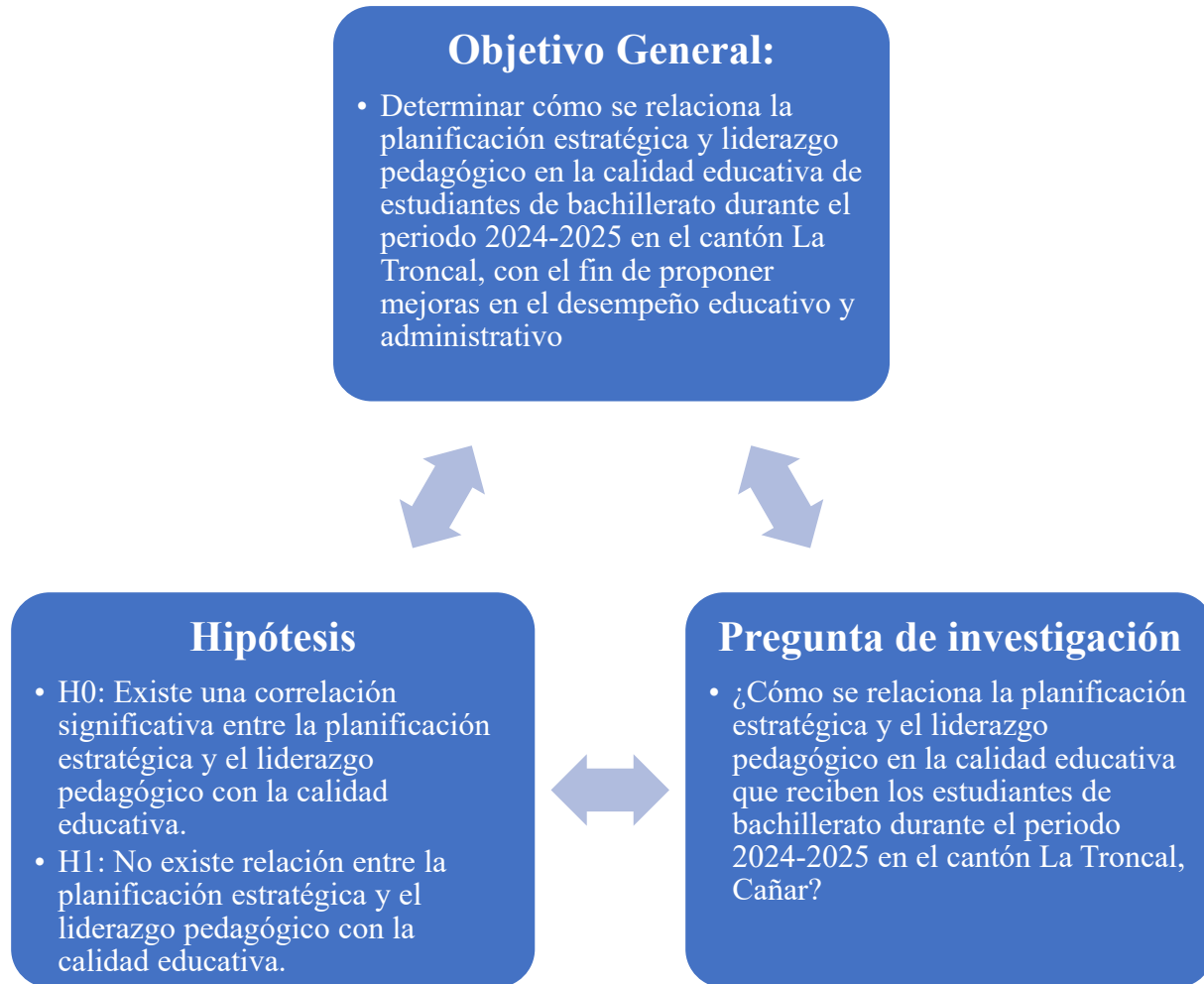
H0: Existe una correlación significativa entre la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico con la calidad educativa.

H1: No existe relación entre la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico con la calidad educativa.

2.6 Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

Figura 6.

Relación entre objetivo general, pregunta de investigación central e hipótesis



Elaboración propia.

3 Metodología

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es el tipo cuantitativo, de carácter descriptivo y de alcance correlacional, en el cual se utilizará una técnica de investigación de campo, mediante encuestas estructuradas dirigidas a actores clave del sector. Se utiliza un enfoque cuantitativo porque se pretende analizar las variables de estudio mediante técnicas estadísticas. Fernández y Baptista (2014) asegura que la investigación cuantitativa hace uso de herramientas de análisis matemático y estadístico para explicar fenómenos a través de datos numéricos.

Es de carácter descriptivo debido a que se busca caracterizar las dimensiones de la calidad educativa, frente a la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico. De acuerdo con Guevara et al. (2020) la investigación descriptiva pretende detallar todos los componentes principales del fenómeno de estudio, se utilizan criterios sistemáticos que permiten estructurar y sistematizar la información obtenida.

De igual manera, es de alcance correlacional, dado que se analiza la relación entre las variables de estudio. Arias et al (2020) asegura que en una investigación de alcance correlacional se estudia el grado de asociación entre 2 a 3 variables, y se basa en el análisis no experimental, no se direcciona a establecer una causalidad entre variables.

Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental y transversal, puesto que no se manipulan las variables, además de que los datos se recolectan en un único momento en el tiempo. Fernández y Baptista (2014) establecen que una investigación no experimental, no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones que ya existen. Además, los autores también establecen que una investigación del tipo transversal se recopilan los datos en un momento determinado, en el cual se pueden medir diversos factores.

3.2 Métodos de recolección de datos

Para el proceso de recolección de datos, se hará uso de encuestas estructuradas dirigido hacia los participantes del estudio. De modo que el cuestionario, siendo el instrumento de uso, se estructurará mediante preguntas cerradas de opción múltiple con escalas de Likert. Esto permitirá medir la calidad educativa en función de las variables de planificación estratégica y liderazgo pedagógico.

Asimismo, se realizará una prueba piloto para establecer la confiabilidad del instrumento escogido. De modo que, previo a su aplicación definitiva, se tendrá plena certeza de confiar en los cuestionarios a utilizar.

3.3 Unidad de Análisis

Dado que el estudio está enfocado a establecer la calidad educativa que reciben los estudiantes de bachillerato general unificado del cantón La Troncal, la unidad de análisis está conformada por cuerpo docente de bachillerato y personal directivo de una institución educativa, así como un grupo de estudiantes. De esta manera, se evalúan a todos los actores que puedan influir en los resultados de las variables de estudio.

3.4 Población, marco muestral y muestra

Se hace uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se elige una muestra relevante y accesible para el presente estudio. De modo que, la población está constituida por personal directivo, docente y estudiantes. Siendo la muestra de 10 personas del personal directivo, 10 personas del cuerpo docente de bachillerato general unificado y 50 estudiantes de bachillerato general unificado de una unidad educativa del cantón La Troncal.

Al ser un muestro del tipo no probabilístico por conveniencia, se seleccionan a los participantes que cumplan con los siguientes criterios de inclusión:

- Personal Directivo
 - Ser directivo de la institución al menos 1 año.

- Estar dispuesto a participar en el estudio voluntariamente.
- Cuerpo Docente
 - Ser docente de bachillerato general unificado dentro de la institución al menos 1 año.
 - Estar dispuesto a participar en el estudio voluntariamente.
- Estudiantes
 - Ser estudiante de bachillerato general unificado de la institución
 - Estar dispuesto a participar en el estudio voluntariamente.
 - Contar con la autorización correspondiente al ser menores de edad.

Dado que los datos recopilados son con el propósito estricto de la presente investigación, se respetará la confidencialidad de los participantes de este.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 4.
Operacionalización de variables

Operacionalización de variables						
Tipo de Variable	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems	Fuentes
Independiente	Planificación Estratégica	Cumplimiento de Objetivos estratégicos	Número de objetivos estratégicos alcanzados según el plan institucional	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 1 y 2	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 1	Cuerpo docente
				Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 1 y 2	Estudiantes
		Diseño de estrategias	Participación de los diferentes actores	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 3 y 4	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 2	Cuerpo docente
				Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 3 y 4	Estudiantes
	Diagnóstico de las IE de forma real	Identificación de las fortalezas y debilidades de la IE	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 5	Personal directivo	
			Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 3	Cuerpo docente	
			Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 5	Estudiantes	
	Misión y Visión compartida	Conocimiento de la misión y visión por parte de todos los actores	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 6 y 7	Personal directivo	
			Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 4 y 5	Cuerpo docente	
			Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 6 y 7	Estudiantes	
	Planificación estratégica de corto plazo	Grado de especificidad de planificación estratégica (anual o semestral)	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 8	Personal directivo	
			Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 6	Cuerpo docente	
			Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 8	Estudiantes	
	Liderazgo pedagógico	Guía, influencia y orientación a autoridades	Medida de las reuniones	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 9	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 7 y 8	Cuerpo docente
				Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 9	Estudiantes
Optimización de recursos		Disponibilidad de los recursos	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 10 y 11	Personal directivo	
			Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 9	Cuerpo docente	
			Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 10	Estudiantes	
Gestión descentralizada	Participación de los diferentes actores en la toma de decisiones	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 12 y 13	Personal directivo		
		Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 10 y 11	Cuerpo docente		
Participación activa de los involucrados	Frecuencia de actividades de retroalimentación	Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 14 y 15	Personal directivo		
		Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 12 y 13	Cuerpo docente		

Dependiente	Calidad Educativa	Satisfacción del Cliente	Encuestas de experiencia educativa	Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 11 y 12	Estudiantes
				Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 16 y 17	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 14 y 15	Cuerpo docente
		Mejora Continua	Plan estructurado de mejora continua	Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 13, 14, 15 y 16	Estudiantes
				Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 18 y 19	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 16 y 17	Cuerpo docente
		Participación	Cantidad de propuestas o iniciativas	Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 17, 18 y 19	Estudiantes
				Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 20	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 18	Cuerpo docente
		Uso de Herramientas	Porcentaje de docentes que integran tecnologías educativas	Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 20 y 21	Estudiantes
				Cuestionario a directivos	Cuestionario 1: 21, 22, 23, 24	Personal directivo
				Cuestionario a docentes	Cuestionario 2: 19, 20, 21, 22	Cuerpo docente
			Cuestionario a estudiantes	Cuestionario 3: 22, 23, 24, 25	Estudiantes	

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Confiabilidad del instrumento con prueba piloto

Para el análisis de confiabilidad de los instrumentos, se ha realizado una prueba piloto en donde se ha realizado cada una de las encuestas a 4 directivos, 4 profesores y 10 estudiantes. De modo que se ha obtenido resultados favorables como se puede observar en las Tablas 5, 6 y 7. Esta prueba se realizó en el software estadístico SPSS.

Tabla 5.
Análisis de confiabilidad de encuesta a directivos con prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	24

Fuente: Elaboración propia en SPSS Statistics

Con un resultado de 0,910 en Alfa de Cronbach para la encuesta dirigida a los directivos de una institución de bachillerato general unificado, la prueba piloto sugiere una alta confiabilidad interna.

Tabla 6.
Análisis de confiabilidad de encuesta a profesores con prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	22

Fuente: Elaboración propia en SPSS Statistics

Con un resultado de 0,835 en Alfa de Cronbach para la encuesta dirigida a los profesores de bachillerato general unificado de una institución educativa, la prueba piloto sugiere una muy buena confiabilidad.

Tabla 7.
Análisis de confiabilidad de encuesta a estudiantes de bachillerato general unificado con prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	25

Fuente: Elaboración propia en SPSS Statistics

Con un resultado de 0,837 en Alfa de Cronbach para la encuesta dirigida a los profesores de bachillerato general unificado de una institución educativa, la prueba piloto sugiere una muy buena confiabilidad. De modo que, los resultados indican que los ítems tienen una alta consistencia interna, lo cual indica que se está midiendo el mismo constructo de manera fiable.

3.7 Métodos de Análisis

Los datos recolectados se analizarán mediante técnicas estadísticas, en donde se calcularán medidas de tendencia central para caracterizar a las variables. Asimismo, se utilizará la correlación de Pearson para determinar la relación que exista entre la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico con la calidad educativa, en el cual, de acuerdo con Ortiz y Ortiz (2021), se utiliza para medir la relación entre dos variables cuantitativas, validar hipótesis y comprender mejor los datos. Asimismo, el software de análisis a utilizar es el software estadístico SPSS.

4 Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a los tres grupos encuestados, iniciando con el personal directivo, seguido del cuerpo docente y finalmente los estudiantes de bachillerato. Los resultados de han tabulado en el software estadístico SPSS.

4.1 Análisis de Resultados del Personal Directivo

Tabla 8.

Análisis general de los datos proporcionados por el personal directivo

		Estadísticos											
		1. ¿Los objetivos estratégicos que se plantea la institución, se cumplen de acuerdo con los plazos previamente definidos?	2. ¿Se monitorean regularmente los avances hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos?	3. ¿Las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos de la institución, son claras y bien definidas?	4. ¿Los recursos y capacidades de la institución son tomados en cuenta para definir las estrategias?	5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un diagnóstico exhaustivo sobre las condiciones internas y externas de la IE?	6. ¿Cree que los miembros de la IE se sienten comprometidos con la misión y visión establecida?	7. ¿La misión y visión son elementos clave para la toma de decisiones?	8. ¿La planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE?	9. ¿Considera que existe una comunicación efectiva, entre usted, como parte del personal directivo, y el cuerpo docente?	10. ¿Considera que los recursos de la IE son gestionados de forma eficiente para la mejora del proceso educativo?	11. ¿Se promueve el uso de recursos alternativos (por ejemplo: alianzas externas) para enriquecer el proceso educativo?	12. ¿Se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal?
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3.40	2.80	3.40	3.40	2.40	2.40	3.40	2.30	3.70	3.40	2.60	3.00
	Mediana	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.50	4.00
	Desv. estándar	.516	1.033	.516	.516	.516	.516	.516	.483	.483	.516	1.350	1.333
	Varianza	.267	1.067	.267	.267	.267	.267	.267	.233	.233	.267	1.822	1.778

		13. ¿La toma de decisiones se realiza en conjunto con diferentes niveles jerárquicos?	14. ¿Se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas?	15. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?	16. ¿La IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes?	17. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?	18. ¿Los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza?	19. ¿Se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo, como de cuerpo docente?	20. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?	21. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?	22. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?	23. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?	24. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes?
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3.40	3.60	3.10	3.00	3.00	3.10	3.70	3.00	2.40	2.40	2.40	2.50
	Mediana	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.50
	Desv. estándar	.843	.516	.738	.943	1.054	.876	.483	1.054	.516	.516	.516	.527
	Varianza	.711	.267	.544	.889	1.111	.767	.233	1.111	.267	.267	.267	.278

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De manera general, se puede observar en la Tabla 8, que el total de encuestados es válido ya que no ha habido datos perdidos.

Tabla 9.

Pregunta 1 - personal directivo

1. ¿Los objetivos estratégicos que se plantea la institución, se cumplen de acuerdo con los plazos previamente definidos?

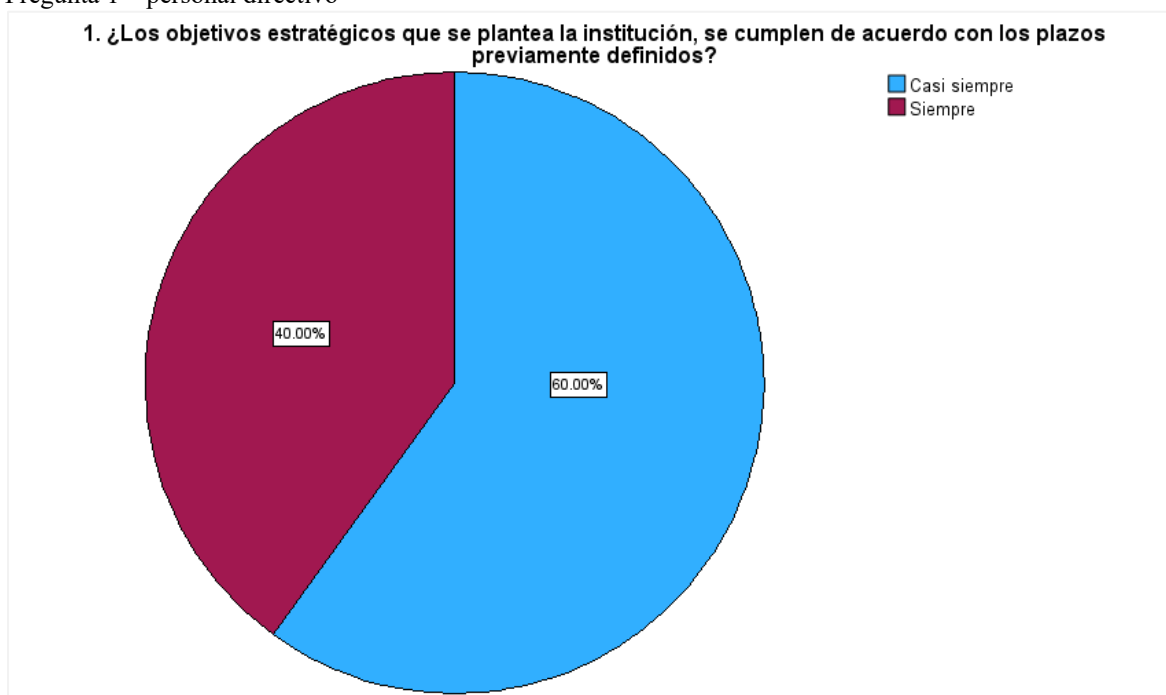
	N	%
Casi siempre	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que casi siempre se cumplen los objetivos estratégicos que se plantea la institución de acuerdo a los plazos definidos.

Figura 7.

Pregunta 1 – personal directivo



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 7 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que casi siempre se cumplen los objetivos estratégicos que se plantea la institución, y el 40%

manifiesta que siempre se cumple, lo cual sugiere una percepción positiva hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos en los plazos definidos.

Tabla 10.
Pregunta 2 - personal directivo

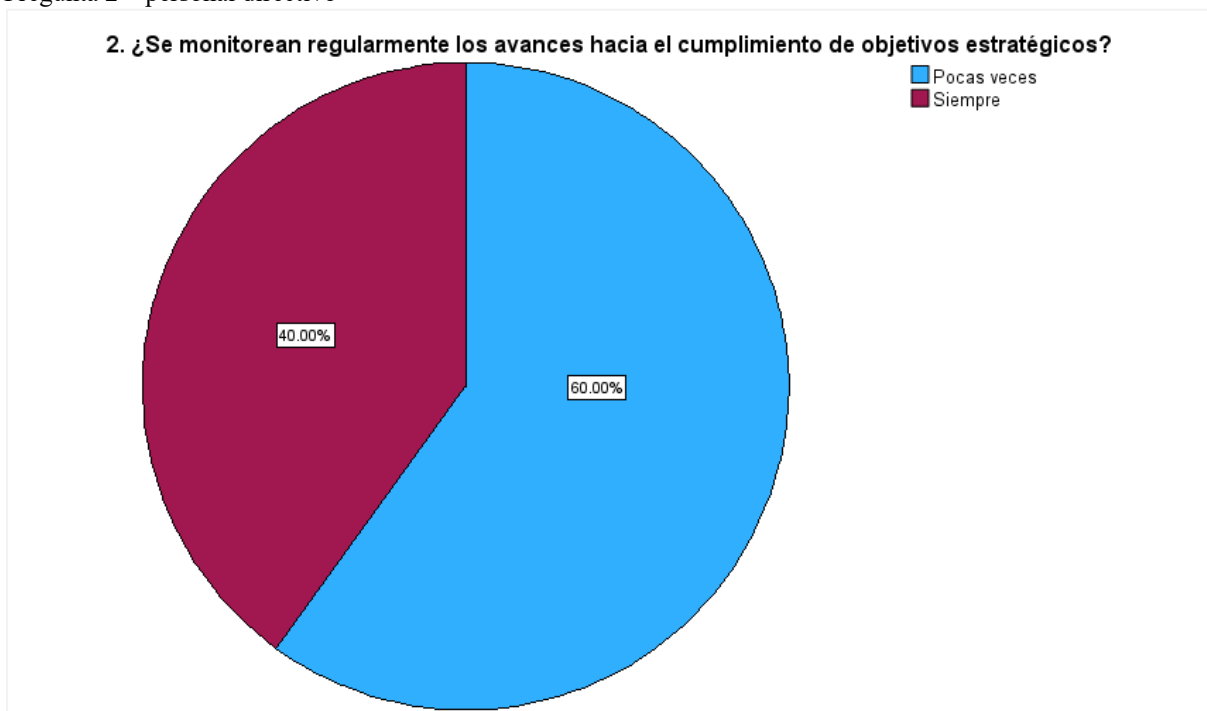
2. ¿Se monitorean regularmente los avances hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos?

	N	%
Pocas veces	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que pocas veces se monitorean los avances de los objetivos estratégicos, mientras que 4 de ellos manifiestan que siempre se hacen monitoreos regulares.

Figura 8.
Pregunta 2 – personal directivo



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 8 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que pocas veces se hacen monitoreos de los avances hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantea la institución, y el 40% manifiesta que siempre se realizan estos

monitoreos regulares, lo cual sugiere una percepción sesgada hacia los monitoreos de las actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto puede deberse a la falta de comunicación interna.

Tabla 11.
Pregunta 3 - personal directivo

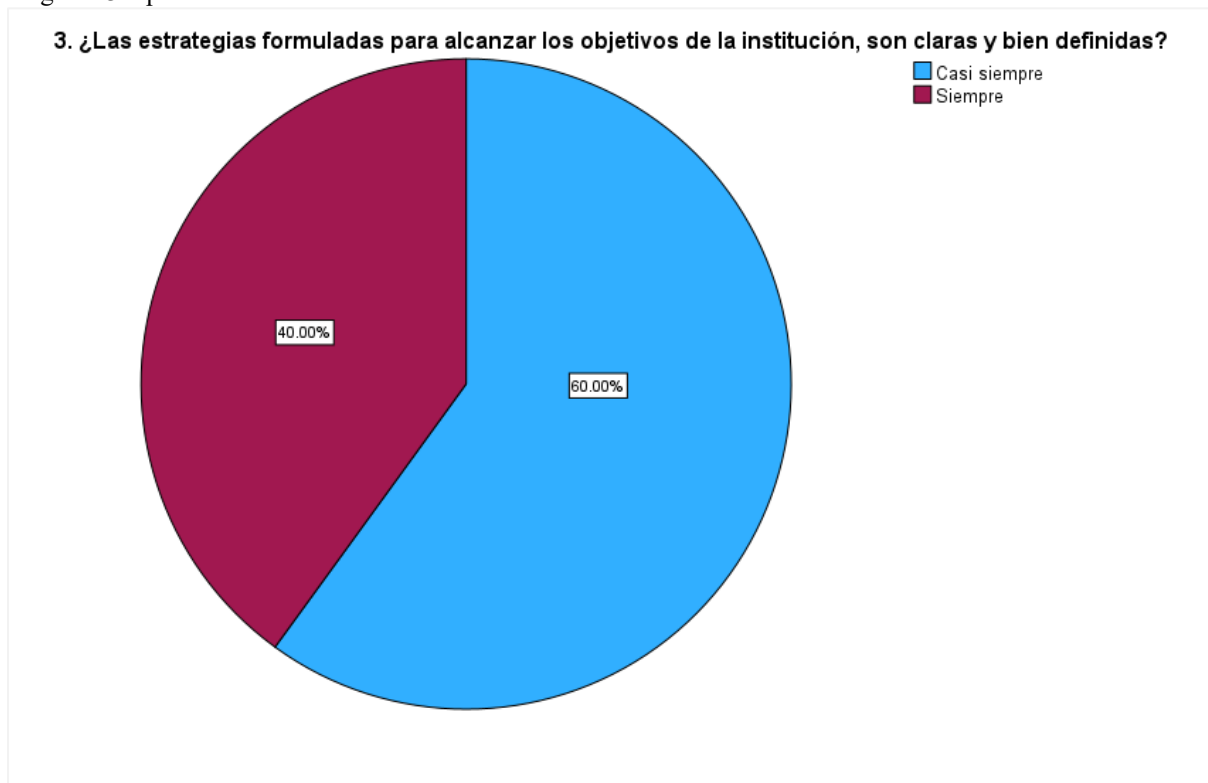
3. ¿Las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos de la institución, son claras y bien definidas?

	N	%
Casi siempre	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que casi siempre son claras y bien definidas las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que 4 de ellos manifiestan que siempre se hace definen claramente estas estrategias.

Figura 9.
Pregunta 3 – personal directivo



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 9 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que casi siempre son claras y bien definidas las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos estratégicos, y el 40% manifiesta que siempre se definen claramente estas estrategias, lo cual sugiere una percepción clara acerca de las estrategias utilizadas para alcanzar estos objetivos de la institución.

Tabla 12.
Pregunta 4 - personal directivo

4. ¿Los recursos y capacidades de la institución son tomados en cuenta para definir las estrategias?

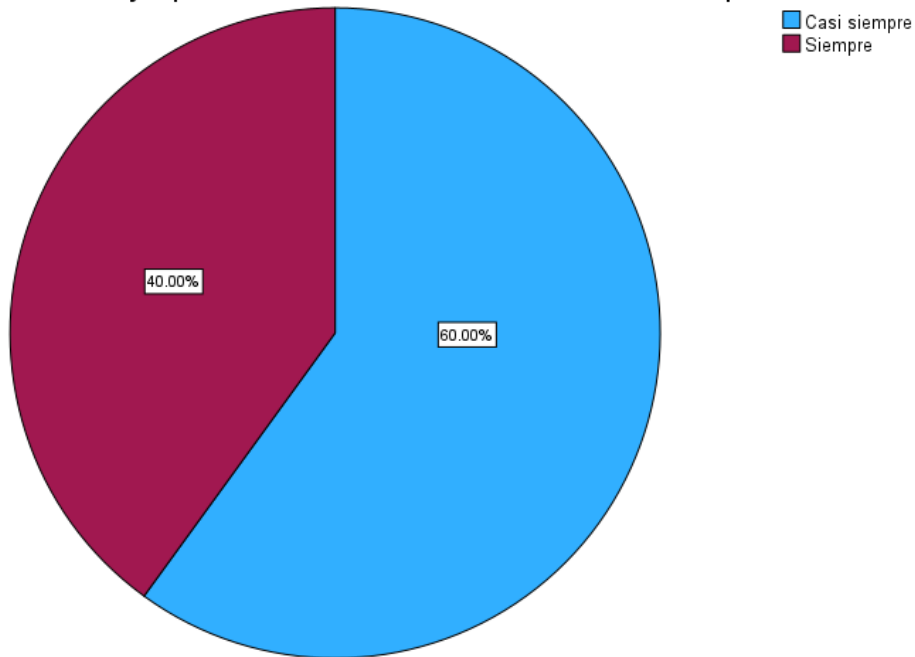
	N	%
Casi siempre	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que casi siempre se toma en cuenta los recursos y capacidades de la institución para definir las estrategias correctas, mientras que 4 de ellos manifiestan que siempre se toma en cuenta los recursos y capacidades de la institución.

Figura 10.
Pregunta 4 – personal directivo

4. ¿Los recursos y capacidades de la institución son tomados en cuenta para definir las estrategias?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 10 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que casi siempre se toma en cuenta los recursos y capacidades de la institución para definir las estrategias correctas, mientras que el 40% manifiestan que siempre se toma en cuenta los recursos y capacidades de la institución, lo cual sugiere una percepción clara acerca de lo que se toma en consideración a la hora de establecer las estrategias que se utilizarán para alcanzar estos objetivos de la institución.

Tabla 13.
Pregunta 5 - personal directivo

5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un diagnóstico exhaustivo sobre las condiciones internas y externas de la IE?

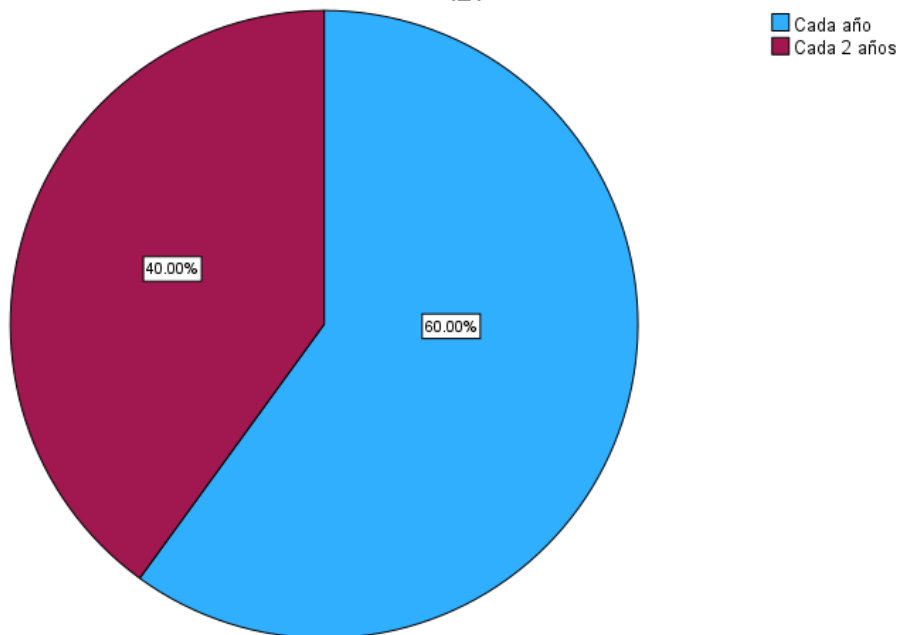
	N	%
Cada año	6	60.0%
Cada 2 años	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que cada año se realiza un diagnóstico exhaustivo sobre las condiciones internas y externas de la IE, mientras que 4 de ellos manifiestan que este diagnóstico se realiza cada 2 años.

Figura 11.
Pregunta 5 – personal directivo

5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un diagnóstico exhaustivo sobre las condiciones internas y externas de la IE?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 11 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que cada año se realiza un diagnóstico exhaustivo sobre las condiciones internas y externas de la IE, mientras que el 40% de ellos manifiestan que este diagnóstico se realiza cada 2 años, lo cual sugiere una percepción un poco sesgada acerca de cada cuánto tiempo se realizan diagnóstico internos y externos dentro de la institución.

Tabla 14.
Pregunta 6 - personal directivo

6. ¿Cree que los miembros de la IE se sienten comprometidos con la misión y visión establecida?

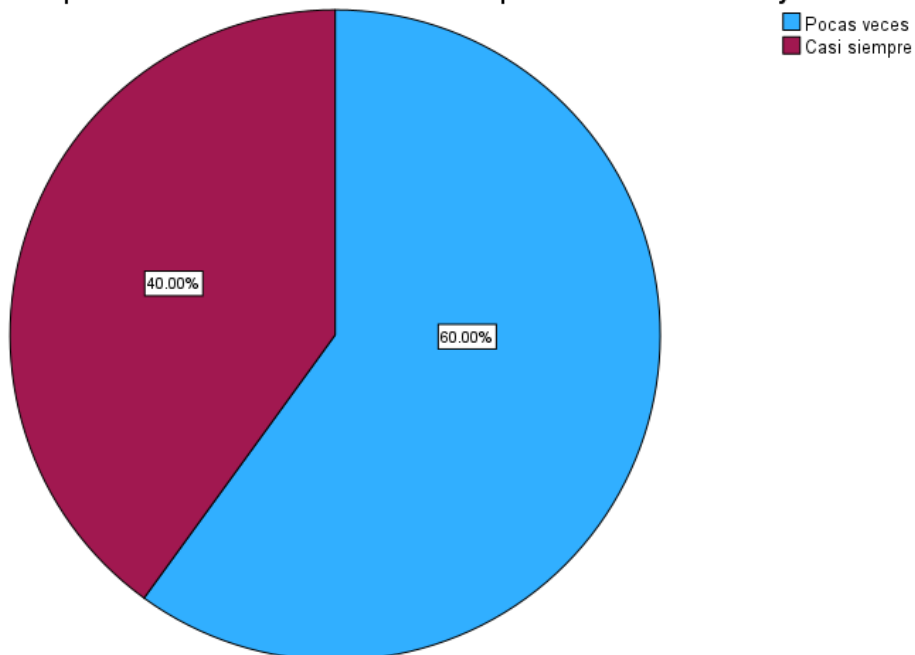
	N	%
Pocas veces	6	60.0%
Casi siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que creen que pocas veces los miembros de la institución se sienten comprometidos con la misión y visión establecidas, mientras que 4 de ellos manifiestan que creen que siempre hay este compromiso con la IE.

Figura 12.
Pregunta 6 – personal directivo

6. ¿Cree que los miembros de la IE se sienten comprometidos con la misión y visión establecida?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 12 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que creen que pocas veces los miembros de la institución se sienten comprometidos con la misión y visión establecidas, mientras que el 40% manifiestan que creen que siempre hay este compromiso

con la IE, lo cual sugiere una percepción un poco sesgada en cuanto a su compromiso con la institución.

Tabla 15.
Pregunta 7 - personal directivo

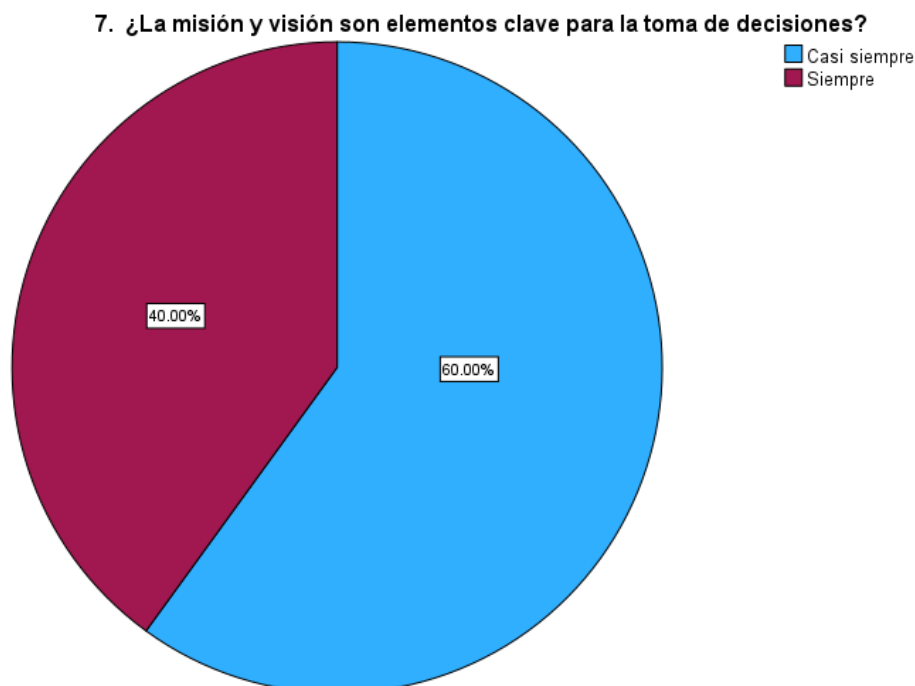
7. ¿La misión y visión son elementos clave para la toma de decisiones?

	N	%
Casi siempre	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que casi siempre la misión y visión establecidas con elementos clave para la toma de decisiones, mientras que 4 de ellos manifiestan que siempre es así.

Figura 13.
Pregunta 7 – personal directivo



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 13 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que creen que casi siempre la misión y visión establecidas con elementos clave para la toma de decisiones,

mientras que el 40% de ellos manifiestan que siempre es así, lo cual sugiere una percepción un alineada con la importancia de mantener claridad en la misión y visión de la institución para la toma de decisiones.

Tabla 16.
Pregunta 8 - personal directivo

8. ¿La planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE?

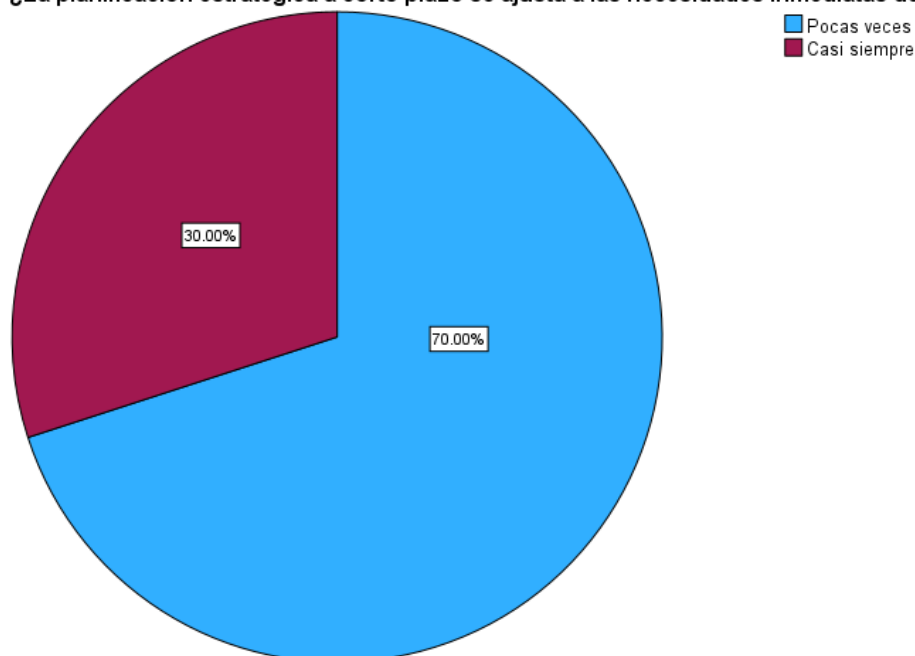
	N	%
Pocas veces	7	70.0%
Casi siempre	3	30.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 7 de ellos manifiestan que pocas veces la planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades de la IE, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así.

Figura 14.
Pregunta 8 – personal directivo

8. ¿La planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 14 se evidencia que el 70% de los directivos manifiestan que pocas veces la planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades de la IE, mientras que el 30% de ellos manifiestan que casi siempre es así, lo cual sugiere una percepción de la planificación estratégica poco alineada con las necesidades de la IE.

Tabla 17.
Pregunta 9 - personal directivo

9. ¿Considera que existe una comunicación efectiva, entre ud, como parte del personal directivo, y el cuerpo docente?

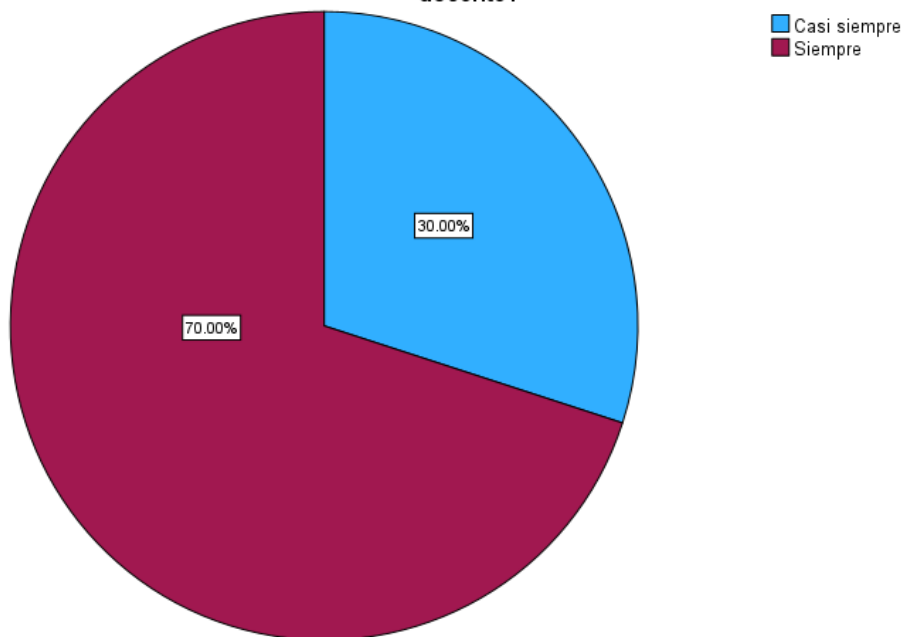
	N	%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	7	70.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 7 de ellos manifiestan que consideran que siempre existe una comunicación efectiva entre ellos como directivos y el cuerpo docente, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así.

Figura 15.
Pregunta 9 – personal directivo

9. ¿Considera que existe una comunicación efectiva, entre ud, como parte del personal directivo, y el cuerpo docente?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 15 se evidencia que el 70% de los directivos manifiestan que consideran que siempre existe una comunicación efectiva entre ellos como directivos y el cuerpo docente, mientras que el 30% de ellos manifiestan que casi siempre es así, lo cual sugiere que existe una percepción buena respecto a la comunicación entre directivos y docentes.

Tabla 18.
Pregunta 10 - personal directivo

10. ¿Considera que los recursos de la IE son gestionados de forma eficiente para la mejora del proceso educativo?

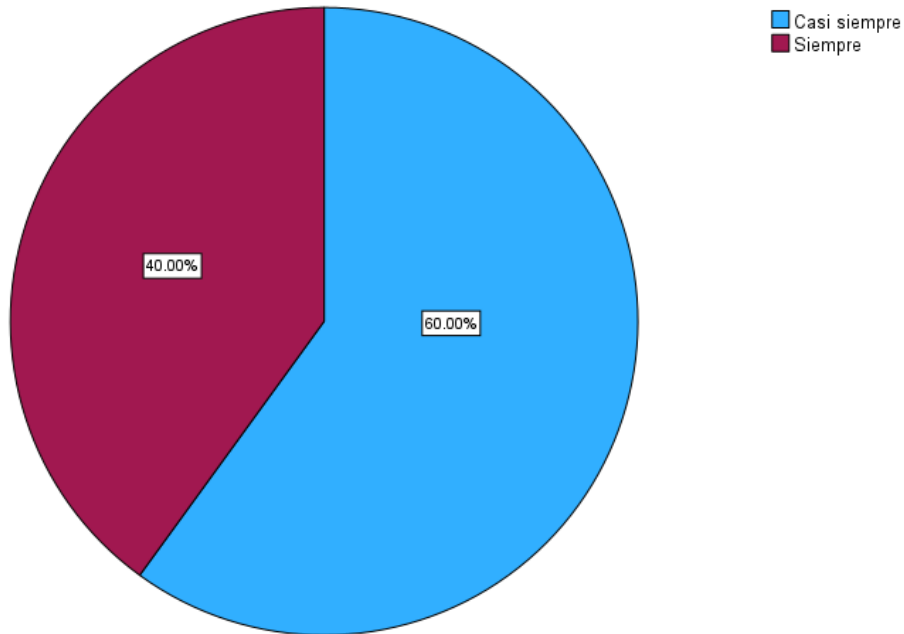
	N	%
Casi siempre	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que consideran que casi siempre los recursos de la IE son gestionados de forma eficiente para la mejora del proceso educativo, mientras que 4 de ellos manifiestan que siempre es así.

Figura 16.
Pregunta 10 – personal directivo

10. ¿Considera que los recursos de la IE son gestionados de forma eficiente para la mejora del proceso educativo?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 16 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que casi siempre los recursos de la IE son gestionados de forma eficiente para la mejora del proceso educativo, mientras que el 40% de ellos manifiestan que siempre es así, lo cual sugiere que existe una percepción buena respecto a la gestión eficiente de los recursos de la IE.

Tabla 19.
Pregunta 11 - personal directivo

11. ¿Se promueve el uso de recursos alternativos (por ejemplo: alianzas externas) para enriquecer el proceso educativo?

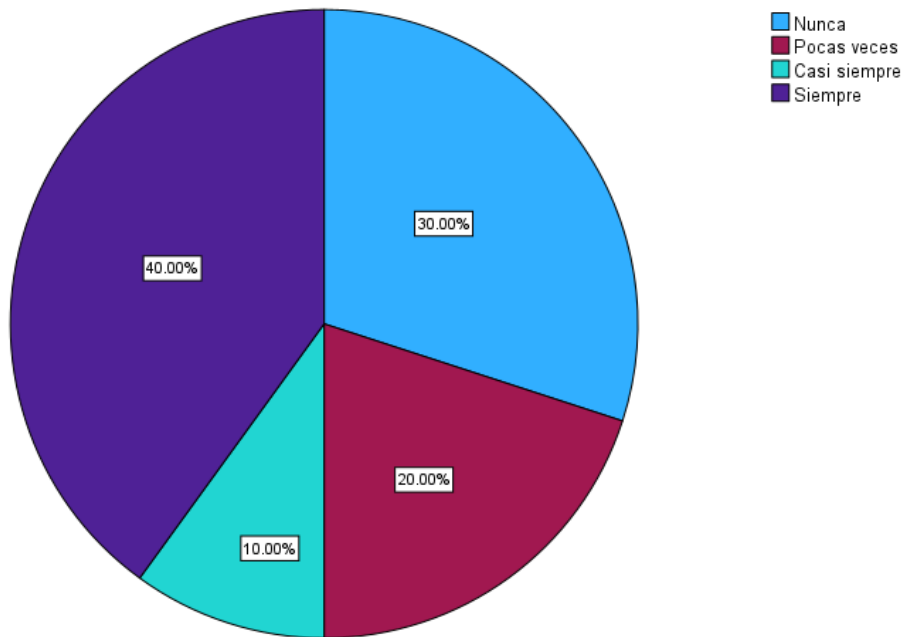
	N	%
Nunca	3	30.0%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	1	10.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 4 de ellos manifiestan que consideran que siempre se promueve el uso de recursos alternativos para enriquecer la IE como alianzas externas, mientras que 1 de ellos manifiestan que casi siempre es así, 2 consideran que esto se realiza pocas veces y 3 de ellos manifiestan que nunca se realiza.

Figura 17.
Pregunta 11 – personal directivo

11. ¿Se promueve el uso de recursos alternativos (por ejemplo: alianzas externas) para enriquecer el proceso educativo?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 17 se evidencia que el 40% de los directivos manifiestan que consideran que siempre se promueve el uso de recursos alternativos para enriquecer la IE como alianzas externas, mientras que el 10% manifiestan que casi siempre es así, el 20% consideran que esto se realiza pocas veces y 30% de ellos manifiestan que nunca se realiza. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca del uso de recursos alternativos, siendo las percepciones negativas la mayoría.

Tabla 20.
Pregunta 12 - personal directivo

12. ¿Se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal?

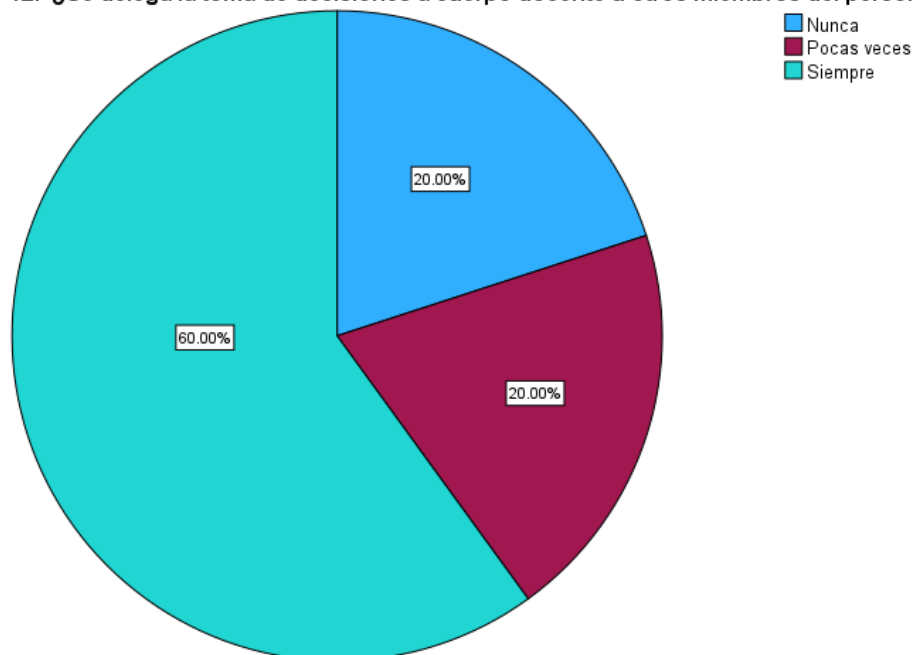
	N	%
Nunca	2	20.0%
Pocas veces	2	20.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que consideran que siempre se delega la toma de decisiones al cuerpo docente u otros miembros del personal, mientras que 2 de ellos manifiestan que pocas veces es así, y los 2 restantes de ellos manifiestan que nunca se realiza.

Figura 18.
Pregunta 12 – personal directivo

12. ¿Se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 18 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que siempre se delega la toma de decisiones al cuerpo docente u otros miembros del personal, mientras que el 20% manifiestan que pocas veces es así, y el 20% restante de ellos

manifiestan que nunca se realiza. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca del uso de la delegación de la toma de decisiones.

Tabla 21.
Pregunta 13 - personal directivo

13. ¿La toma de decisiones se realiza en conjunto con diferentes niveles jerárquicos?

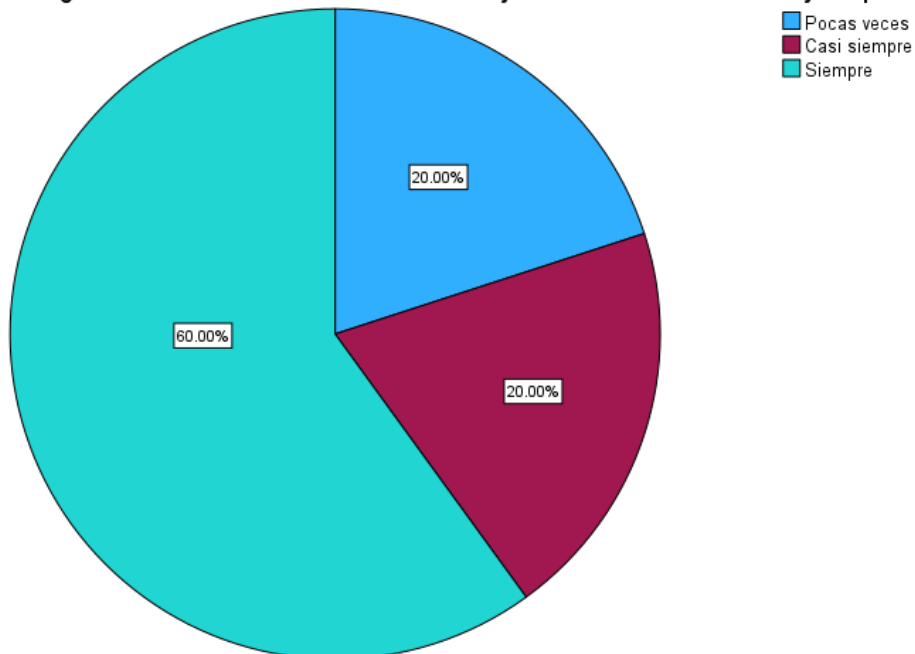
	N	%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	2	20.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que consideran que siempre se toman decisiones en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos, mientras que 2 de ellos manifiestan casi siempre es así, y los 2 restantes de ellos manifiestan que pocas veces se realiza.

Figura 19.
Pregunta 13 – personal directivo

13. ¿La toma de decisiones se realiza en conjunto con diferentes niveles jerárquicos?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 19 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que siempre se toman decisiones en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos, mientras que el 20% manifiestan que casi siempre es así, y el 20% restante de ellos manifiestan que pocas veces se realiza. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca de la toma de decisiones en conjunto con diferentes niveles jerárquicos.

Tabla 22.
Pregunta 14 - personal directivo

14. ¿Se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas?

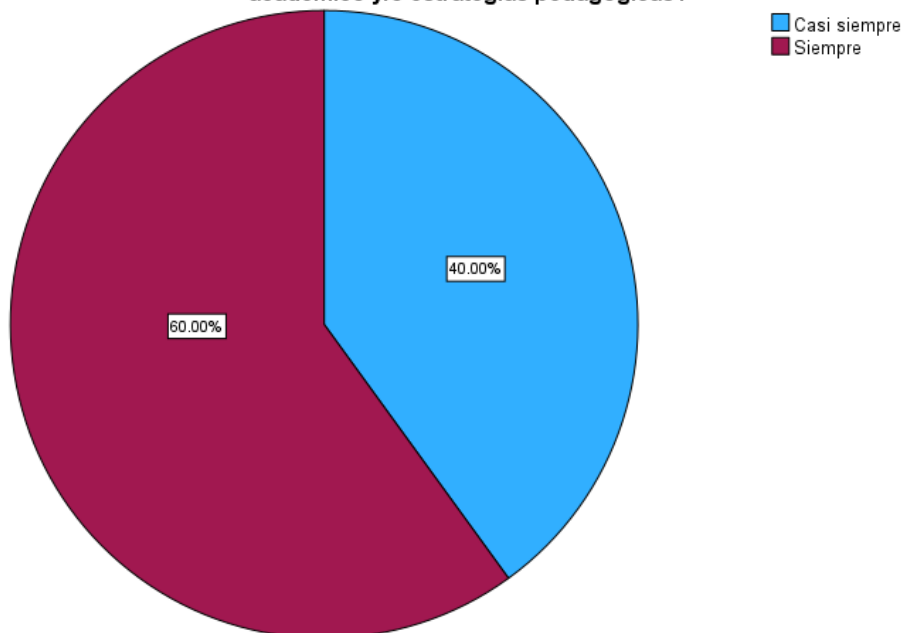
	N	%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 6 de ellos manifiestan que consideran que siempre se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas, mientras que 4 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 20.
Pregunta 14 – personal directivo

14. ¿Se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 20 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que siempre se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas, y el 40% manifiestan casi siempre es así. Esto sugiere percepciones similares acerca de la toma de decisiones en conjunto con diferentes niveles jerárquicos.

Tabla 23.
Pregunta 15 - personal directivo

15. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?

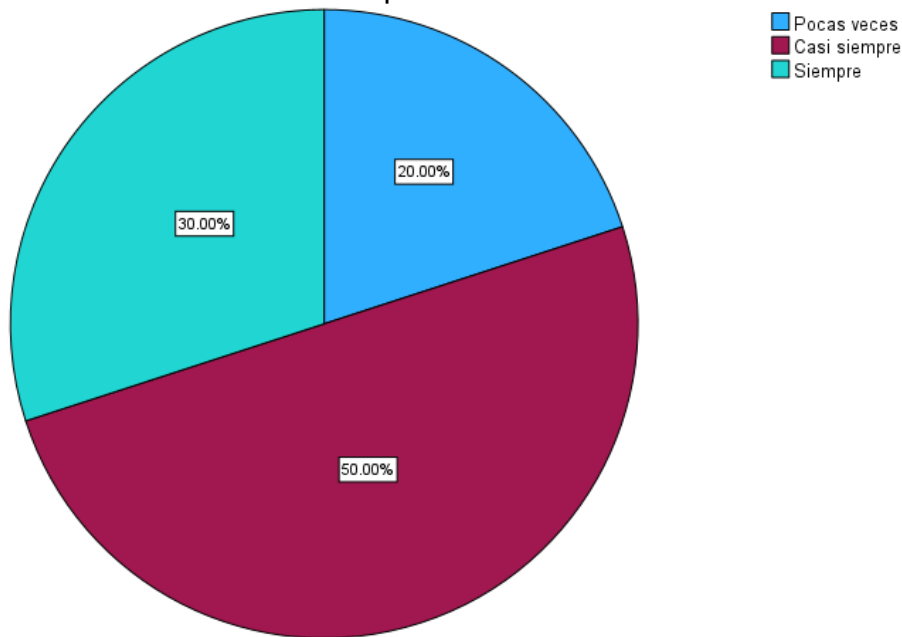
	N	%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	5	50.0%
Siempre	3	30.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, la mayoría, 5 de ellos manifiestan que consideran que casi siempre se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, mientras que 3 de ellos manifiestan casi siempre es así, y 2 de ellos manifiestan que pocas veces es así.

Figura 21.
Pregunta 15 – personal directivo

15. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 21 se evidencia que el 50% de los directivos manifiestan que consideran que casi siempre se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, y el 30% manifiestan casi siempre es así y el 20% manifiestan que pocas veces es así. Esto sugiere percepciones diferentes acerca de la participación activa de los estudiantes en su mayoría.

Tabla 24.
Pregunta 16 - personal directivo

16. ¿La IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes?

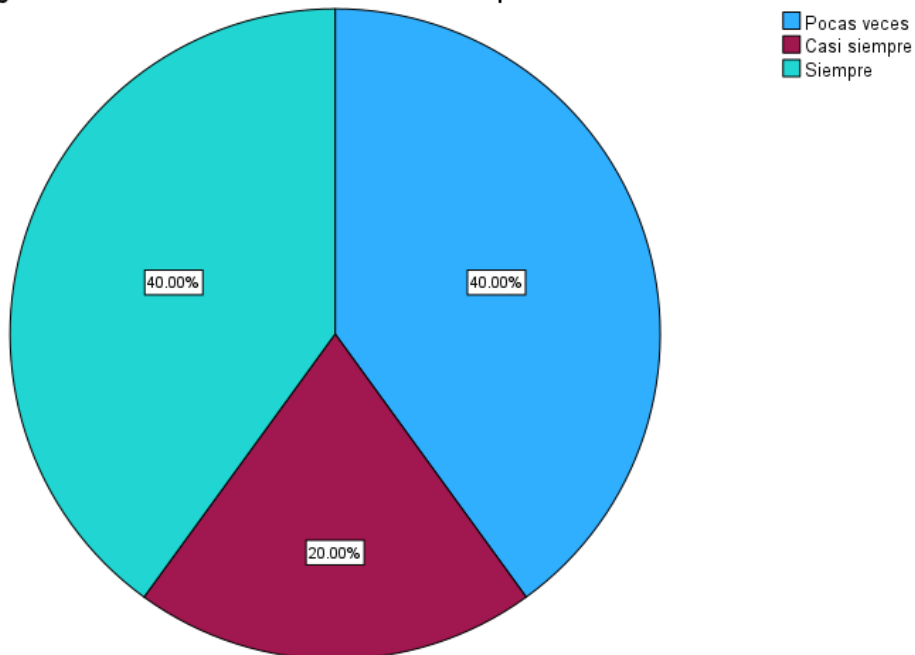
	N	%
Pocas veces	4	40.0%
Casi siempre	2	20.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 4 de ellos manifiestan que consideran que siempre la IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes, mientras que 2 de ellos manifiestan casi siempre es así, y 4 de ellos manifiestan que pocas veces es así.

Figura 22.
Pregunta 16 – personal directivo

16. ¿La IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 22 se evidencia que el 50% de los directivos manifiestan que consideran que casi siempre se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus

opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, y el 30% manifiestan casi siempre es así y el 20% manifiestan que pocas veces es así. Esto sugiere percepciones diferentes acerca de la participación activa de los estudiantes en su mayoría.

Tabla 25.
Pregunta 17 - personal directivo

17. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?

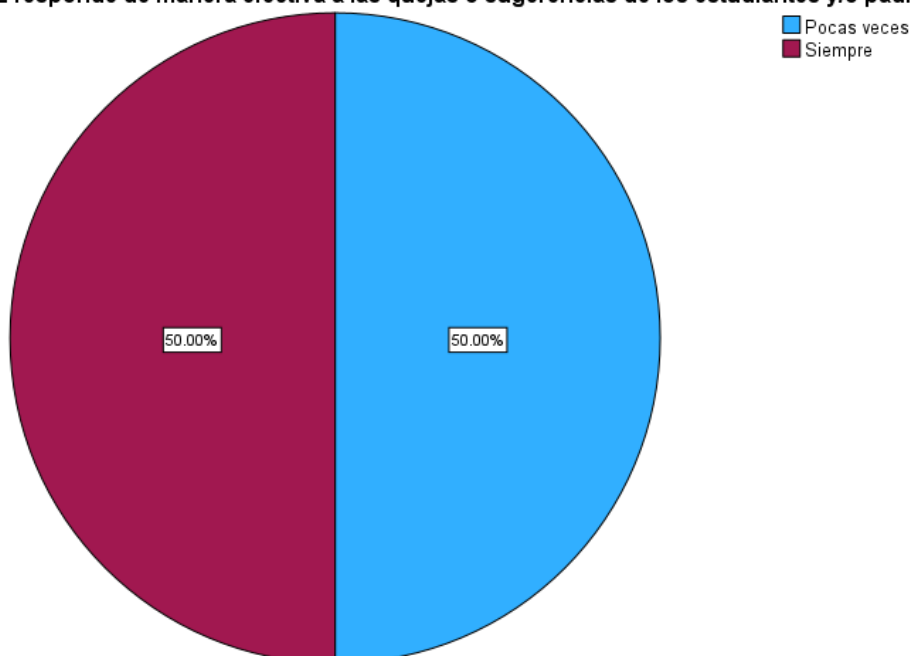
	N	%
Pocas veces	5	50.0%
Siempre	5	50.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 5 de ellos manifiestan que consideran que siempre la IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia, mientras que 5 de ellos manifiestan pocas veces es así.

Figura 23.
Pregunta 17 – personal directivo

17. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 23 se evidencia que el 50% de los directivos manifiestan que consideran que siempre la IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia, y el restante 50% manifiestan que pocas veces es así. Esto sugiere percepciones diferentes acerca de responder de manera efectiva a los estudiantes y padres de familia.

Tabla 26.
Pregunta 18 - personal directivo

18. ¿Los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza?

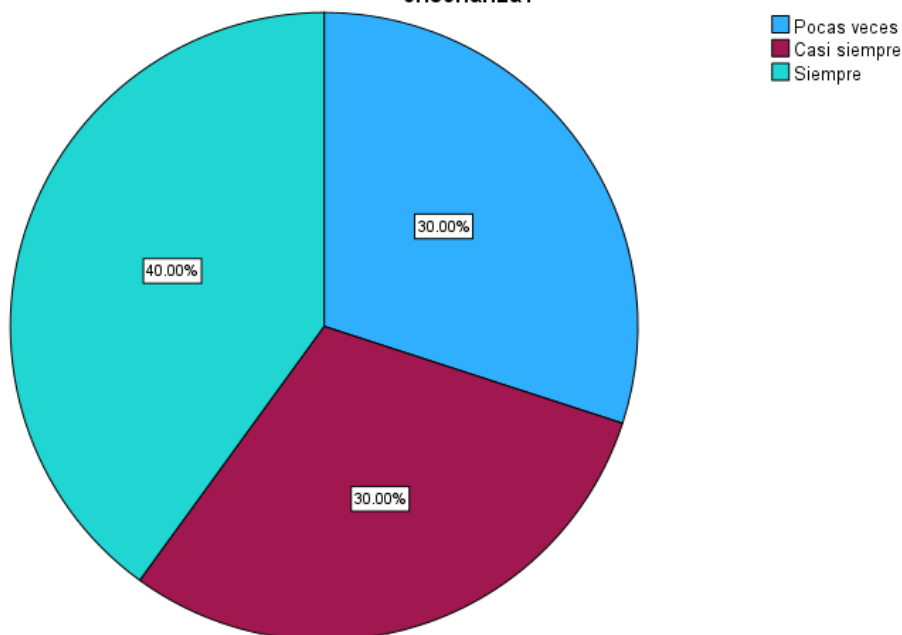
	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 4 de ellos manifiestan que consideran que siempre los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza, mientras que 3 de ellos manifiestan casi siempre es así, y los otros 3 directivos restantes manifiestan que pocas veces es así.

Figura 24.
Pregunta 18 – personal directivo

18. ¿Los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 24 se evidencia que el 40% de los directivos manifiestan que consideran que siempre los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza, mientras que el 30% manifiestan que casi siempre es así y el 30% restante manifiestan que pocas veces es así. Esto sugiere percepciones diferentes acerca de la capacitación continua que reciben los docentes.

Tabla 27.
Pregunta 19 - personal directivo

19. ¿Se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo, como de cuerpo docente?

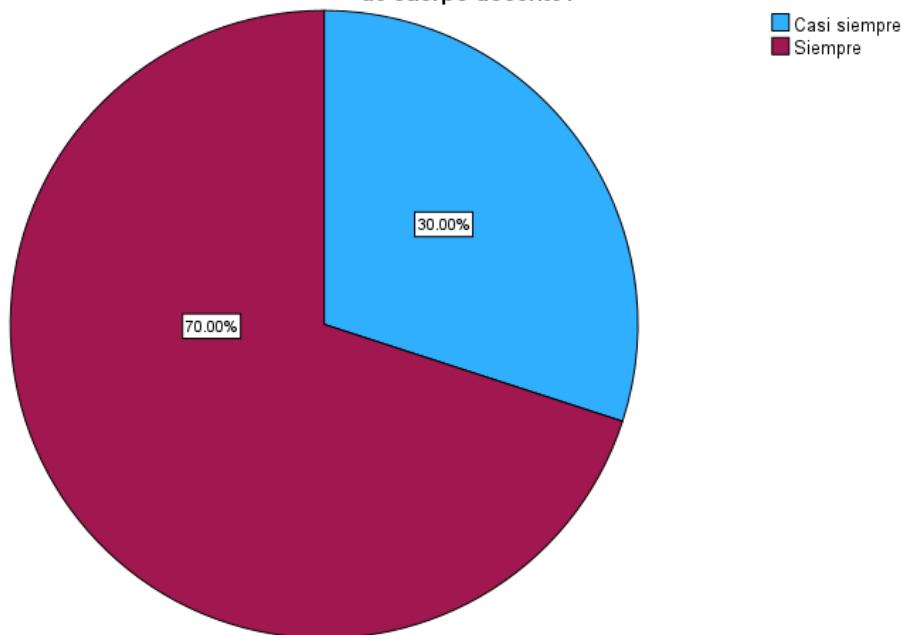
	N	%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	7	70.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 7 de ellos manifiestan que consideran que siempre se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo como de cuerpo docente, mientras que 3 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 25.
Pregunta 19 – personal directivo

19. ¿Se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo, como de cuerpo docente?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 25 se evidencia que el 70% de los directivos manifiestan que consideran que siempre se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo como de cuerpo docente, mientras que el 30% manifiestan que casi siempre es así. Esto sugiere percepciones similares acerca de promover la cultura de la autoevaluación dentro de la IE.

Tabla 28.
Pregunta 20 - personal directivo

20. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?

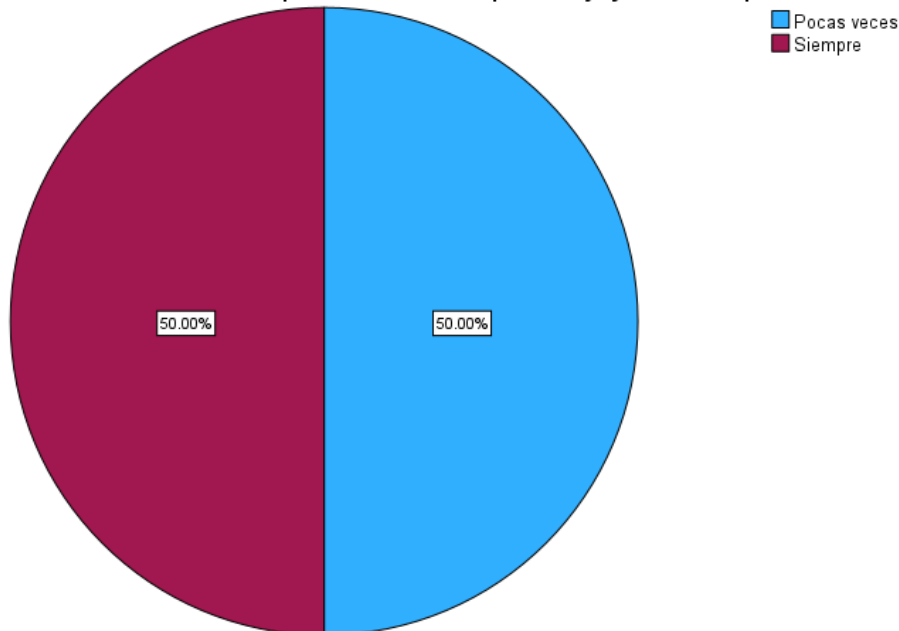
	N	%
Pocas veces	5	50.0%
Siempre	5	50.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 5 de ellos manifiestan que consideran que siempre los estudiantes tienen oportunidades de participar activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal, mientras que 5 de ellos manifiestan pocas veces es así.

Figura 26.
Pregunta 20 – personal directivo

20. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 26 se evidencia que el 50% de los directivos manifiestan que consideran que siempre los estudiantes tienen oportunidades de participar activamente en actividades

curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal, mientras que el 50% manifiestan que pocas veces es así. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca de las oportunidades que tienen los estudiantes dentro de la IE.

Tabla 29.
Pregunta 21 - personal directivo

21. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?

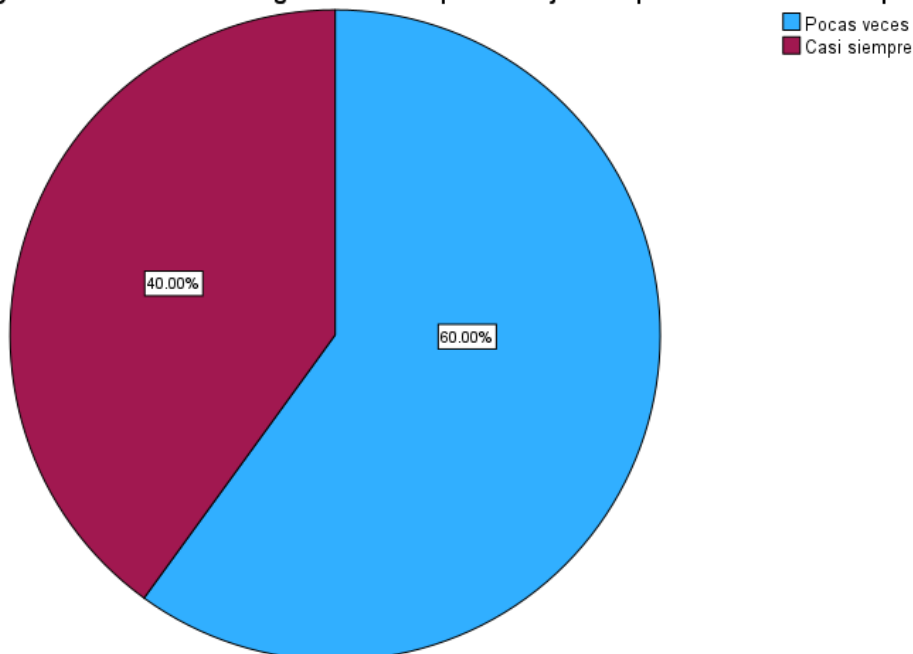
	N	%
Pocas veces	6	60.0%
Casi siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 6 de ellos manifiestan que consideran que pocas veces la IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que 4 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 27.
Pregunta 21 – personal directivo

21. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 27 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que pocas veces la IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que el 40% manifiestan que casi siempre es así. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca de la tecnología que provee la IE.

Tabla 30.
Pregunta 22 - personal directivo

22. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?

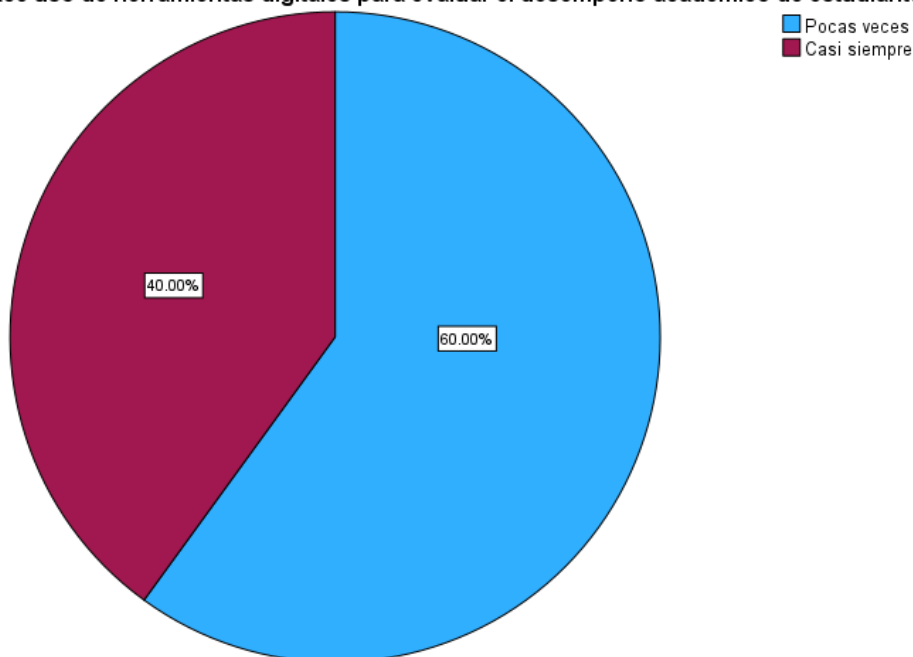
	N	%
Pocas veces	6	60.0%
Casi siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 6 de ellos manifiestan que consideran que pocas veces se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes, mientras que 4 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 28.
Pregunta 22 – personal directivo

22. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 28 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que pocas veces se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes, mientras que el 40% manifiestan que casi siempre es así. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca de la tecnología que provee la IE, siendo las negativas las predominantes.

Tabla 31.
Pregunta 23 - personal directivo

23. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?

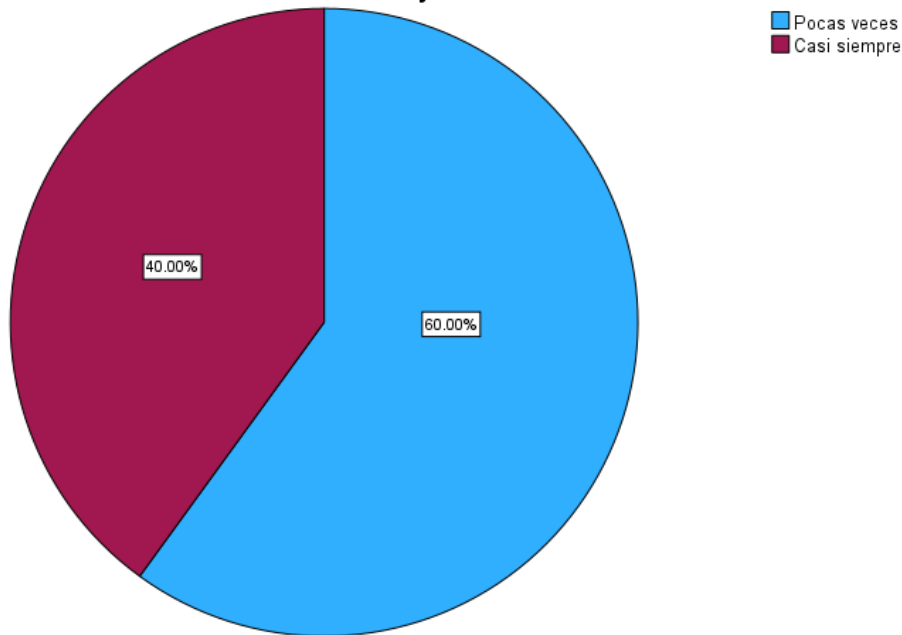
	N	%
Pocas veces	6	60.0%
Casi siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 6 de ellos manifiestan que consideran que pocas veces los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula, mientras que 4 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 29.
Pregunta 23 – personal directivo

23. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 29 se evidencia que el 60% de los directivos manifiestan que consideran que pocas veces los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula, mientras que el 40% manifiestan que casi siempre es así. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca de las herramientas educativas a las que tienen acceso a los estudiantes.

Tabla 32.
Pregunta 24 - personal directivo

24. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes?

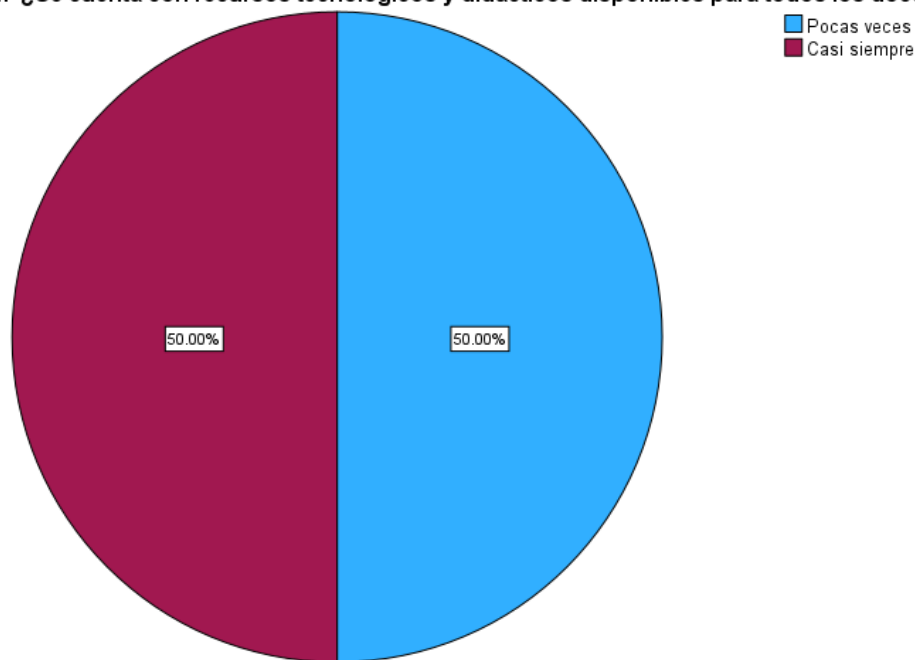
	N	%
Pocas veces	5	50.0%
Casi siempre	5	50.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 directivos encuestados, 5 de ellos manifiestan que consideran que casi siempre se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes, mientras que 5 de ellos manifiestan pocas veces es así.

Figura 30.
Pregunta 24 – personal directivo

24. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 29 se evidencia que el 50% de los directivos manifiestan que consideran que casi siempre se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes, mientras que el otro 50% manifiestan que pocas veces es así. Esto sugiere percepciones sesgadas acerca de los recursos tecnológicos con los que cuenta la IE.

El análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal directivo de la IE muestra una clara percepción positiva y predominante respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales, a pesar de que existen debilidades en diversos procesos como los de seguimiento, uso de recursos tecnológicos o comunicación. De manera que, en su mayoría, los directivos consideran que alcanzan los objetivos institucionales de manera constante y dentro de los tiempos establecidos. Sin embargo, se presenta una menor frecuencia con respecto al monitoreo de los avances, a pesar de que los objetivos se cumplen y los procesos de control y evaluación, se podrían fortalecer.

Con respecto a la definición de estrategias, el personal directivo percibe que éstas por lo general son bien estructuradas, claras, y consideran los recursos institucionales que se encuentran disponibles. Por el contrario, las respuestas sobre la planificación estratégica a corto plazo y la alineación con las necesidades de la institución evidencia una desconexión, ya que una parte significativa de los directivos percibe que dicha planificación pocas veces se ajusta a la realidad institucional.

Por otro lado, los resultados referentes a la cultura organizacional muestran una brecha entre el compromiso del personal con la misión y la visión institucional. Esto podría afectar la cohesión interna y llevar a cabo los objetivos estratégicos de la institución educativa. Aun así, se evidencia una comunicación efectiva entre directivos y docentes desde la perspectiva docente, así como una adecuada gestión de los recursos.

En cuanto a la promoción de recursos alternativos y alianzas externas, los resultados muestran percepciones divididas, lo cual indica que no existe una práctica institucional constante en esta área. Además de ello, también se identifican diferencias de criterios en cuanto a la delegación y participación en la toma de decisiones, aunque la mayoría de los directivos perciben que sí se promueve la colaboración entre los distintos niveles jerárquicos

y con el cuerpo docente de la institución. Con respecto a la participación estudiantil, el personal directivo reconoce que aún existen oportunidades en donde los estudiantes pudieran expresar sus opiniones y participar activamente, aunque esto no se practica de manera uniforme.

Asimismo, la retroalimentación hacia estudiantes y padres de familia presenta opiniones divididas, lo cual indica una clara necesidad de fortalecer los canales de atención y comunicación de la comunidad educativa como tal. Y las respuestas que tienen que ver con el uso de herramientas digitales evidencian un eslabón débil en donde se percibe que la institución pocas veces dispone de la tecnología actualizada suficientemente. De esta manera se refleja una percepción de la falta de recursos didácticos equitativos para todos los docentes también.

4.2 Análisis de Resultados del Cuerpo Docente

Tabla 33.

Análisis general - cuerpo docente

		Estadísticos											
		1. ¿Los objetivos estratégicos de la IE son claros y conocidos por todos los docentes?	2. ¿Los docentes tienen participación en el proceso de diseño de estrategias para la mejora educativa?	3. ¿Ha sido parte del diagnóstico institucional para identificar áreas de mejora?	4. ¿La misión y visión de la IE guían las decisiones y acciones que se toman a nivel académico?	5. ¿La misión y visión son reflejadas en las actividades diarias del proceso enseñanza - aprendizaje?	6. ¿La planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE?	7. ¿Considera que existe una comunicación efectiva, entre ud, como parte del cuerpo docente, y el personal directivo?	8. ¿Se promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones y recursos adecuados para el cuerpo docente?	9. ¿Considera que los recursos de la IE son gestionados de manera eficiente para mejorar el proceso educativo?	10. ¿Se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal?	11. ¿La toma de decisiones se realiza en conjunto con diferentes niveles jerárquicos?	12. ¿Se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas?
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.70	3.70	3.40	3.40	3.60	3.40	3.50	3.40	3.10	3.20	3.40	3.40
Mediana		4.00	4.00	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.50	4.00	4.00
Desv. estándar		.483	.483	.516	.699	.516	.843	.707	.707	.843	.876	.919	.966
Varianza		.233	.233	.267	.489	.267	.711	.500	.500	.711	.767	.844	.933

		13. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?	14. ¿La IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes?	15. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?	16. ¿Los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza?	17. ¿Se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo, como de cuerpo docente?	18. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?	19. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?	20. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?	21. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?	22. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes?
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.10	3.30	3.00	3.60	3.00	3.20	2.90	2.70	2.80	2.70
Mediana		3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Desv. estándar		.876	.949	1.333	.516	.816	.789	1.101	1.160	.789	1.160
Varianza		.767	.900	1.778	.267	.667	.622	1.211	1.344	.622	1.344

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De manera general, se puede observar en la Tabla 33, que el total de encuestados es válido ya que no ha habido datos perdidos.

Tabla 34.
Pregunta 1 – cuerpo docente

1. ¿Los objetivos estratégicos de la IE son claros y conocidos por todos los docentes?

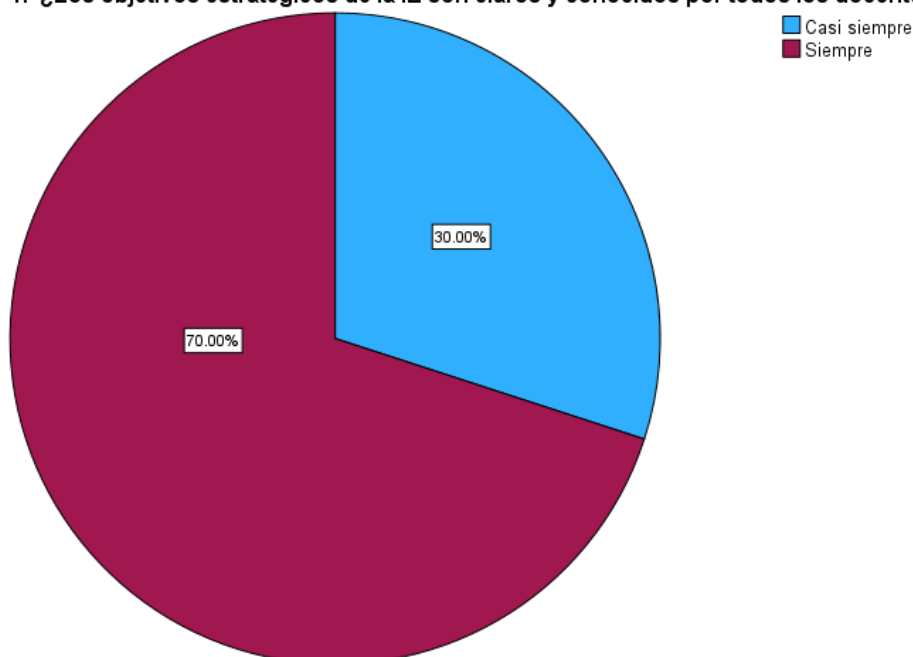
	N	%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	7	70.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 7 de ellos manifiestan que consideran que siempre son claros los objetivos estratégicos de IE y conocidos por todos los docentes, mientras que 3 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 31.
Pregunta 1 – cuerpo docente

1. ¿Los objetivos estratégicos de la IE son claros y conocidos por todos los docentes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 31 se evidencia que el 70% de los docentes manifiestan que siempre son claros los objetivos estratégicos de IE y conocidos por todos los docentes, y el

30% manifiesta que casi siempre es así, lo cual sugiere una percepción positiva hacia la claridad de los objetivos estratégicos en todos los docentes.

Tabla 35.
Pregunta 2 - cuerpo docente

2. ¿Los docentes tienen participación en el proceso de diseño de estrategias para la mejora educativa?

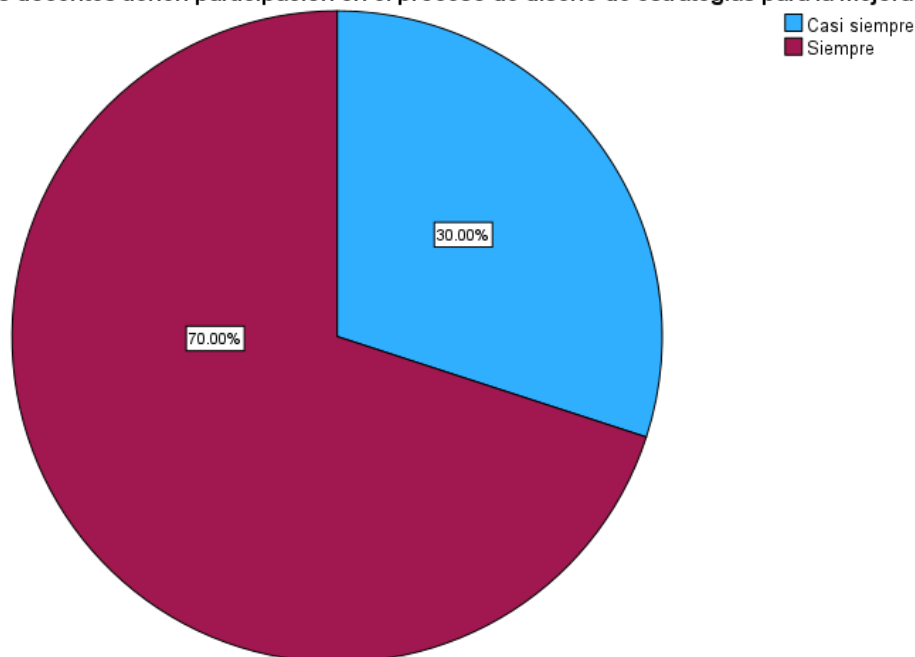
	N	%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	7	70.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 7 de ellos manifiestan que consideran que siempre tienen participación en el proceso de diseño de estrategias para la mejora educativa, mientras que 3 de ellos manifiestan casi siempre es así.

Figura 32.
Pregunta 2 – cuerpo docente

2. ¿Los docentes tienen participación en el proceso de diseño de estrategias para la mejora educativa?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 32 se evidencia que el 70% de los docentes manifiestan que consideran que siempre tienen participación en el proceso de diseño de estrategias para la

mejora educativa, y el 30% manifiesta que casi siempre es así, lo cual sugiere una percepción positiva hacia la participación docente en las estrategias educativas.

Tabla 36.
Pregunta 3 - cuerpo docente

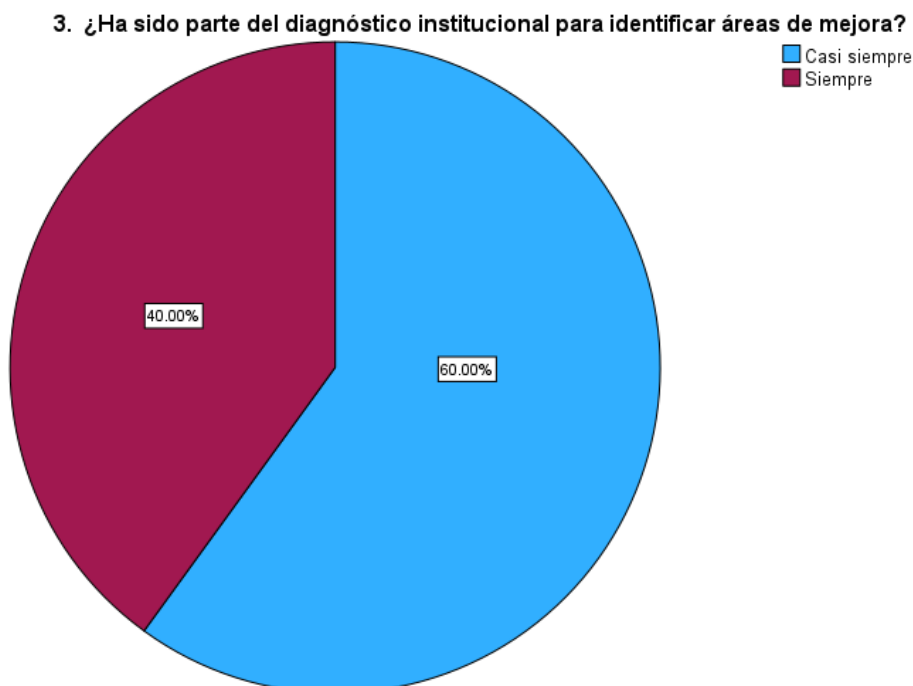
3. ¿Ha sido parte del diagnóstico institucional para identificar áreas de mejora?

	N	%
Casi siempre	6	60.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos manifiestan que consideran que casi siempre han sido parte del diagnóstico institucional para identificar áreas de mejora, mientras que 4 de ellos manifiestan siempre es así.

Figura 33.
Pregunta 3 – cuerpo docente



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 33 se evidencia que el 60% de los docentes manifiestan que consideran que casi siempre han sido parte del diagnóstico institucional para identificar áreas

de mejora, y el 40% manifiesta que siempre es así, lo cual sugiere una percepción positiva hacia la participación docente en el diagnóstico institucional.

Tabla 37.
Pregunta 4 - cuerpo docente

4. ¿La misión y visión de la IE guían las decisiones y acciones que se toman a nivel académico

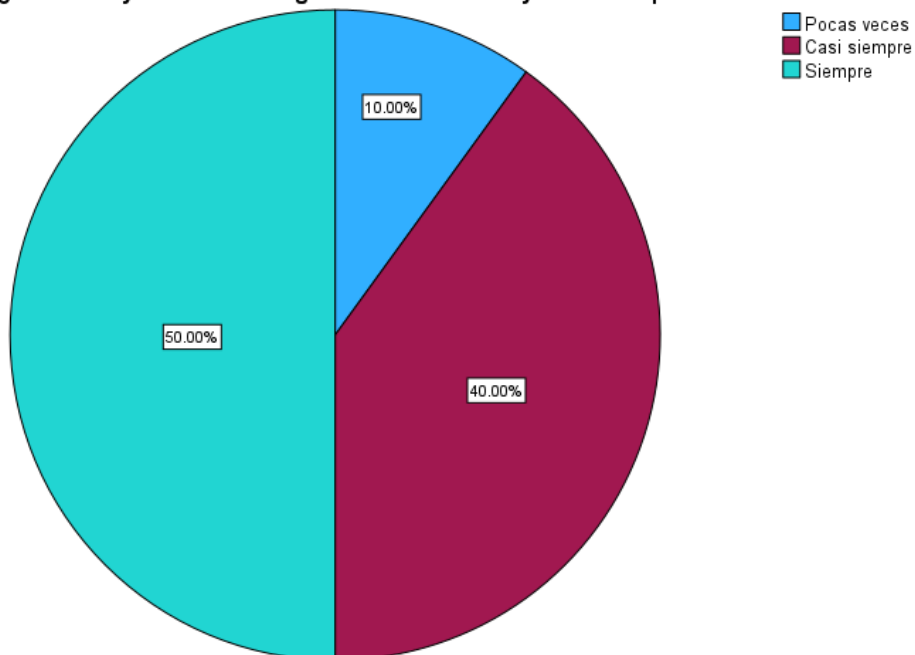
	N	%
Pocas veces	1	10.0%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	5	50.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 5 de ellos manifiestan que consideran que siempre la misión y visión de la IE guían las decisiones y acciones que se toman a nivel académico, mientras que 4 de ellos manifiestan que casi siempre es así y 1 de ellos menciona que pocas veces lo es.

Figura 34.
Pregunta 4 – cuerpo docente

4. ¿La misión y visión de la IE guían las decisiones y acciones que se toman a nivel académico



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 34 se evidencia que el 50% de los docentes manifiestan que siempre la misión y visión de la IE guían las decisiones y acciones que se toman a nivel académico, y el 40% manifiestan que casi siempre es así y el 10% de ellos menciona que pocas veces lo es. Esto sugiere una percepción positiva hacia las decisiones y acciones guiadas por la misión y visión institucional.

Tabla 38.
Pregunta 5 - cuerpo docente

5. ¿La misión y visión son reflejadas en las actividades diarias del proceso enseñanza - aprendizaje?

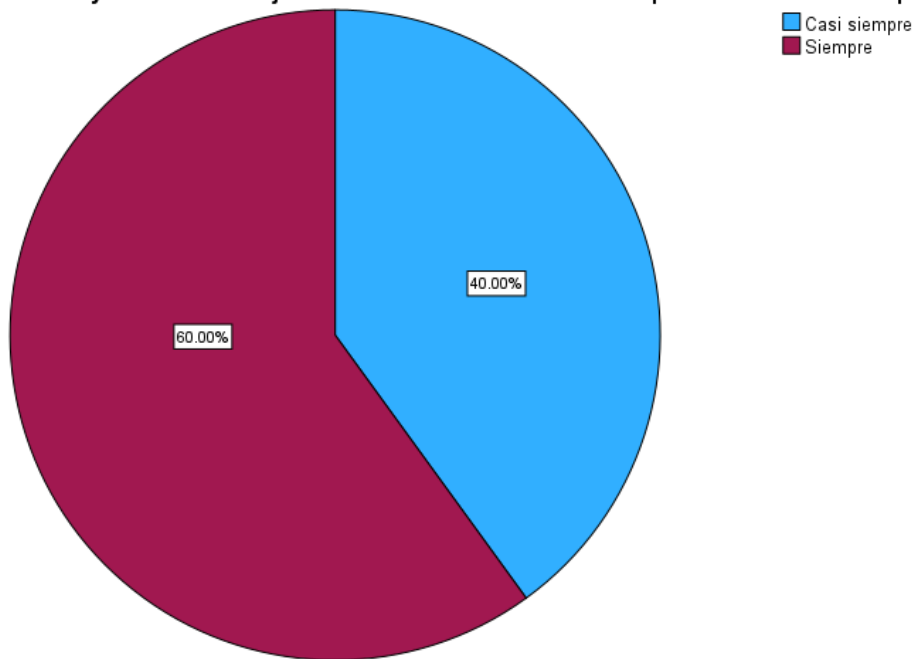
	N	%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos manifiestan que siempre la misión y visión de la IE son reflejadas en las actividades diarias del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que 4 de ellos manifiestan que casi siempre es así.

Figura 35.
Pregunta 5 – cuerpo docente

5. ¿La misión y visión son reflejadas en las actividades diarias del proceso enseñanza - aprendizaje?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 35 se evidencia que el 60% de los docentes manifiestan que siempre la misión y visión de la IE son reflejadas en las actividades diarias del proceso enseñanza-aprendizaje, y el 40% manifiestan que casi siempre es. Esto sugiere una percepción positiva hacia las actividades diarias que son guiadas por la misión y visión institucional.

Tabla 39.
Pregunta 6 - cuerpo docente

6. ¿La planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE?

	N	%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	2	20.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos manifiestan que siempre la planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE, mientras que 2 de ellos manifiestan que casi siempre es así y los restantes 2 docentes aseguran que pocas veces lo es.

Figura 36.
Pregunta 6 – cuerpo docente



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

Asimismo, en la Figura 36 se evidencia que el 60% de los docentes ellos manifiestan que siempre la planificación estratégica a corto plazo se ajusta a las necesidades inmediatas de la IE, mientras que el 20 % manifiestan que casi siempre es así y el 20% restante manifiesta que pocas veces lo es. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva hacia la planificación estratégica con respecto a las necesidades de la institución.

Tabla 40.
Pregunta 7 - cuerpo docente

7. ¿Considera que existe una comunicación efectiva, entre ud, como parte del cuerpo docente, y el personal directivo?

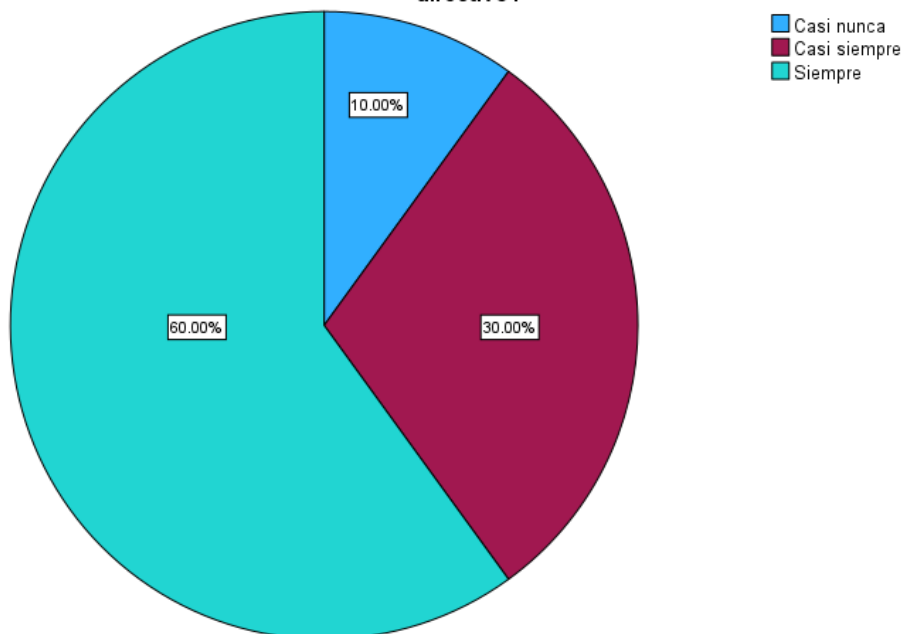
	N	%
Casi nunca	1	10.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos consideran que siempre existe una comunicación efectiva entre los docentes y el personal directivo, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así y el docente restante aseguran que casi nunca lo es.

Figura 37.
Pregunta 7 – cuerpo docente

7. ¿Considera que existe una comunicación efectiva, entre ud, como parte del cuerpo docente, y el personal directivo?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 37 se evidencia que el 60% de los docentes ellos consideran que siempre existe una comunicación efectiva entre los docentes y el personal directivo, mientras que el 30 % manifiestan que casi siempre es así y el 10% restante manifiesta que casi nunca lo es.

Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a la comunicación entre docentes y directivos.

Tabla 41.
Pregunta 8 - cuerpo docente

8. ¿Se promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones y recursos adecuados para el cuerpo docente?

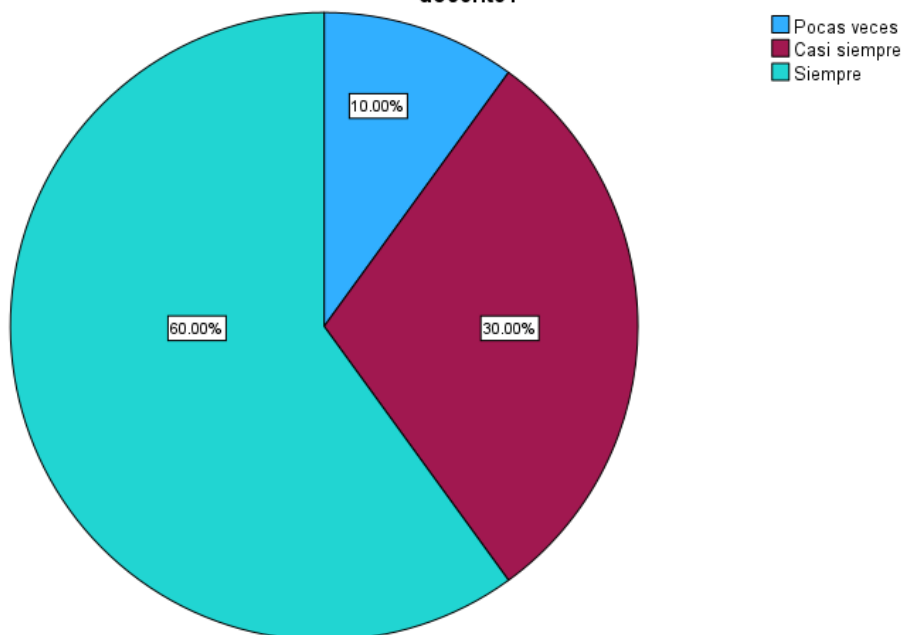
	N	%
Pocas veces	1	10.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos consideran que se promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones y recursos adecuados para el cuerpo docente, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así y el docente restante asegura que pocas veces lo es.

Figura 38.
Pregunta 8 – cuerpo docente

8. ¿Se promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones y recursos adecuados para el cuerpo docente?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 38 se evidencia que el 60% de los docentes ellos consideran que se promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones y recursos adecuados para el cuerpo docente, mientras que el 30 % ellos manifiestan que casi siempre es así y el 10% restante manifiesta que pocas veces lo es. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a la promoción del desarrollo profesional para el cuerpo docente.

Tabla 42.
Pregunta 9 - cuerpo docente

9. ¿Considera que los recursos de la IE son gestionados de manera eficiente para mejorar el proceso educativo?

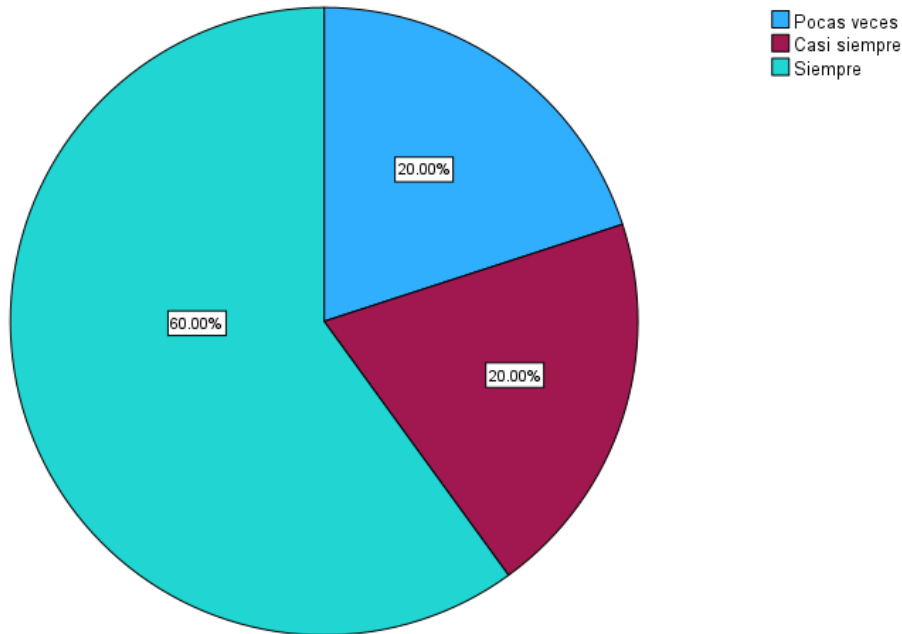
	N	%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	2	20.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos consideran que siempre los recursos de la IE son gestionados de manera eficiente para mejorar el proceso educativo, mientras que 2 de ellos manifiestan que casi siempre es así y los 2 docentes restantes asegura que pocas veces lo es.

Figura 39.
Pregunta 9 – cuerpo docente

9. ¿Considera que los recursos de la IE son gestionados de manera eficiente para mejorar el proceso educativo?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 39 se evidencia que el 60% de los docentes siempre consideran que los recursos de la IE son gestionados de manera eficiente para mejorar el proceso educativo, mientras que el 20 % ellos manifiestan que casi siempre es así y el 20% restante asegura que pocas veces lo es. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a los recursos que la IE utiliza para la mejora del proceso educativo.

Tabla 43.
Pregunta 10 - cuerpo docente

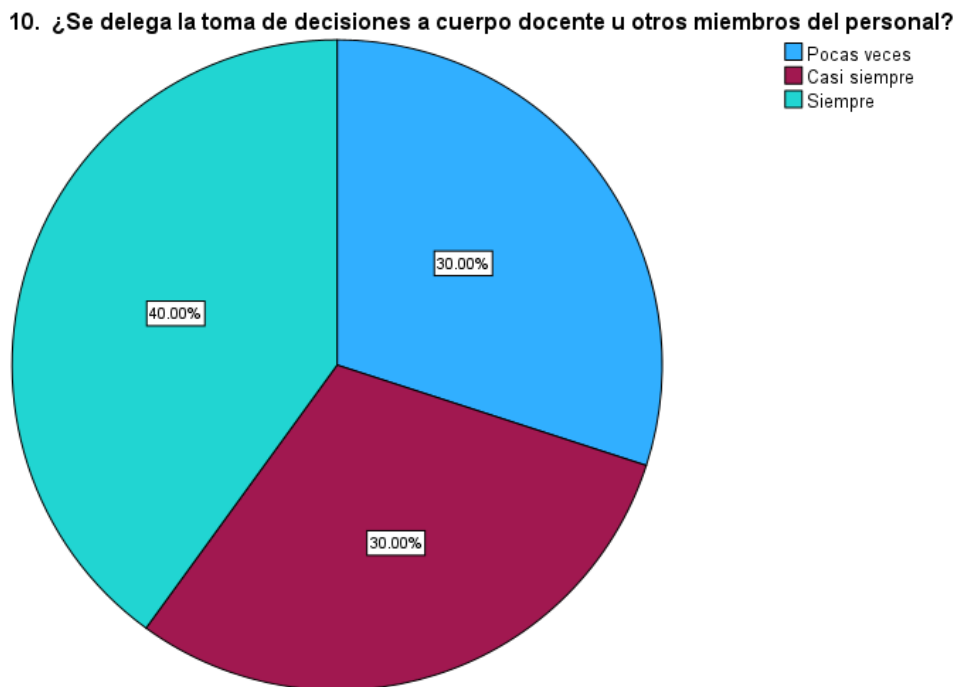
10. ¿Se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal?

	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 4 de ellos consideran que siempre se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así y los 3 docentes restantes aseguran que pocas veces lo es.

Figura 40.
Pregunta 10 – cuerpo docente



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 40 se evidencia que el 40% de los docentes siempre consideran que siempre se delega la toma de decisiones a cuerpo docente u otros miembros del personal, mientras que el 30 % ellos manifiestan que casi siempre es así y el 30% restante asegura que pocas veces lo es. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a la delegación de la toma de decisiones.

Tabla 44.
Pregunta 11 - cuerpo docente

11. ¿La toma de decisiones se realiza en conjunto con diferentes niveles jerárquicos?

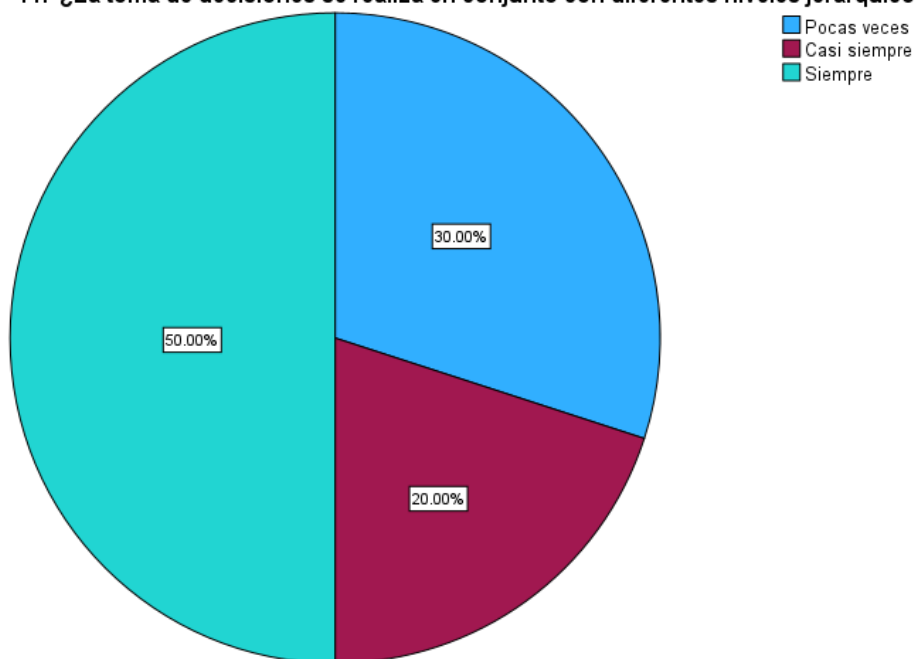
	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Casi siempre	2	20.0%
Siempre	5	50.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 5 de ellos consideran que siempre se toman decisiones en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos, mientras que 2 de ellos manifiestan que casi siempre es así y los 2 docentes restantes aseguran que pocas veces lo es.

Figura 41.
Pregunta 11 – cuerpo docente

11. ¿La toma de decisiones se realiza en conjunto con diferentes niveles jerárquicos?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 41 se evidencia que el 50% de los docentes siempre consideran que siempre se toman decisiones en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos, mientras que el 20 % ellos manifiestan que casi siempre es así y el 30% restante asegura que pocas veces

lo es. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a la toma de decisiones en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos.

Tabla 45.
Pregunta 12 - cuerpo docente

12. ¿Se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas?

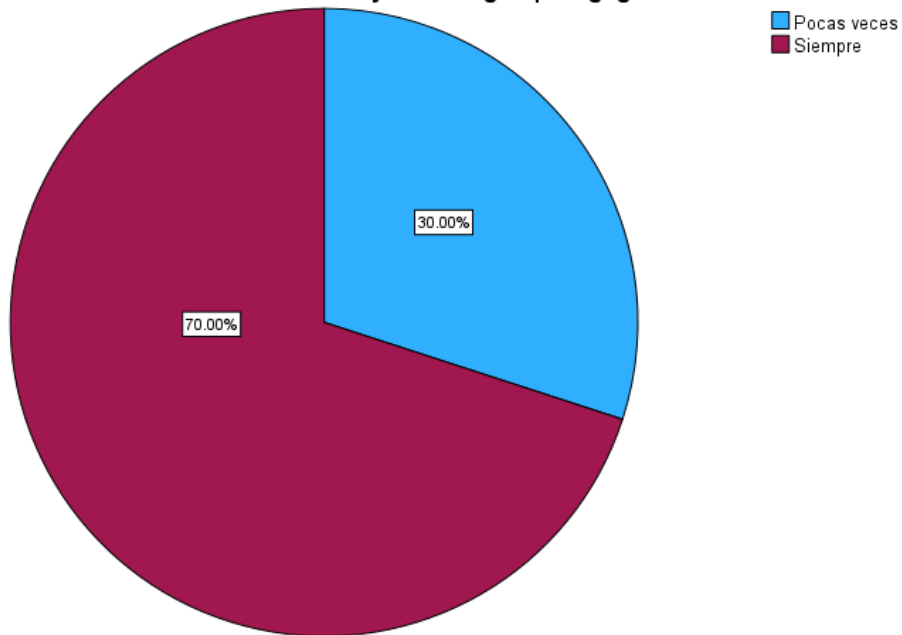
	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Siempre	7	70.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 7 de ellos consideran que siempre se facilita la participación de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas, mientras que 3 de ellos manifiestan que pocas veces es así.

Figura 42.
Pregunta 12 – cuerpo docente

12. ¿Se facilita la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 42 se evidencia que el 70% de los docentes siempre consideran que siempre se facilita la participación de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el currículo académico y/o estrategias pedagógicas, mientras que el 30 % ellos manifiestan que pocas veces lo es. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a la participación docente en la toma de decisiones del currículo académico y estrategias pedagógicas.

Tabla 46.
Pregunta 13 - cuerpo docente

13. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?

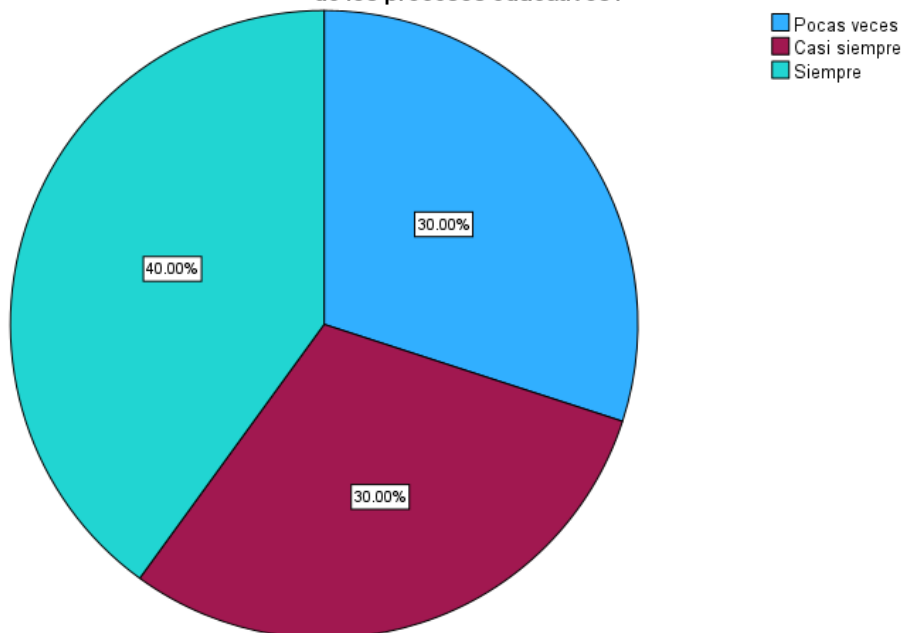
	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 4 de ellos consideran que siempre se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así y los 3 docentes restantes manifiesta que esto sucede pocas veces.

Figura 43.
Pregunta 13 – cuerpo docente

13. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 43 se evidencia que el 40% de los docentes siempre ellos consideran que siempre se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, mientras que el 30 % ellos manifiestan que casi siempre es así y el 30% restante asegura que esto sucede pocas veces. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a la participación estudiantil para la mejora de los procesos educativos.

Tabla 47.
Pregunta 14 - cuerpo docente

14. ¿La IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes?

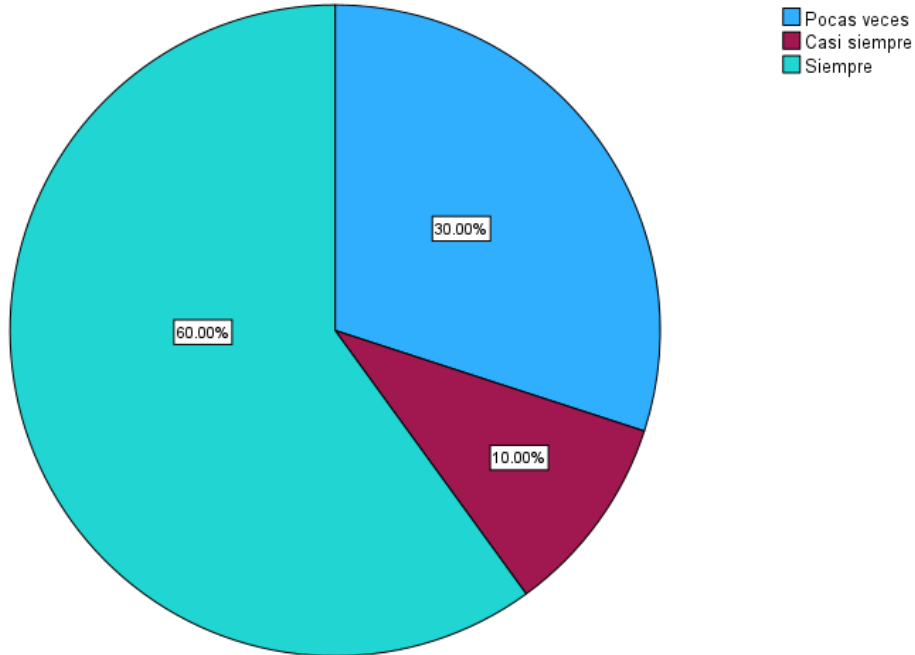
	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Casi siempre	1	10.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos consideran que siempre se tienen mecanismos de retroalimentación en la IE para evaluar la satisfacción de los estudiantes, mientras que 1 de ellos manifiestan que casi siempre es así y los 3 docentes restantes manifiesta que esto sucede pocas veces.

Figura 44.
Pregunta 14 – cuerpo docente

14. ¿La IE tiene mecanismos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 44 se evidencia que el 60% de los docentes siempre ellos consideran que siempre se tienen mecanismos de retroalimentación en la IE para evaluar la satisfacción de los estudiantes, mientras que el 10 % ellos manifiestan que casi siempre es así y el 30% restante asegura que esto sucede pocas veces. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a la existencia de mecanismos de retroalimentación de la institución.

Tabla 48.
Pregunta 15 - cuerpo docente

15. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?

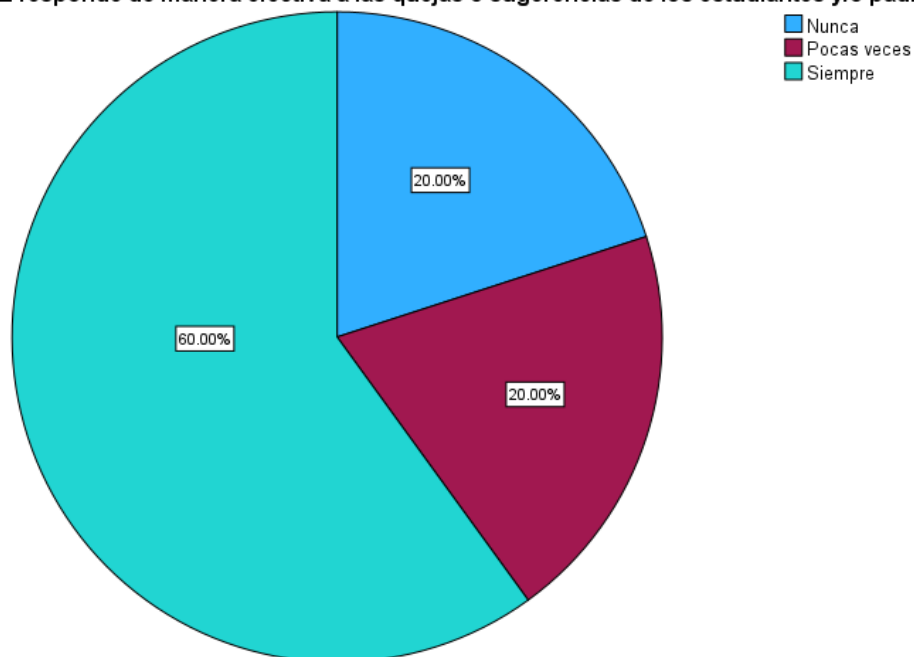
	N	%
Nunca	2	20.0%
Pocas veces	2	20.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos consideran que siempre la IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia, mientras que 2 de ellos manifiestan que pocas veces es así y los 2 docentes restantes manifiesta que nunca sucede eso.

Figura 45.
Pregunta 15 – cuerpo docente

15. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 45 se evidencia que el 60% de los docentes consideran que siempre la IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de

familia, mientras que el 20 % ellos manifiestan que pocas veces es así y el 20% restante manifiesta que nunca sucede eso. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a la respuesta efectiva a las quejas de estudiantes y padres de familia.

Tabla 49.
Pregunta 16 - cuerpo docente

16. ¿Los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza?

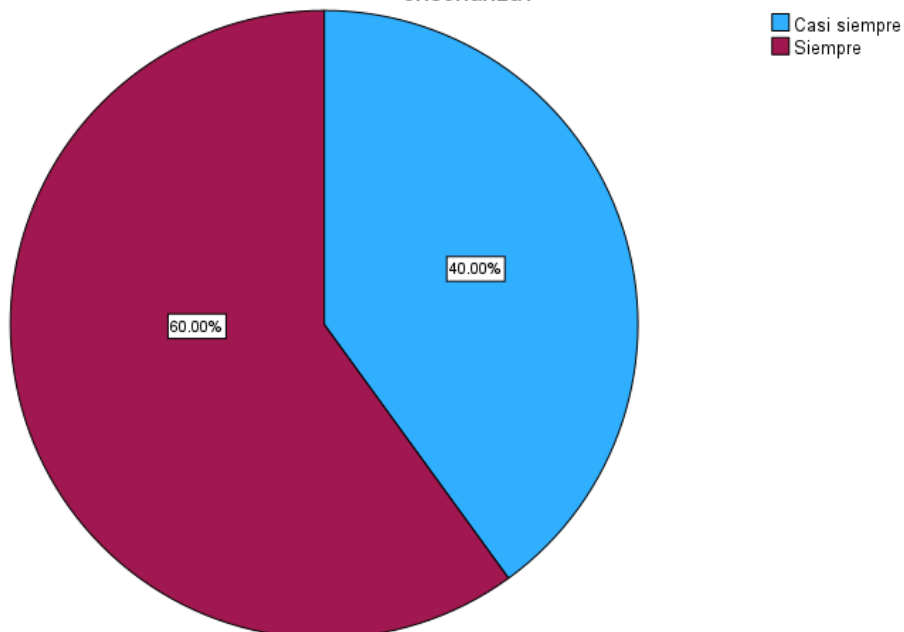
	N	%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	6	60.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 6 de ellos consideran que los docentes siempre reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza, mientras que 4 de ellos manifiestan que casi siempre es así.

Figura 46.
Pregunta 16 – cuerpo docente

16. ¿Los docentes reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 46 se evidencia que el 60% de los docentes consideran que los docentes siempre reciben capacitación continua para mejorar su práctica pedagógica y estrategias de enseñanza, mientras que el 40 % ellos manifiestan que casi siempre es así. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a las capacitaciones que recibe el cuerpo docente.

Tabla 50.
Pregunta 17 - cuerpo docente

17. ¿Se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo, como de cuerpo docente?

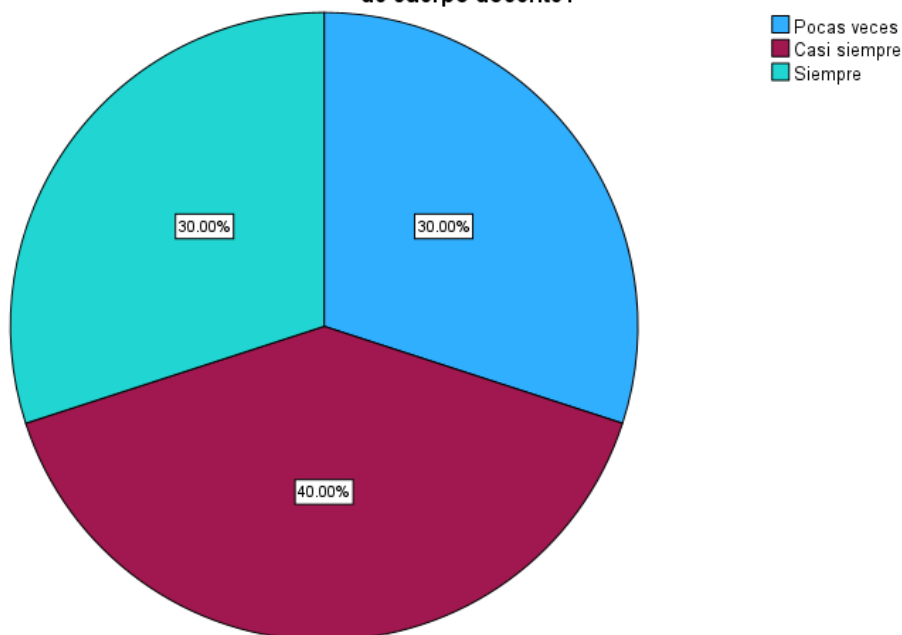
	N	%
Pocas veces	3	30.0%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	3	30.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 3 de ellos consideran que siempre se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo como de cuerpo docente, mientras que 4 de ellos manifiestan que casi siempre es así, y 3 de ellos manifiestan que esto sucede pocas veces.

Figura 47.
Pregunta 17 – cuerpo docente

17. ¿Se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo, como de cuerpo docente?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 47 se evidencia que el 30% de los docentes consideran que siempre se promueve la cultura de la autoevaluación y reflexión dentro de la IE, tanto de personal directivo como de cuerpo docente, mientras que el 40 % ellos manifiestan que casi siempre es así, y el 30% restante manifiestan que esto sucede pocas veces. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a promover una cultura de autoevaluación.

Tabla 51.
Pregunta 18 - cuerpo docente

18. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?

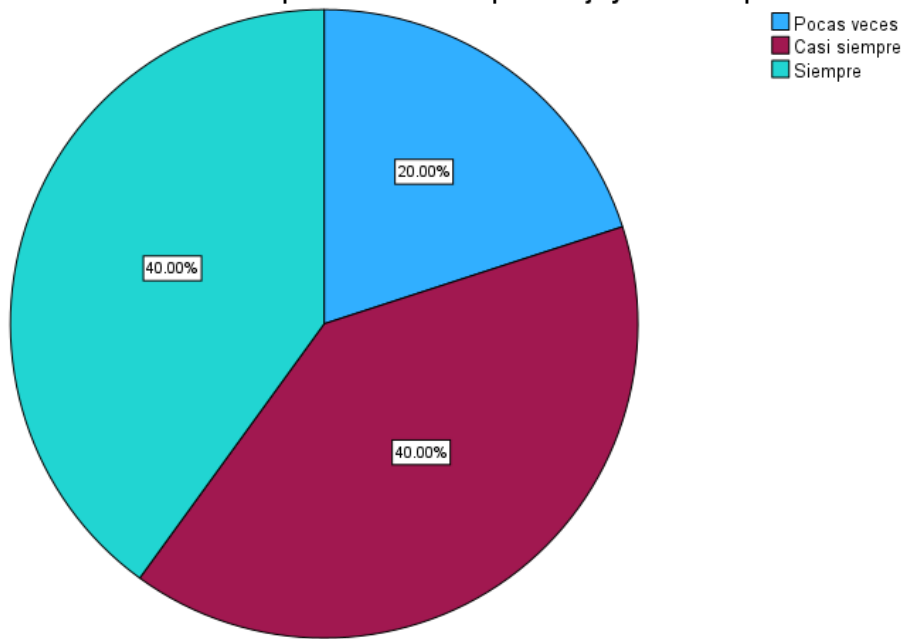
	N	%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	4	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 4 de ellos consideran que siempre los estudiantes tienen oportunidades de participar activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal, mientras que 4 de ellos manifiestan que casi siempre es así, y 2 de ellos manifiestan que esto sucede pocas veces.

Figura 48.
Pregunta 18 – cuerpo docente

18. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 48 se evidencia que el 40% de los docentes consideran que siempre los estudiantes tienen oportunidades de participar activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal, mientras que otro 40 % ellos manifiestan que casi siempre es así, y el 20% restante manifiesta que esto sucede pocas veces. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a las oportunidades que tienen los estudiantes en la participación activa de actividades extracurriculares.

Tabla 52.
Pregunta 19 - cuerpo docente

19. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?

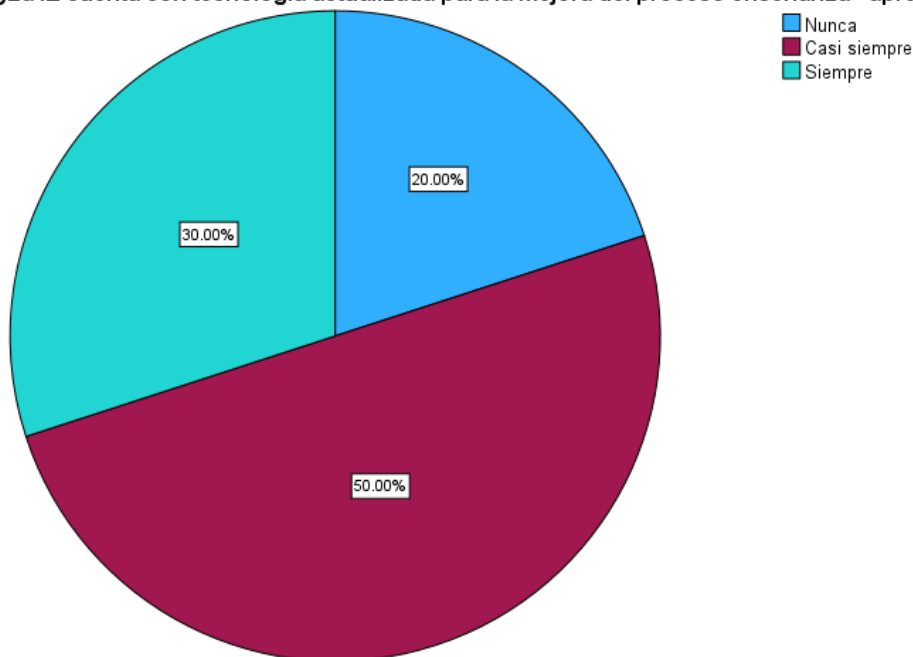
	N	%
Nunca	2	20.0%
Casi siempre	5	50.0%
Siempre	3	30.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 3 de ellos consideran que siempre la IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que 5 de ellos manifiestan que casi siempre es así, y 2 de ellos manifiestan que no sucede nunca.

Figura 49.
Pregunta 19 – cuerpo docente

19. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 49 se evidencia que el 30% de los docentes consideran que siempre la IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que el 50 % ellos manifiestan que casi siempre es así, y el 20% restante manifiestan que no

sucede nunca. Esto sugiere una percepción mayoritaria positiva con respecto a la tecnología con la que cuenta la IE.

Tabla 53.

Pregunta 20 - cuerpo docente

20. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?

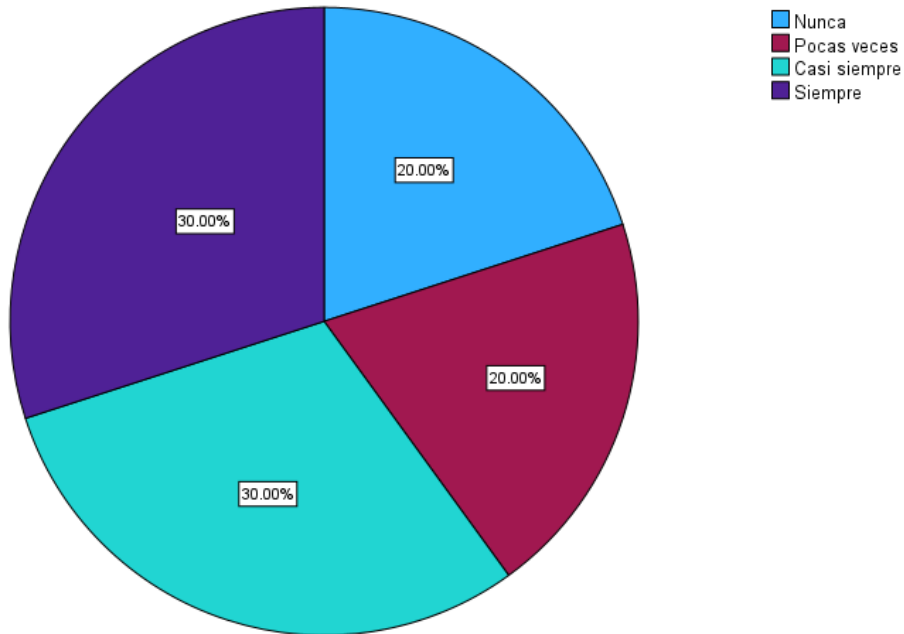
	N	%
Nunca	2	20.0%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	3	30.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 3 de ellos consideran que siempre se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así, 2 de ellos manifiestan que esto sucede pocas veces y los 2 restantes aseguran que eso no sucede nunca.

Figura 50.
Pregunta 21 – cuerpo docente

20. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 50 se evidencia que el 30% de los docentes consideran que se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes, mientras que el 30 % ellos manifiestan que casi siempre es así, el 20 % manifiesta que esto sucede pocas veces y el 20% restante manifiestan que no sucede nunca. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a el uso de las herramientas digitales para realizar evaluaciones de desempeño.

Tabla 54.
Pregunta 21 - cuerpo docente

21. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?

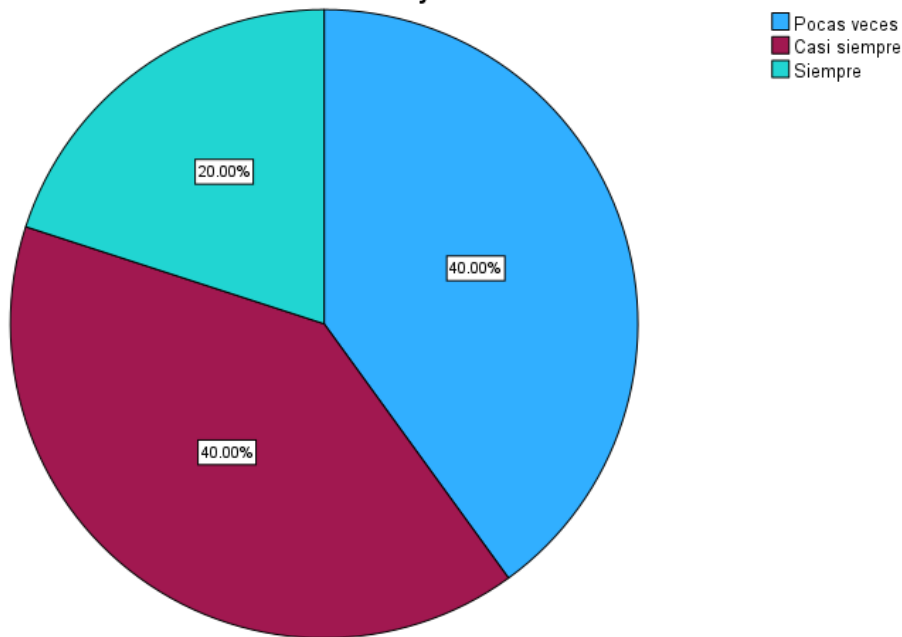
	N	%
Pocas veces	4	40.0%
Casi siempre	4	40.0%
Siempre	2	20.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 2 de ellos consideran que siempre se hace los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula, mientras que 4 de ellos manifiestan que casi siempre es así, y los 4 restantes aseguran que esto sucede pocas veces.

Figura 51.
Pregunta 21 – cuerpo docente

21. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 51 se evidencia que el 20% de los docentes consideran que siempre se hace los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula, mientras que el 40 % ellos manifiestan que casi siempre es así, y el 40% restante manifiesta que esto sucede pocas veces. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a acceso a herramientas educativas digitales para los estudiantes.

Tabla 55.
Pregunta 22 - cuerpo docente

22. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes?

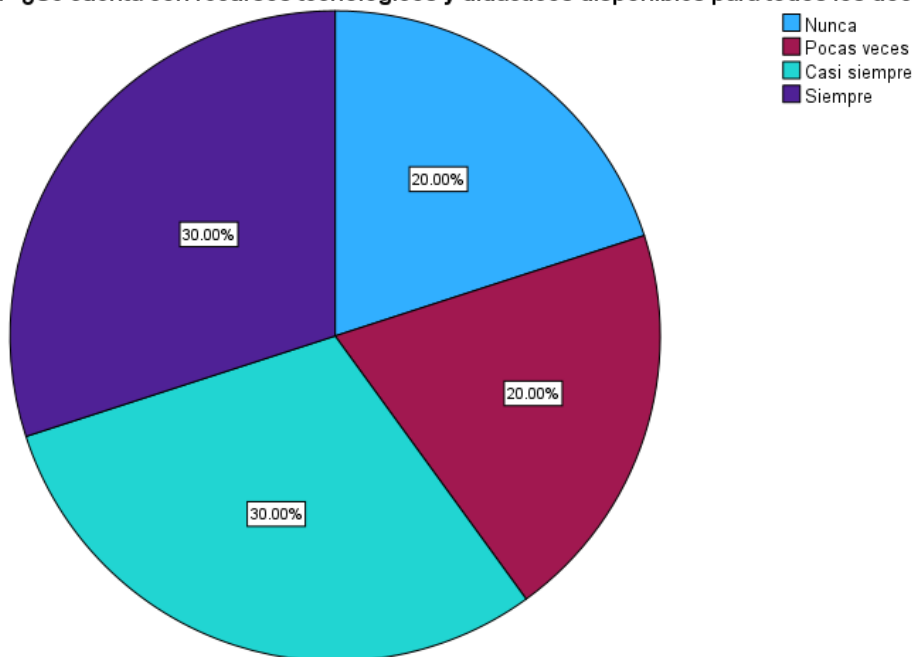
	N	%
Nunca	2	20.0%
Pocas veces	2	20.0%
Casi siempre	3	30.0%
Siempre	3	30.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 10 docentes encuestados, 3 de ellos consideran que siempre se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes, mientras que 3 de ellos manifiestan que casi siempre es así, 2 de ellos manifiestan que pocas veces sucede y los 2 restantes aseguran que esto no sucede nunca.

Figura 52.
Pregunta 22 – cuerpo docente

22. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 52 se evidencia que el 30% de los docentes consideran que siempre se cuenta con recursos tecnológicos y didácticos disponibles para todos los docentes, mientras

que el 30 % ellos manifiestan que casi siempre es así, el 20% asegura que pocas veces sucede y el 20% restante manifiesta que esto no sucede nunca. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con el acceso a recursos para los docentes.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas al cuerpo docente de la institución educativa evidencian una percepción predominante positiva respecto a la gestión institucional, una claridad de los objetivos estratégicos y una clara participación en la toma de decisiones. Sin embargo, también se identifican áreas vulnerables que necesitan mejoras vinculadas al uso de recursos tecnológicos y a la actualización de herramientas digitales.

En este sentido, los docentes manifiestan mayoritariamente que los objetivos estratégicos e institucionales son conocidos por todos y son claros. El 70% señala que esto sucede casi siempre y el 30% casi siempre, lo cual refleja una comunicación efectiva sobre la dirección institucional. Asimismo, la mayor cantidad de docentes encuestados percibe una alta participación en el diseño de estrategias educativas y en los procesos de diagnóstico institucional, es decir, el cuerpo docente se siente involucrado en las acciones de mejora que toma la institución.

En cuanto a la misión y visión institucional, el cuerpo docente refleja una apropiación sólida, ya que más de la mitad considera que estos lineamientos guían las decisiones académicas y se reflejan en las actividades diarias. Sin embargo, también existe un grupo minoritario que percibe que esto sucede únicamente ocasionalmente. Lo cual también refleja una necesidad de fortalecimiento de la coherencia entre los principios institucionales y las prácticas pedagógicas diarias.

Asimismo, existe una percepción favorable con respecto a la planificación estratégica, ya que la mayoría de los docentes considera que los planes a corto plazo sí se ajustan a las necesidades de la institución. No obstante, también existe la presencia minoritaria de docentes que indica que esto sucede pocas veces, y revela la conveniencia de una revisión

periódica de las planificaciones que pueda garantizar su pertinencia ante las demandas que van emergiendo con el tiempo.

Con respecto a la comunicación entre docentes y directivos, se tiene una percepción positiva, mayoritaria, y una minoría considera que no siempre es efectiva. Por lo que se evidencia un entorno colaborativo en el cual existen ciertas brechas de comunicación interna en ciertos casos. Adicionalmente, se obtiene una valoración positiva con respecto a la promoción del desarrollo profesional, ya que la mayoría reconoce que tiene oportunidades de capacitación y disponibilidad de los recursos, aunque no todos sienten que es necesario. Por lo que se evidencia un entorno colaborativo en el cual existen ciertas brechas de comunicación interna en ciertos casos.

Y, desde el punto de vista para los estudiantes, los docentes reconocen que se fomenta la intervención de los estudiantes en la mejora de procesos educativos, pero hay una minoría que asevera que esto ocurre pocas veces. Asimismo, con los mecanismos de atención y retroalimentación, hay opiniones divididas en donde la mayoría considera que sí existen y algunos docentes aseguran que la respuesta institucional no siempre es oportuna ni efectiva.

De igual manera, se tienen resultados alentadores con respecto a la formación continua y la cultura de autoevaluación, aunque con ciertos matices ya que hay docentes que perciben que estas instancias no son suficientemente profundas. Por lo cual sería un área que se debe fortalecer dentro de la cultura institucional. Así como el uso de tecnología y herramientas digitales que es una de las principales debilidades detectadas. Ya que se evidencia la necesidad de modernizar la infraestructura tecnológica y promover su integración pedagógica efectiva.

4.3 Análisis de Resultados de Estudiantes

Tabla 56.
Pregunta 1 - personal directivo

Estadísticos

	1. ¿Sientes que la IE realiza esfuerzos visibles para mejorar la calidad educativa?	2. ¿Las acciones tomadas por la IE tienen un impacto en tu aprendizaje?	3. ¿Los docentes aplican iniciativas y métodos de enseñanza que te ayudan a aprender mejor?	4. ¿La IE implementa nuevas formas de enseñar para mejorar la experiencia educativa?	5. ¿Sientes que la IE toma en consideración las necesidades de los estudiantes para realizar cambios en la enseñanza?	6. ¿La misión y visión de la IE son claras para ti como estudiante?	7. ¿Los valores de la IE son promovidos en el día a día escolar?	8. ¿Las soluciones implementadas por la IE a corto plazo tienen un impacto positivo en tu aprendizaje y/ experiencia educativa?	9. ¿Te sientes motivado para mejorar tu rendimiento académico?	10. Los recursos educativos (material didáctico, tecnología, espacios) ¿están disponibles y se usan de manera efectiva en clases?	11. ¿La IE fomenta la colaboración entre estudiantes, docentes y directivos?	12. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?
N	Válido 60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.27	3.22	3.22	3.23	3.08	2.95	3.07	3.00	3.20	3.15	3.05	3.17
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Desv. estándar	.607	.585	.691	.647	.743	.699	.660	.638	.708	.685	.622	.615
Varianza	.368	.342	.478	.419	.552	.489	.436	.407	.502	.469	.387	.379

	12. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?	13. ¿Los docentes están bien preparados para impartir clases?	14. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?	15. ¿Me siento valorado como estudiante dentro de la IE?	16. ¿Estoy satisfecho con la calidad de enseñanza que recibo en la IE?	17. ¿Las evaluaciones de desempeño académico se utilizan para hacer mejoras en la calidad educativa?	18. ¿Sientes que los docentes buscan constantemente maneras de mejorar la calidad de sus clases?	19. ¿Se promueve la retroalimentación entre estudiantes y docentes para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje?	20. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?	21. ¿Los estudiantes colaboran entre si en actividades académicas que mejoran el aprendizaje?	22. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?	23. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?	24. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?	25. ¿Los recursos proporcionados por la IE son adecuados para tu aprendizaje como estudiante?
N	Válido 60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.17	3.20	3.13	3.12	3.17	3.18	3.08	3.22	3.20	3.12	3.25	3.10	3.15	3.15
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Desv. estándar	.615	.659	.650	.666	.668	.676	.720	.666	.576	.640	.728	.602	.732	.709
Varianza	.379	.434	.423	.444	.446	.457	.518	.444	.332	.410	.530	.363	.536	.503

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De manera general, se puede observar en la Tabla 33, que el total de encuestados es válido ya que no ha habido datos perdidos.

Tabla 57.
Pregunta 1 – estudiantes de bachillerato

1. ¿Sientes que la IE realiza esfuerzos visibles para mejorar la calidad educativa?

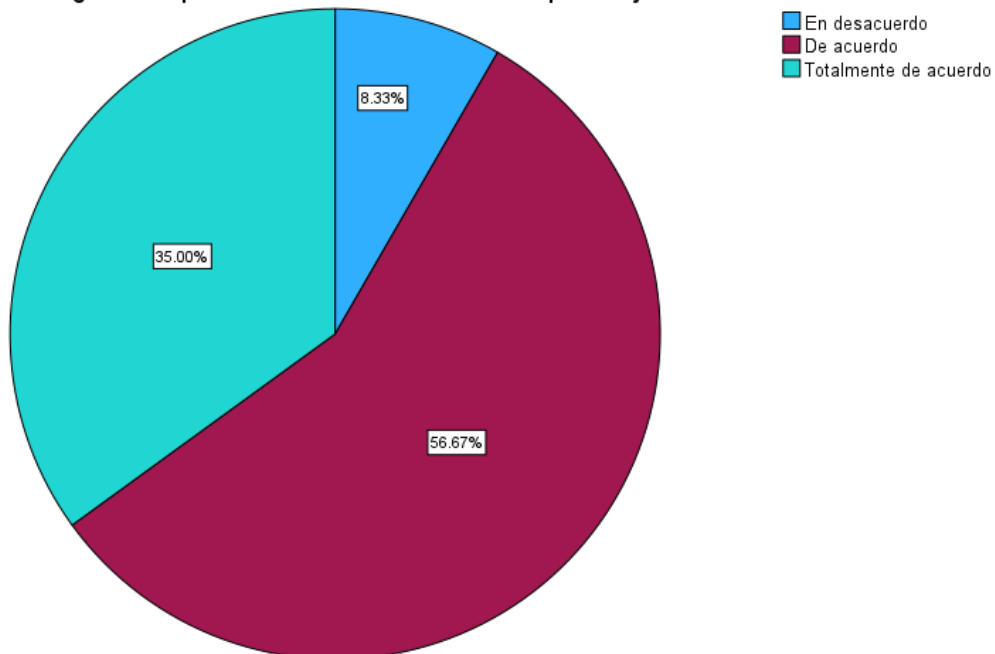
	N	%
En desacuerdo	5	8.3%
De acuerdo	34	56.7%
Totalmente de acuerdo	21	35.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 21 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con sentir que la IE realiza esfuerzos visibles para mejorar la calidad educativa, 34 de ellos aseguran estar de acuerdo con la pregunta, mientras que 5 de ellos manifiestan sentir desacuerdo.

Figura 53.
Pregunta 1 – estudiantes de bachillerato

1. ¿Sientes que la IE realiza esfuerzos visibles para mejorar la calidad educativa?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 53 se evidencia que el 35% de los estudiantes están totalmente de acuerdo con sentir que la IE realiza esfuerzos visibles para mejorar la calidad educativa, el 56.7% asegura estar de acuerdo y el 8.3% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto sentir que la IE realiza esfuerzos para la mejora de la calidad educativa.

Tabla 58.
Pregunta 2 - estudiantes de bachillerato

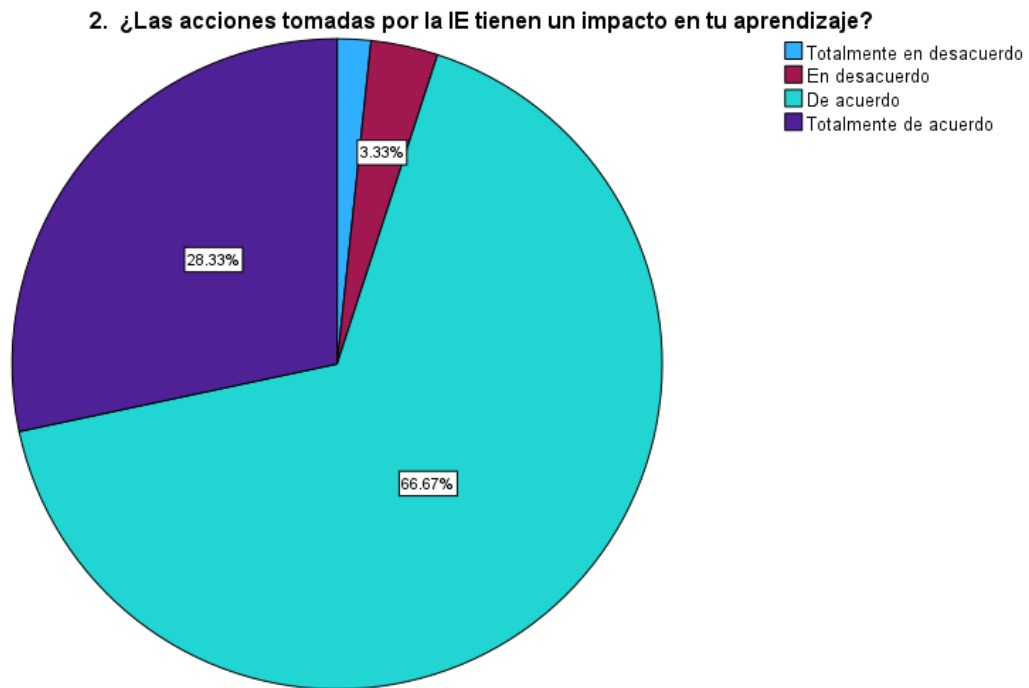
2. ¿Las acciones tomadas por la IE tienen un impacto en tu aprendizaje?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
En desacuerdo	2	3.3%
De acuerdo	40	66.7%
Totalmente de acuerdo	17	28.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 17 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con sentir que las acciones tomadas por la IE tienen un impacto en su aprendizaje, 40 de ellos aseguran estar de acuerdo con la pregunta, mientras que 2 de ellos manifiestan sentir desacuerdo y 1 está totalmente en desacuerdo.

Figura 54.
Pregunta 2 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 54 se evidencia que el 35% de los estudiantes están totalmente de acuerdo con sentir que la IE realiza esfuerzos visibles para mejorar la calidad educativa, el 56.7% asegura estar de acuerdo y el 8.3% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto sentir que la IE realiza esfuerzos para la mejora de la calidad educativa.

Tabla 59.
Pregunta 3 - estudiantes de bachillerato

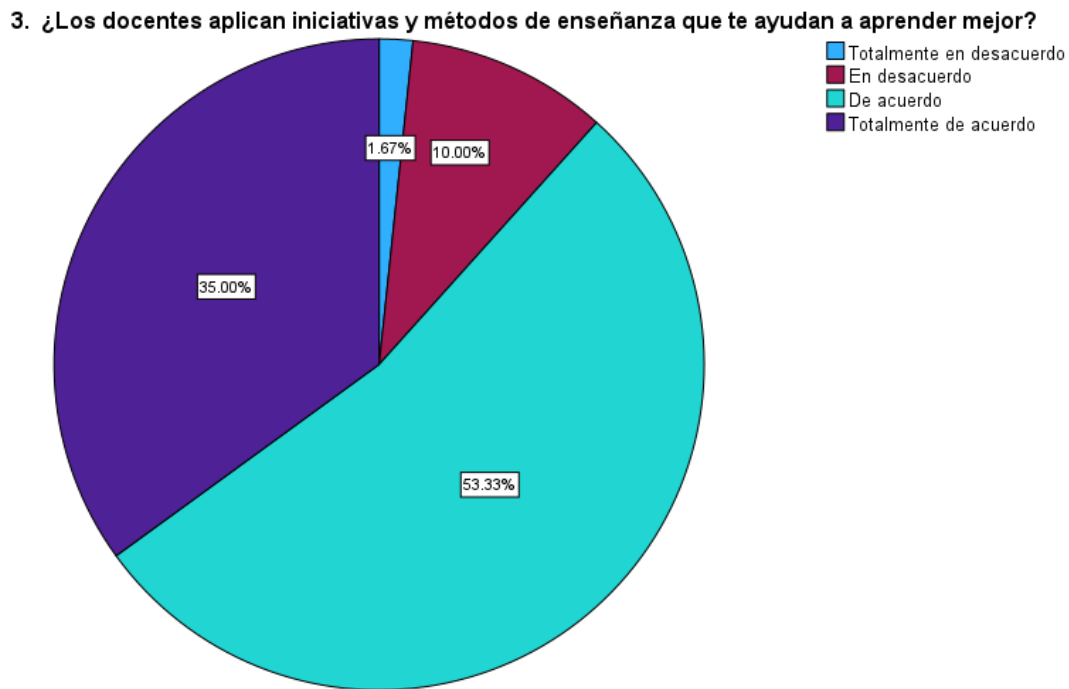
3. ¿Los docentes aplican iniciativas y métodos de enseñanza que te ayudan a aprender mejor?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
En desacuerdo	6	10.0%
De acuerdo	32	53.3%
Totalmente de acuerdo	21	35.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 21 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de que los docentes aplican iniciativas y métodos de enseñanza que les ayudan a aprender mejor, mientras que 32 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 6 de ellos estar en desacuerdo y 1 está totalmente en desacuerdo.

Figura 55.
Pregunta 3 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 55 se evidencia que el 35% de los estudiantes están totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de que los docentes aplican iniciativas y métodos de enseñanza que les ayudan a aprender mejor, el 53.3% asegura estar de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 1.7% restante manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto sentir los docentes aplican iniciativas y métodos de enseñanza útiles.

Tabla 60.
Pregunta 4 - estudiantes de bachillerato

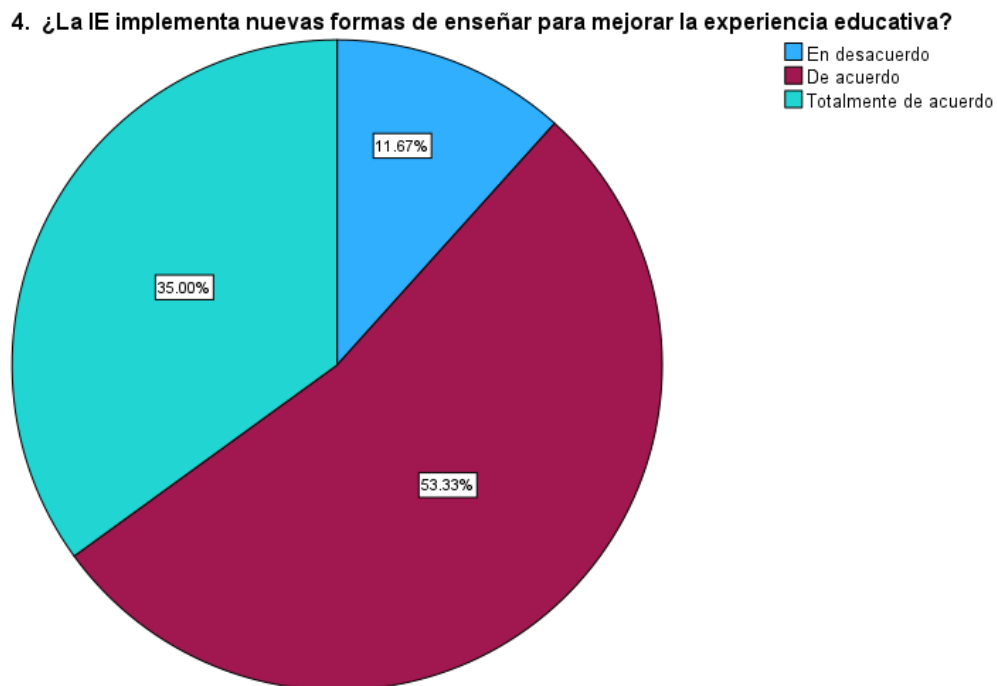
4. ¿La IE implementa nuevas formas de enseñar para mejorar la experiencia educativa?

	N	%
En desacuerdo	7	11.7%
De acuerdo	32	53.3%
Totalmente de acuerdo	21	35.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 21 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de que la IE implementa nuevas formas de enseñar para mejorar la experiencia educativa, mientras que 32 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 7 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 56.
Pregunta 4 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 56 se evidencia que el 35% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de que la IE implementa nuevas formas de enseñar para mejorar la experiencia educativa, el 53.3% asegura estar de acuerdo y el 11.7%

está en desacuerdo. Esto sugiere una percepción poco sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que la IE implementa nuevas formas de enseñar para mejorar la experiencia educativa.

Tabla 61.
Pregunta 5 - estudiantes de bachillerato

5. ¿Sientes que la IE toma en consideración las necesidades de los estudiantes para realizar cambios en la enseñanza?

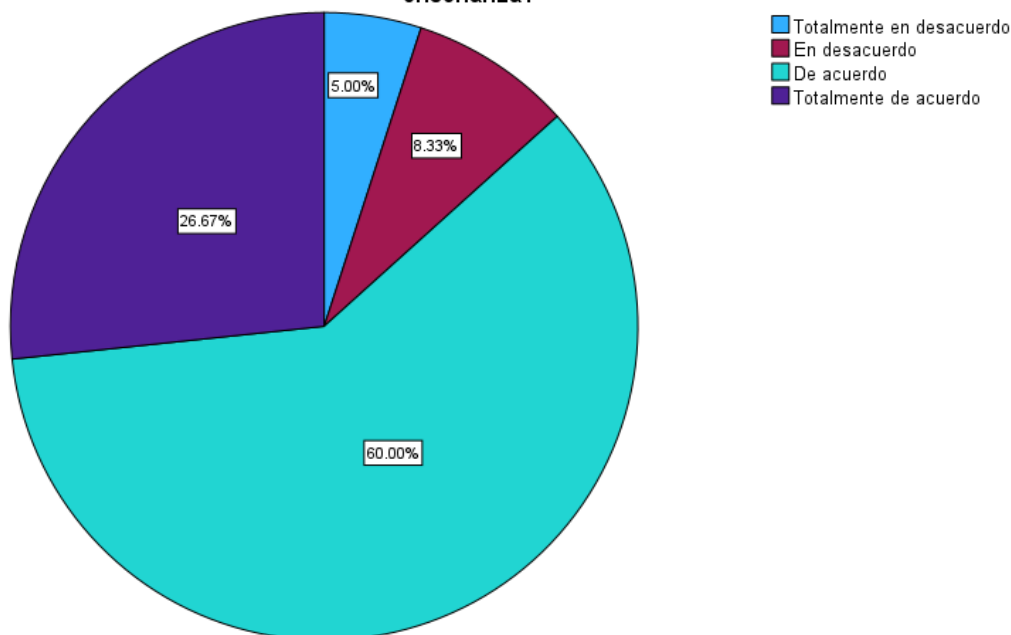
	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	5.0%
En desacuerdo	5	8.3%
De acuerdo	36	60.0%
Totalmente de acuerdo	16	26.7%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 16 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de sentir que la IE toma en consideración las necesidades de los estudiantes para realizar cambios en la enseñanza, mientras que 36 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 5 de ellos aseguran estar en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo.

Figura 57.
Pregunta 5 – estudiantes de bachillerato

5. ¿Sientes que la IE toma en consideración las necesidades de los estudiantes para realizar cambios en la enseñanza?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 57 se evidencia que el 26.7% de los estudiantes manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca sentir que la IE toma en consideración las necesidades de los estudiantes para realizar cambios en la enseñanza, el 60% asegura estar de acuerdo, el 8.3 % está en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. Esto sugiere una percepción poco sesgada pero mayoritaria positiva con respecto sentir que la IE considera sus necesidades.

Tabla 62.
Pregunta 6 - estudiantes de bachillerato

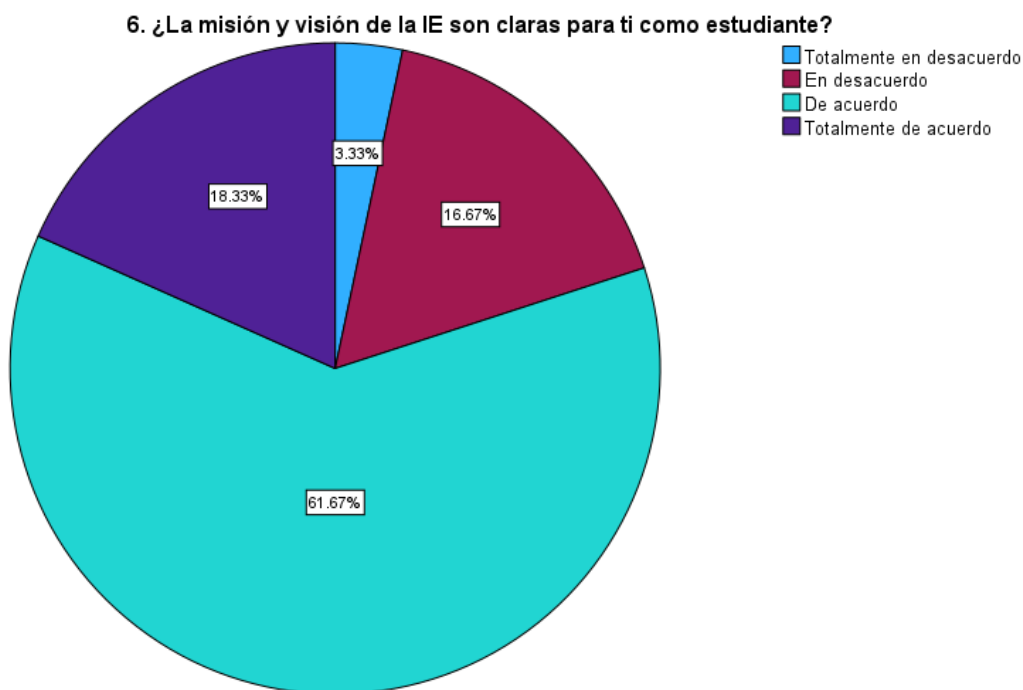
6. ¿La misión y visión de la IE son claras para ti como estudiante?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3.3%
En desacuerdo	10	16.7%
De acuerdo	37	61.7%
Totalmente de acuerdo	11	18.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 11 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca creer que la misión y visión de la IE son claras para ellos, mientras que 37 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 10 de ellos aseguran estar en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo.

Figura 58.
Pregunta 6 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 58 se evidencia que el 18.3% de los estudiantes manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de creer que la misión y visión de la IE son claras para ellos, el 61.7% asegura estar de acuerdo, el 16.7 % está en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto sentir que la misión y visión de la IE son claras.

Tabla 63.
Pregunta 7 - estudiantes de bachillerato

7. ¿Los valores de la IE son promovidos en el día a día escolar?

	N	%
En desacuerdo	11	18.3%
De acuerdo	34	56.7%
Totalmente de acuerdo	15	25.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 15 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de creer que los valores de la IE son promovidos en el día a día escolar, mientras que 34 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 11 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 59.
Pregunta 7 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 59 se evidencia que el 25% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de creer que los valores de la IE son promovidos en el día a día escolar, el 56.7% asegura estar de acuerdo, y el 18.3 % está en desacuerdo.

Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto sentir que se promueven los valores de la institución.

Tabla 64.
Pregunta 8 - estudiantes de bachillerato

8. ¿Las soluciones implementadas por la IE a corto plazo tienen un impacto positivo en tu aprendizaje y/ experiencia educativa?

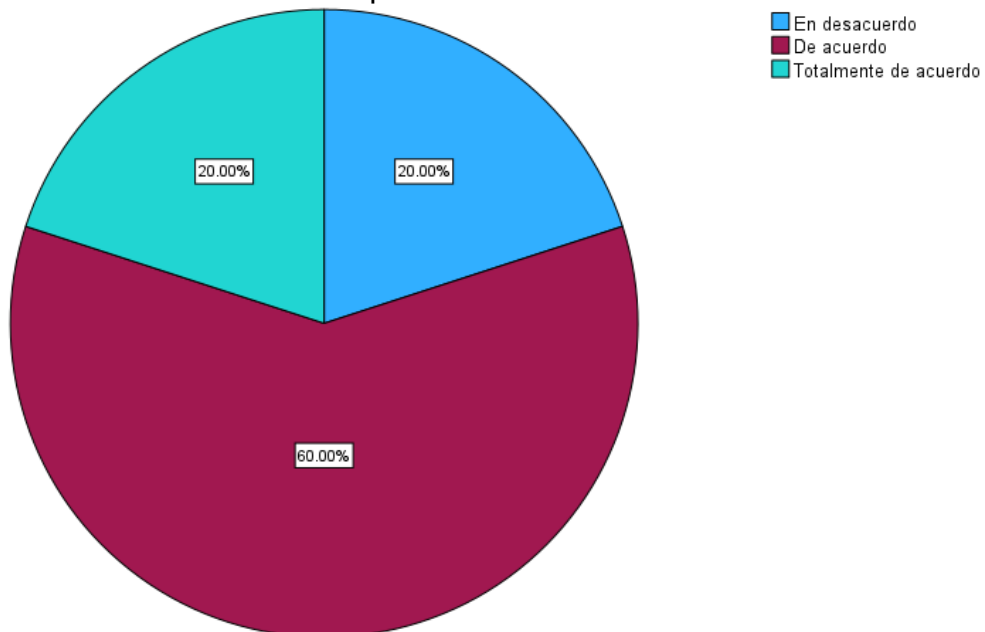
	N	%
En desacuerdo	12	20.0%
De acuerdo	36	60.0%
Totalmente de acuerdo	12	20.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 12 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca creer que las soluciones implementadas por la IE a corto plazo tienen un impacto positivo en su aprendizaje y/o experiencia educativa, mientras que 36 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 12 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 60.
Pregunta 8 – estudiantes de bachillerato

8. ¿Las soluciones implementadas por la IE a corto plazo tienen un impacto positivo en tu aprendizaje y/ experiencia educativa?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 60 se evidencia que el 20% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca creer que las soluciones implementadas por la IE a corto plazo tienen un impacto positivo en su aprendizaje y/o experiencia educativa, el 60% asegura estar de acuerdo y el 20% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que la institución implementa soluciones con impacto positivo en su aprendizaje.

Tabla 65.
Pregunta 9 - estudiantes de bachillerato

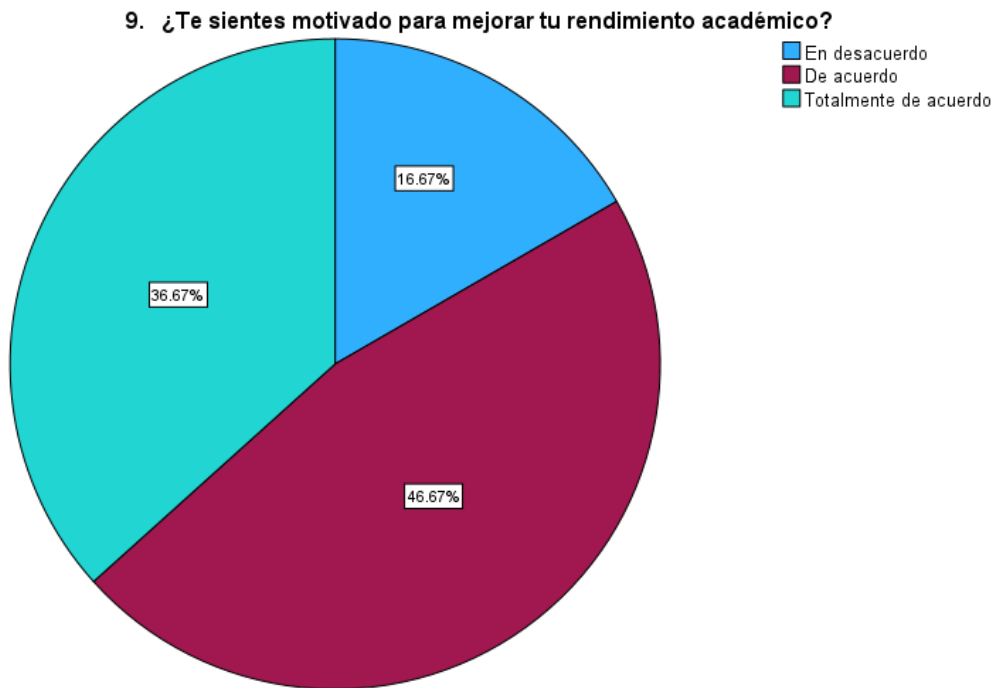
9. ¿Te sientes motivado para mejorar tu rendimiento académico?

	N	%
En desacuerdo	10	16.7%
De acuerdo	28	46.7%
Totalmente de acuerdo	22	36.7%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 22 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentirse motivado para mejorar su rendimiento académico, mientras que 28 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 10 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 61.
Pregunta 9 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 61 se evidencia que el 36.7% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentirse motivado para mejorar su rendimiento académico, el 46.7% asegura estar de acuerdo y el 16.7% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentirse motivados a mejorar su rendimiento.

Tabla 66.
Pregunta 10 - estudiantes de bachillerato

10. Los recursos educativos (material didáctico, tecnología, espacios) ¿están disponibles y se usan de manera efectiva en clases?

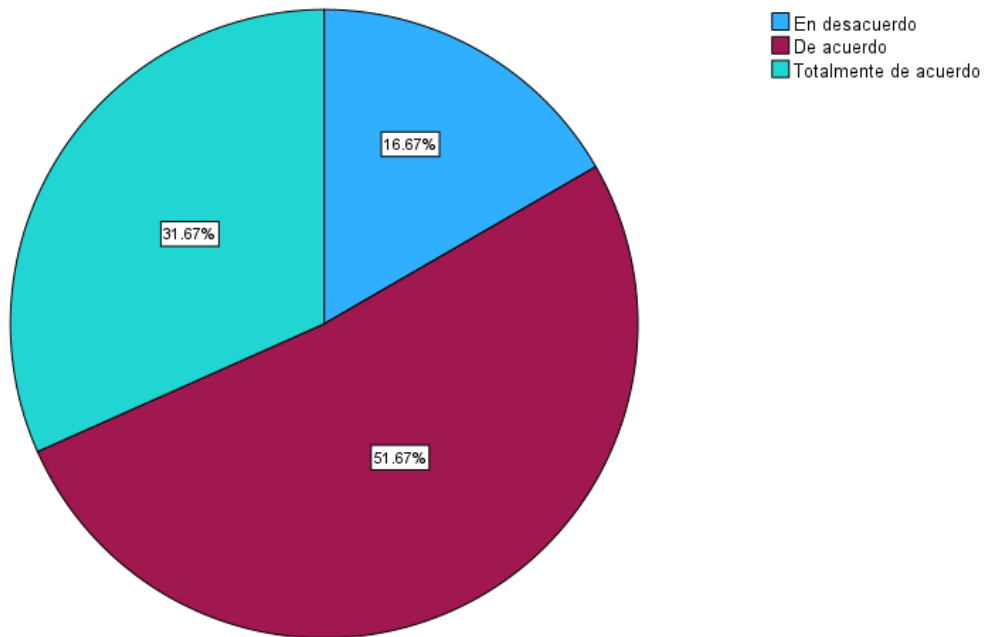
	N	%
En desacuerdo	10	16.7%
De acuerdo	31	51.7%
Totalmente de acuerdo	19	31.7%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 19 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que los recursos educativos están disponibles y se usan de manera efectiva en clases, mientras que 31 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 10 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 62.
Pregunta 10 – estudiantes de bachillerato

10. Los recursos educativos (material didáctico, tecnología, espacios) ¿están disponibles y se usan de manera efectiva en clases?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 62 se evidencia que el 31.7% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que los recursos educativos están disponibles y se usan de manera efectiva en clases, el 51.7% asegura estar de acuerdo y el 16.7% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que tienen los recursos necesarios y disponibles.

Tabla 67.
Pregunta 11 - estudiantes de bachillerato

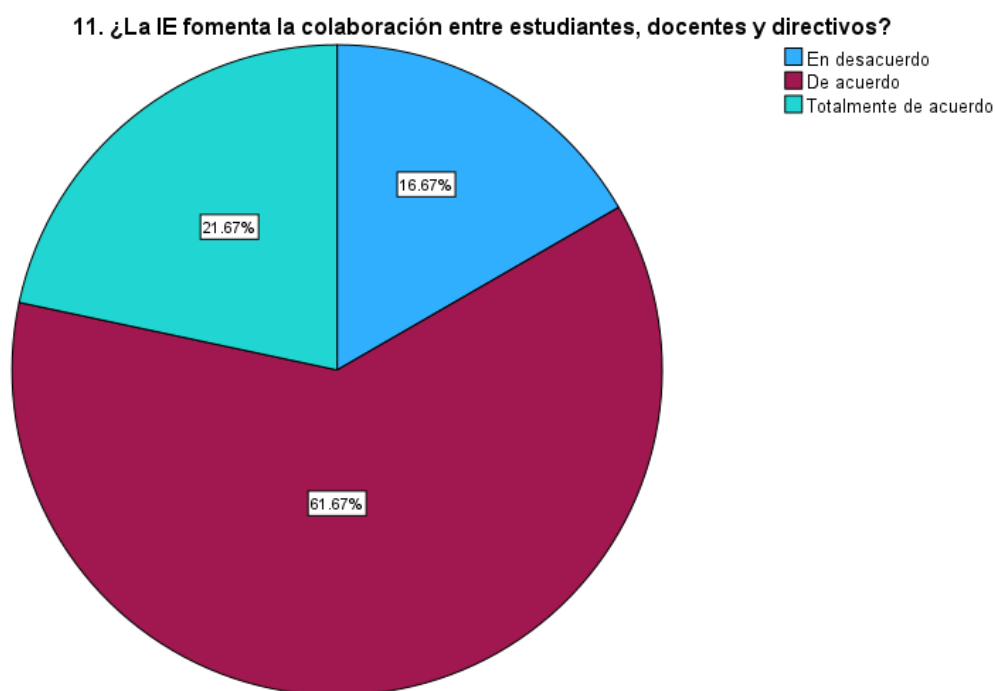
11. ¿La IE fomenta la colaboración entre estudiantes, docentes y directivos?

	N	%
En desacuerdo	10	16.7%
De acuerdo	37	61.7%
Totalmente de acuerdo	13	21.7%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 13 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que la IE fomenta la colaboración entre estudiantes, docentes y directivos, mientras que 37 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 10 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 63.
Pregunta 11 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 63 se evidencia que el 21.7% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que la IE fomenta la colaboración entre estudiantes, el 61.7% asegura estar de acuerdo y el 16.7% restante manifiesta estar en

desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que existe colaboración entre los estudiantes y la institución.

Tabla 68.

Pregunta 12 - estudiantes de bachillerato

12. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?

	N	%
En desacuerdo	7	11.7%
De acuerdo	36	60.0%
Totalmente de acuerdo	17	28.3%

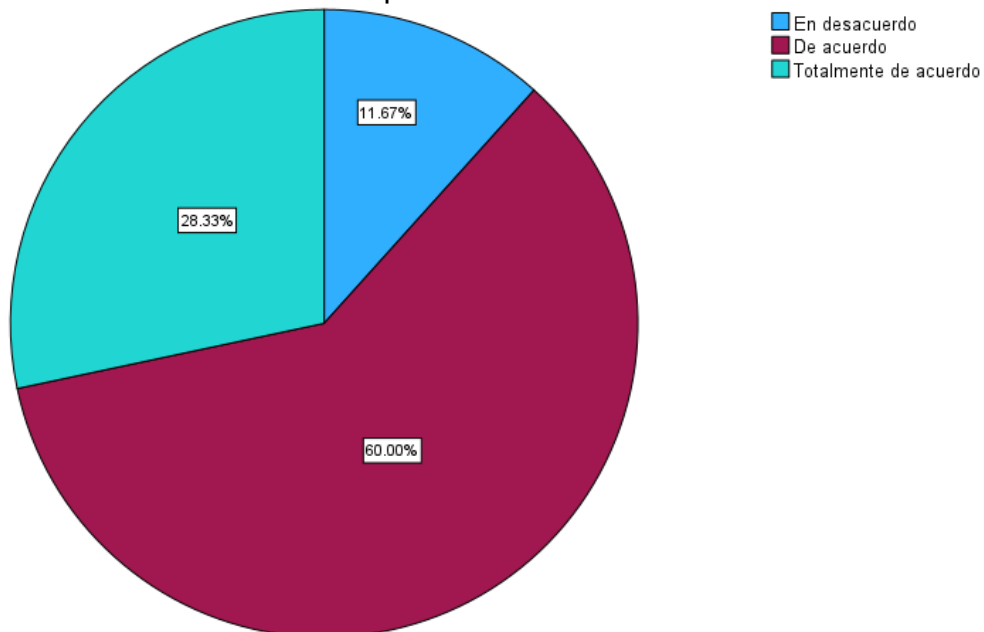
Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 17 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, mientras que 36 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 7 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 64.

Pregunta 12 – estudiantes de bachillerato

12. ¿Se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 64 se evidencia que el 28.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que se facilita la participación activa de los estudiantes para expresar sus opiniones y participar en la mejora de los procesos educativos, el 60% asegura estar de acuerdo y el 11.7% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se facilita su participación activa en los procesos educativos.

Tabla 69.
Pregunta 13 - estudiantes de bachillerato

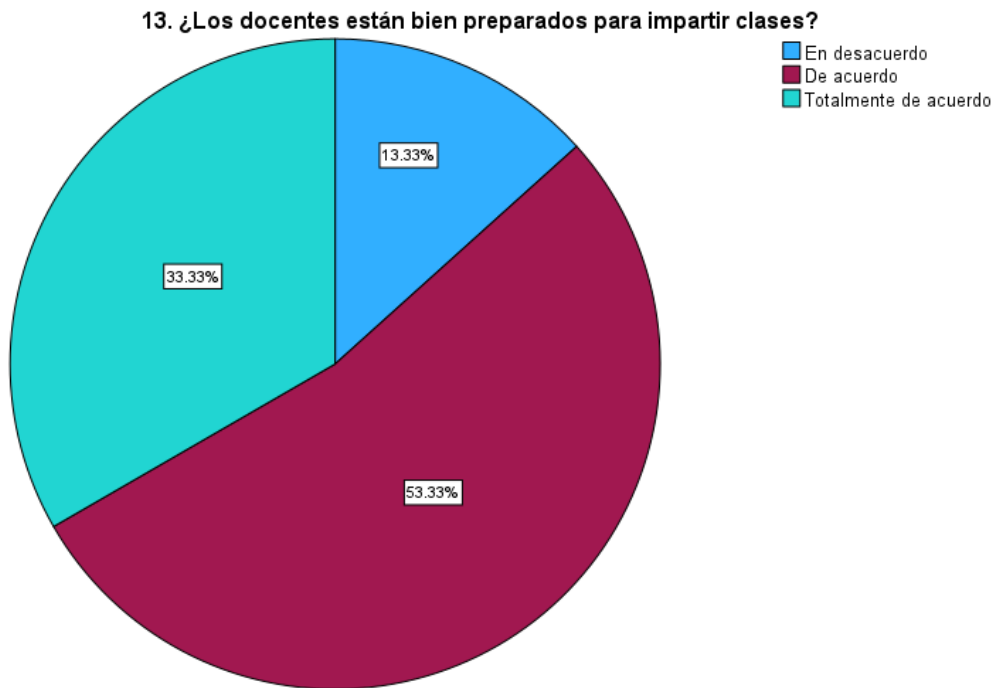
13. ¿Los docentes están bien preparados para impartir clases?

	N	%
En desacuerdo	8	13.3%
De acuerdo	32	53.3%
Totalmente de acuerdo	20	33.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 20 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de considerar que los docentes están bien preparados para impartir clases, mientras que 32 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 8 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 65.
Pregunta 13 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 65 se evidencia que el 33.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de considerar que los docentes están bien preparados para impartir clases, el 53.3% asegura estar de acuerdo y el 13.3% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a creer que los docentes están bien preparados.

Tabla 70.
Pregunta 14 - estudiantes de bachillerato

14. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?

	N	%
En desacuerdo	9	15.0%
De acuerdo	34	56.7%
Totalmente de acuerdo	17	28.3%

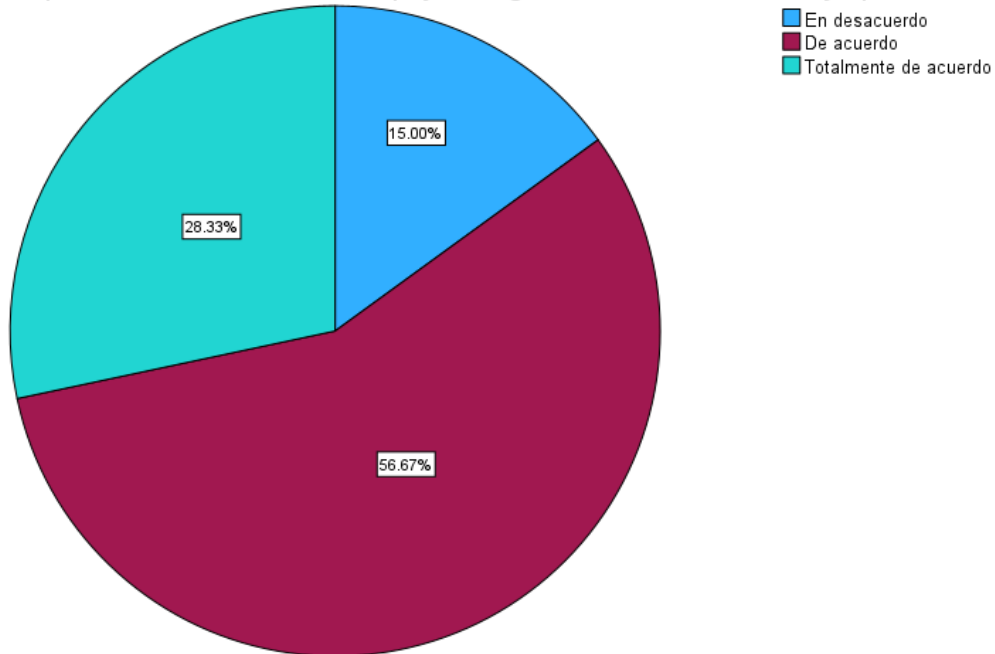
Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 17 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que la IE responde de manera efectiva a las quejas o

sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia, mientras que 34 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 9 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 66.
Pregunta 14 – estudiantes de bachillerato

14. ¿La IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 66 se evidencia que el 28.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que la IE responde de manera efectiva a las quejas o sugerencias de los estudiantes y/o padres de familia, el 56.7% asegura estar de acuerdo y el 15% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que la institución responde de manera efectiva a las quejas.

Tabla 71.
Pregunta 15 - estudiantes de bachillerato

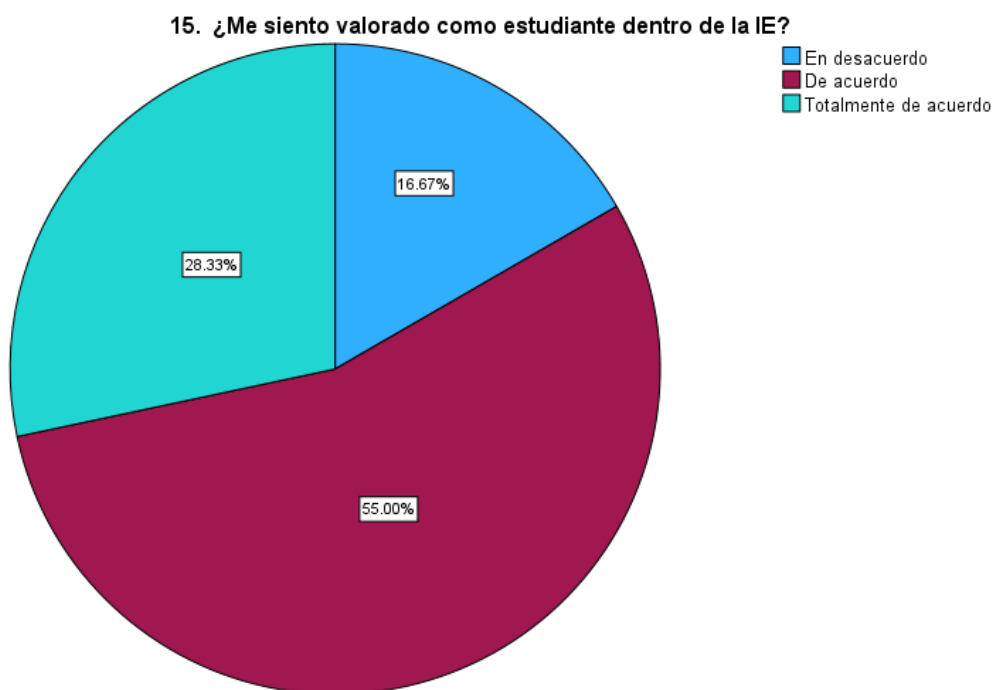
15. ¿Me siento valorado como estudiante dentro de la IE?

	N	%
En desacuerdo	10	16.7%
De acuerdo	33	55.0%
Totalmente de acuerdo	17	28.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 17 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentirse valorado como estudiante dentro de la IE, mientras que 33 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 10 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 67.
Pregunta 15 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 67 se evidencia que el 28.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentirse valorado como estudiante dentro de la IE, el 55% asegura estar de acuerdo y el 16.7% restante manifiesta estar en

desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentirse valorado.

Tabla 72.
Pregunta 16 - estudiantes de bachillerato

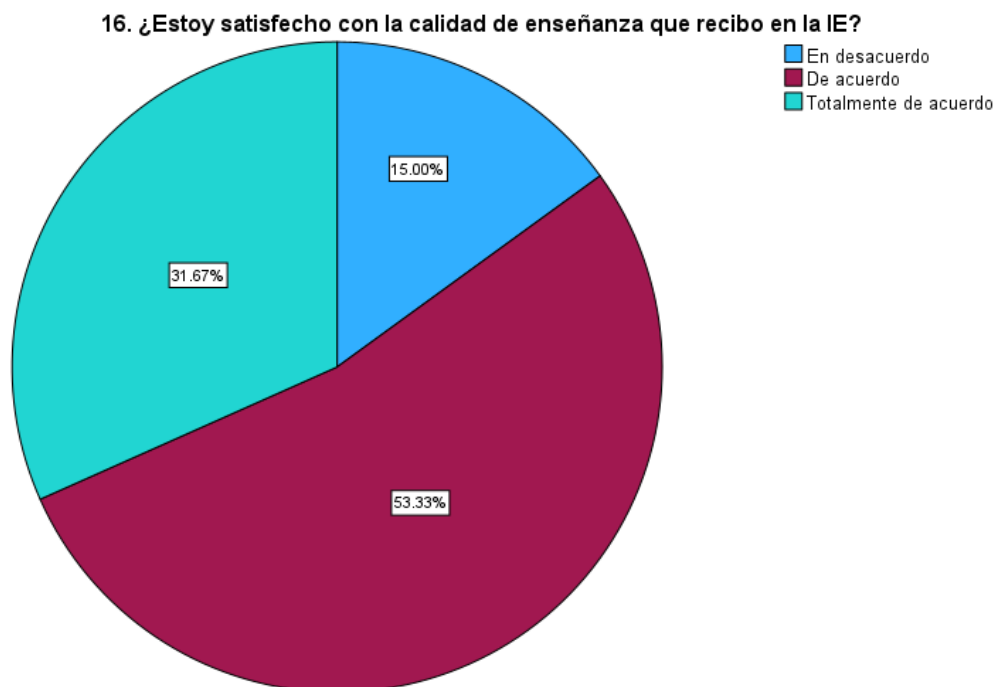
16. ¿Estoy satisfecho con la calidad de enseñanza que recibo en la IE?

	N	%
En desacuerdo	9	15.0%
De acuerdo	32	53.3%
Totalmente de acuerdo	19	31.7%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 19 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentirse satisfechos con la calidad de la enseñanza que reciben en la IE, mientras que 32 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 9 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 68.
Pregunta 16 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 68 se evidencia que el 31.7% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentirse satisfechos con la calidad de la enseñanza que reciben en la IE, el 53.3% asegura estar de acuerdo y el 15% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentirse satisfecho con la calidad de la institución.

Tabla 73.
Pregunta 17 - estudiantes de bachillerato

17. ¿Las evaluaciones de desempeño académico se utilizan para hacer mejoras en la calidad educativa?

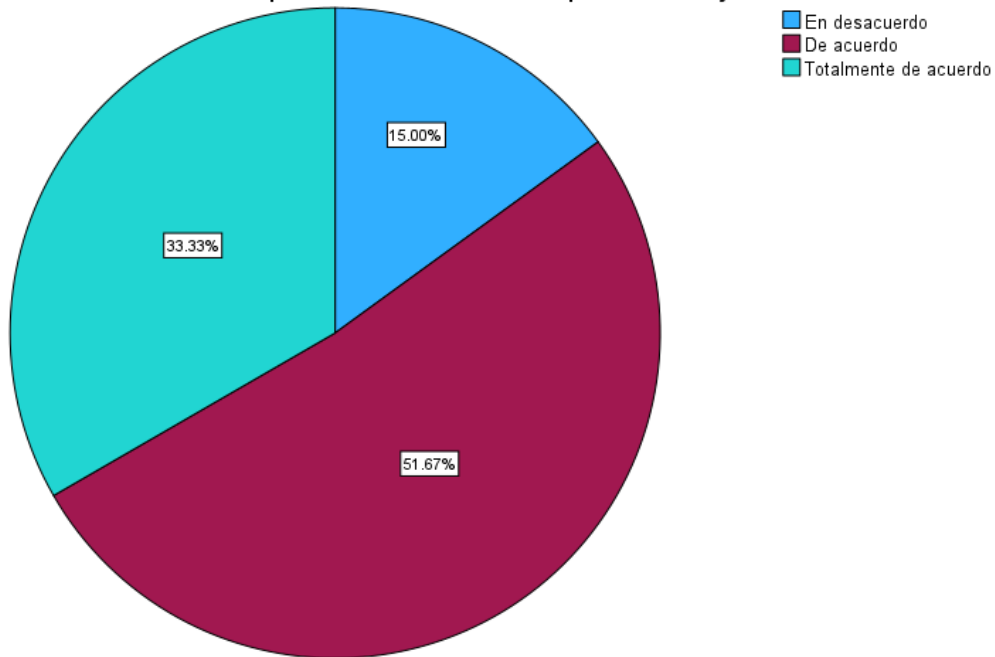
	N	%
En desacuerdo	9	15.0%
De acuerdo	31	51.7%
Totalmente de acuerdo	20	33.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 20 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que las evaluaciones de desempeño académico se utilizan para hacer mejoras en la calidad educativa, mientras que 31 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 9 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 69.
Pregunta 17 – estudiantes de bachillerato

17. ¿Las evaluaciones de desempeño académico se utilizan para hacer mejoras en la calidad educativa?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 69 se evidencia que el 33.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que las evaluaciones de desempeño académico se utilizan para hacer mejoras en la calidad educativa, el 51.7% asegura estar de acuerdo y el 15% restante manifiesta estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a realizar evaluaciones de desempeño.

Tabla 74.
Pregunta 18 - estudiantes de bachillerato

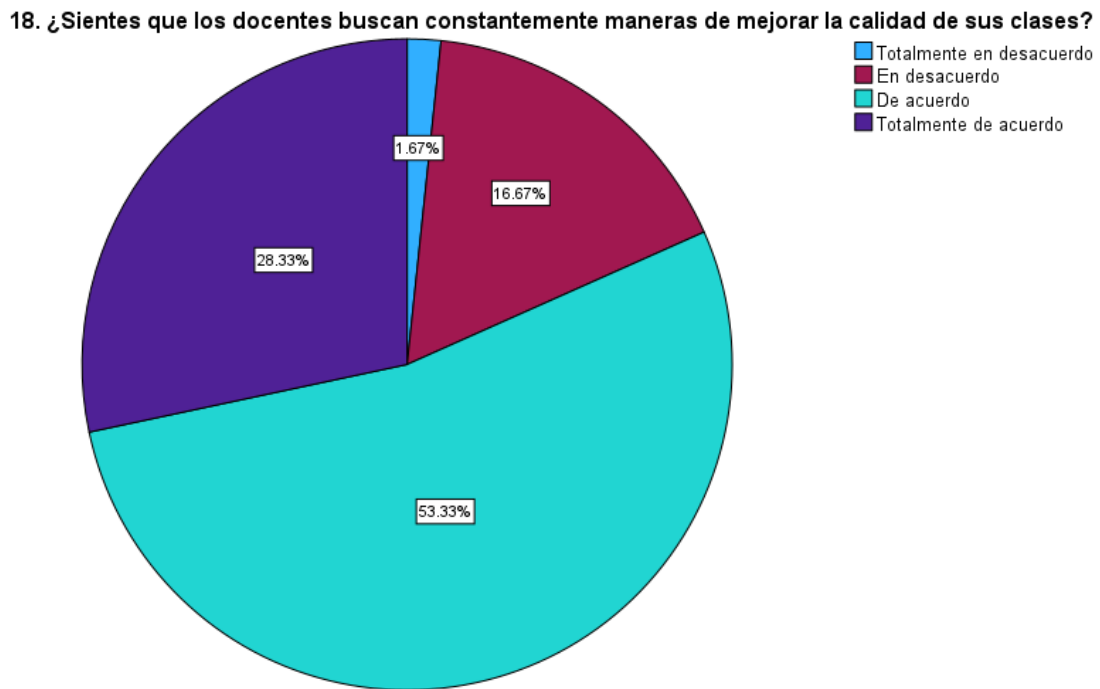
18. ¿Sientes que los docentes buscan constantemente maneras de mejorar la calidad de sus clases?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
En desacuerdo	10	16.7%
De acuerdo	32	53.3%
Totalmente de acuerdo	17	28.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 17 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que los docentes buscan constantemente maneras de mejorar la calidad de sus clases, mientras que 32 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 10 de ellos aseguran estar en desacuerdo y 1 de ellos están totalmente en desacuerdo.

Figura 70.
Pregunta 18 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 70 se evidencia que el 28.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que los docentes buscan constantemente maneras de mejorar la calidad de sus clases, el 53.3% asegura estar de acuerdo, el 16.7% expresa estar en desacuerdo y el 1.7% restante manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que los docentes que buscan mejorar la calidad de sus clases.

Tabla 75.
Pregunta 19 - estudiantes de bachillerato

19. ¿Se promueve la retroalimentación entre estudiantes y docentes para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje?

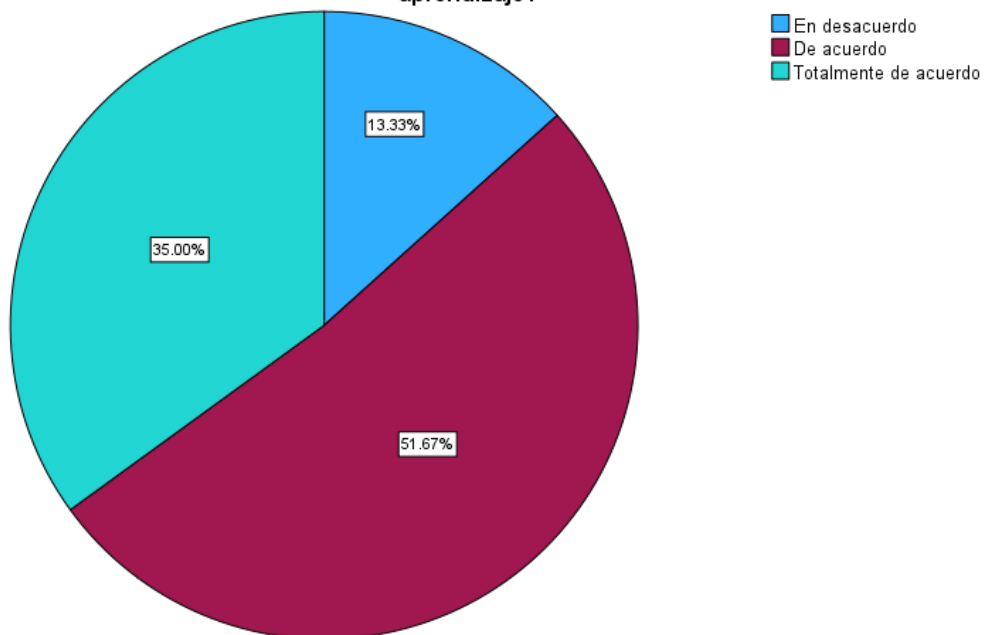
	N	%
En desacuerdo	8	13.3%
De acuerdo	31	51.7%
Totalmente de acuerdo	21	35.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 21 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de promover la retroalimentación entre estudiantes y docentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que 31 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 8 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 71.
Pregunta 19 – estudiantes de bachillerato

19. ¿Se promueve la retroalimentación entre estudiantes y docentes para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 71 se evidencia que el 35% de los ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de promover la retroalimentación entre estudiantes y

docentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, el 51.7% asegura estar de acuerdo y el 13.3% expresa estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se promueve la retroalimentación de proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 76.
Pregunta 20 - estudiantes de bachillerato

20. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?

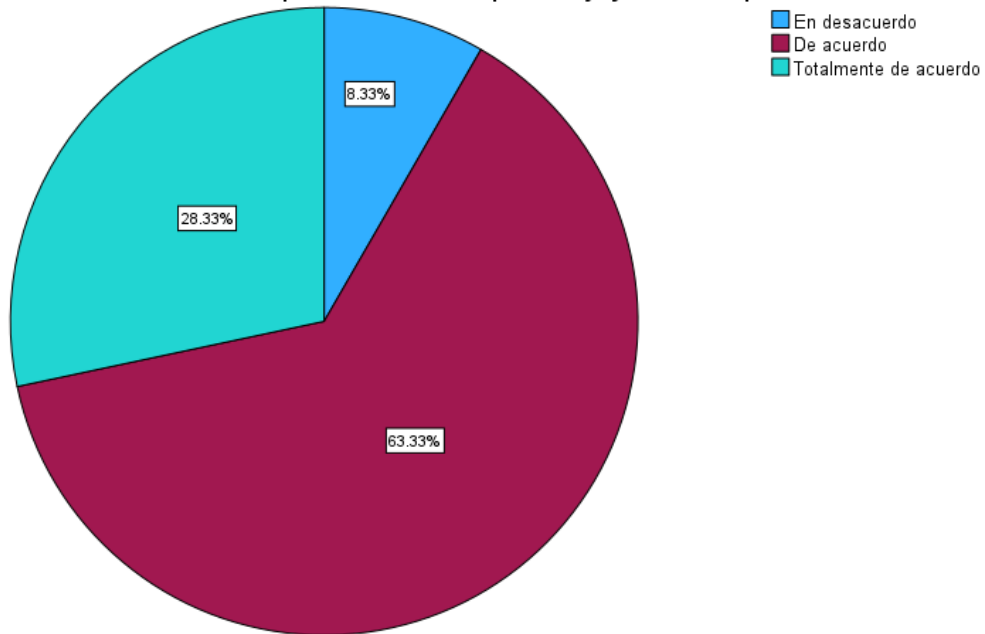
	N	%
En desacuerdo	5	8.3%
De acuerdo	38	63.3%
Totalmente de acuerdo	17	28.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 17 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que tienen oportunidades de participar activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal, mientras que 38 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 5 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 72.
Pregunta 20 – estudiantes de bachillerato

20. ¿Los estudiantes tienen oportunidades de participar en activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 72 se evidencia que el 28.3% de los ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que tienen oportunidades de participar activamente en actividades curriculares y extracurriculares que favorezcan su aprendizaje y desarrollo personal, el 63.3% asegura estar de acuerdo y el 8.3% expresa estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se tiene oportunidades de participación en actividades extracurriculares.

Tabla 77.
Pregunta 21 - estudiantes de bachillerato

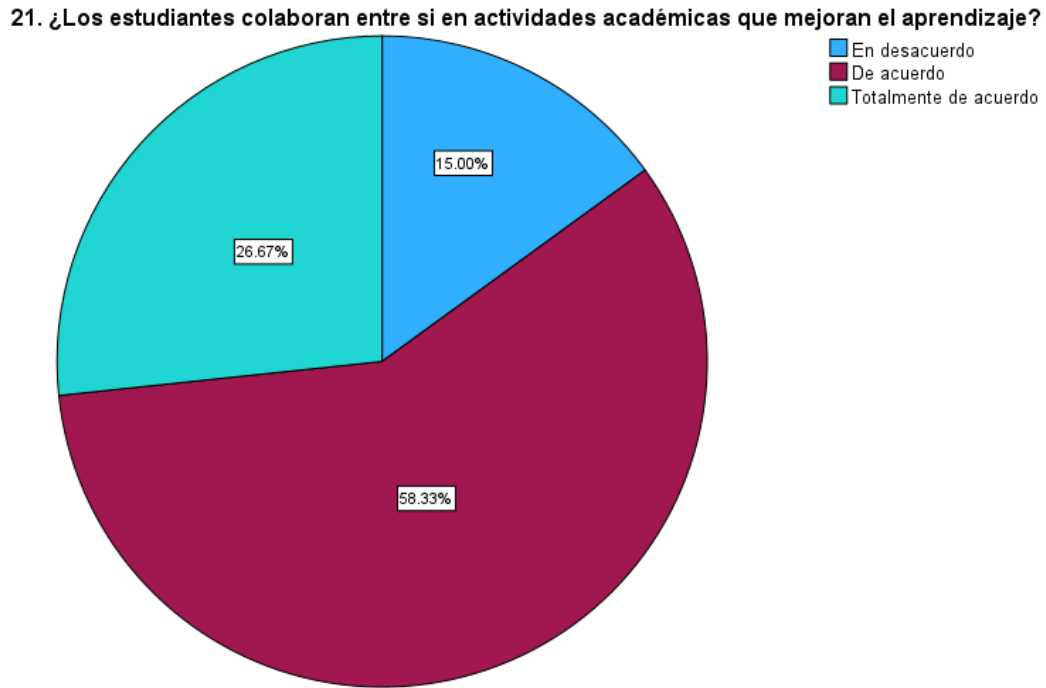
21. ¿Los estudiantes colaboran entre si en actividades académicas que mejoran el aprendizaje?

	N	%
En desacuerdo	9	15.0%
De acuerdo	35	58.3%
Totalmente de acuerdo	16	26.7%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 16 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que colaboran entre si en actividades académicas que mejoran el aprendizaje, mientras que 35 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 9 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 73.
Pregunta 21 – estudiantes de bachillerato



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 73 se evidencia que el 26.7% de los ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de sentir que colaboran entre si en actividades académicas que mejoran el aprendizaje, el 58.3% asegura estar de acuerdo y el 15% expresa estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se tiene oportunidades de colaborar en la mejora del aprendizaje.

Tabla 78.
Pregunta 22 - estudiantes de bachillerato

22. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?

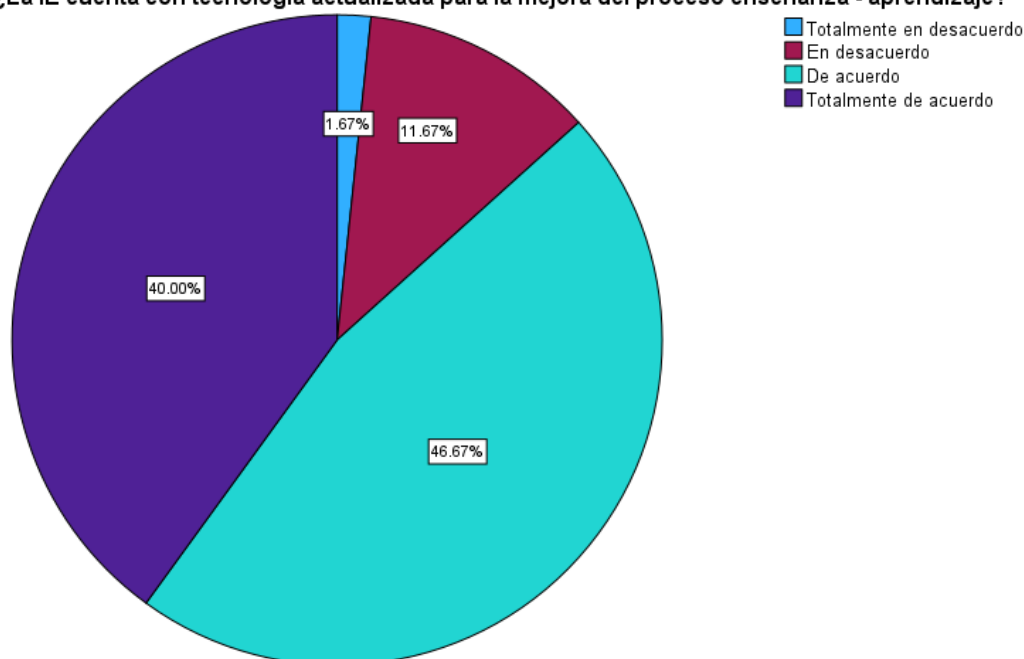
	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
En desacuerdo	7	11.7%
De acuerdo	28	46.7%
Totalmente de acuerdo	24	40.0%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 24 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que la IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que 28 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 7 de ellos mencionan estar en desacuerdo y 1 de ellos aseguran estar totalmente en desacuerdo.

Figura 74.
Pregunta 22 – estudiantes de bachillerato

22. ¿La IE cuenta con tecnología actualizada para la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 74 se evidencia que el 40% de los ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que la IE cuenta con tecnología actualizada para la

mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, el 46.7% asegura estar de acuerdo, el 11.7% expresa estar en desacuerdo y 1.7 siente estar totalmente en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que la institución cuenta con tecnología actualizada.

Tabla 79.
Pregunta 23 - estudiantes de bachillerato

23. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?

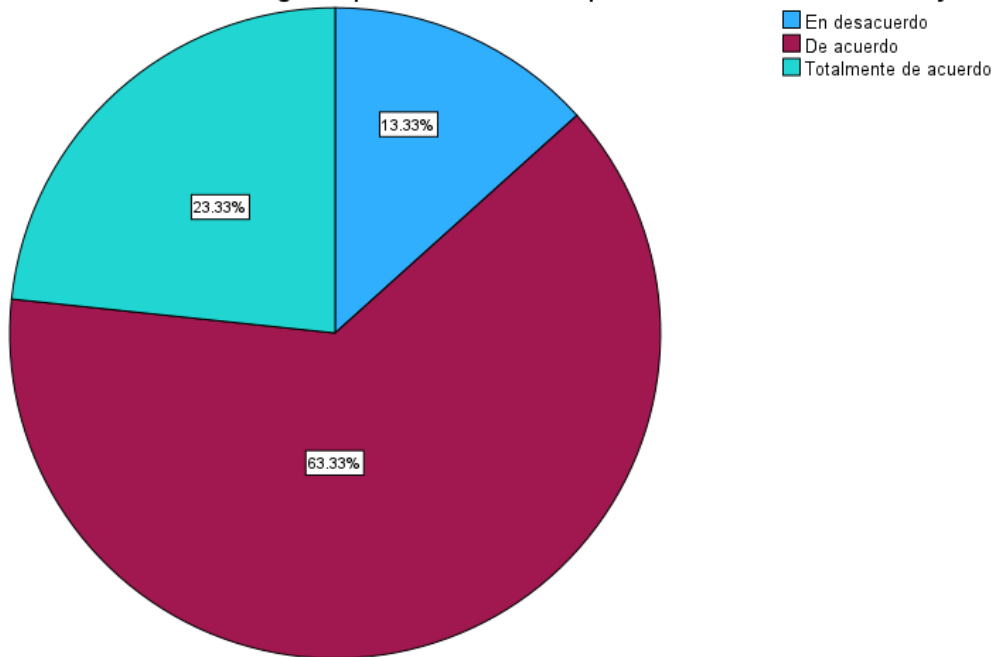
	N	%
En desacuerdo	8	13.3%
De acuerdo	38	63.3%
Totalmente de acuerdo	14	23.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 14 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de hacer uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes, mientras que 38 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 8 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 75.
Pregunta 23 – estudiantes de bachillerato

23. ¿Se hace uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 75 se evidencia que el 23.3% de los manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de hacer uso de herramientas digitales para evaluar el desempeño académico de estudiantes y docentes, el 63.3% asegura estar de acuerdo y el 13.3% expresa estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se hace uso de herramientas digitales para la evaluación del desempeño académico.

Tabla 80.
Pregunta 24 - estudiantes de bachillerato

24. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?

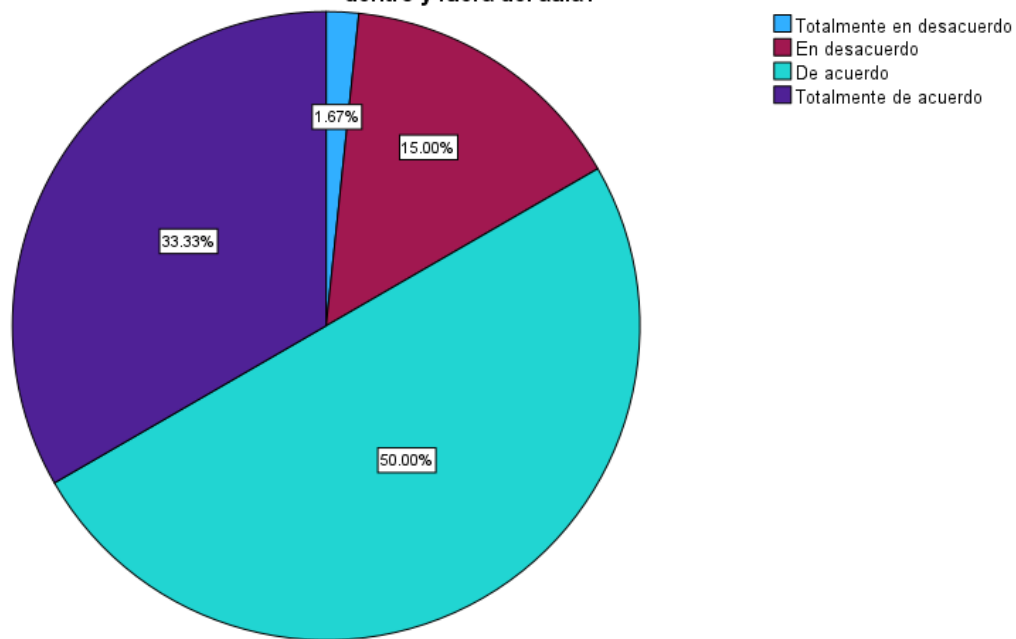
	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
En desacuerdo	9	15.0%
De acuerdo	30	50.0%
Totalmente de acuerdo	20	33.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 20 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de tener acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula, mientras que 30 de ellos manifiestan estar de acuerdo, 9 están en desacuerdo y 1 está totalmente en desacuerdo.

Figura 76.
Pregunta 24 – estudiantes de bachillerato

24. ¿Los estudiantes tienen acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 76 se evidencia que el 33.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de tener acceso a herramientas educativas digitales que complementen su aprendizaje dentro y fuera del aula, el 50% asegura estar de acuerdo, el 15% expresa estar en desacuerdo y el 1.7 en total desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se tiene acceso a herramientas educativas digitales.

Tabla 81.
Pregunta 25 - estudiantes de bachillerato

25. ¿Los recursos proporcionados por la IE son adecuados para tu aprendizaje como estudiante?

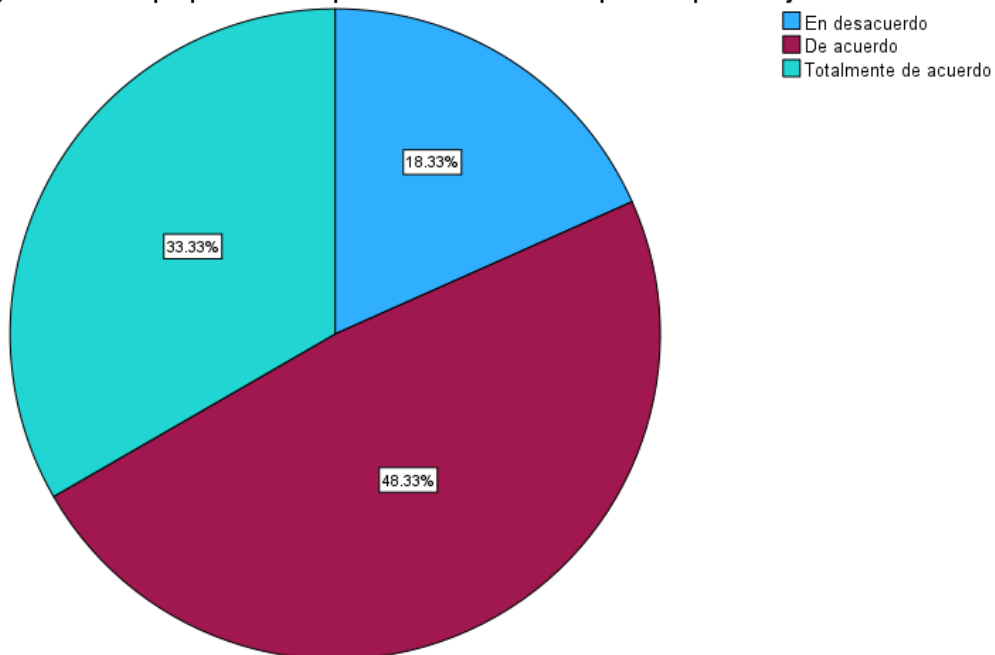
	N	%
En desacuerdo	11	18.3%
De acuerdo	29	48.3%
Totalmente de acuerdo	20	33.3%

Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

De los 50 estudiantes encuestados, 20 de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que los recursos proporcionados por la IE son adecuados para su aprendizaje como estudiante, mientras que 29 de ellos manifiestan estar de acuerdo y 1 de ellos aseguran estar en desacuerdo.

Figura 77.
Pregunta 25 – estudiantes de bachillerato

25. ¿Los recursos proporcionados por la IE son adecuados para tu aprendizaje como estudiante?



Fuente: Elaboración propia en el software estadístico SPSS.

En la Figura 77 se evidencia que el 33.3% de los estudiantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de acerca de que los recursos proporcionados por la IE son adecuados para su aprendizaje como estudiante, el 48.3% asegura estar de acuerdo y el

18.3% expresa estar en desacuerdo. Esto sugiere una percepción sesgada pero mayoritaria positiva con respecto a sentir que se les proporciona recursos adecuados para su aprendizaje.

Los resultados de los estudiantes muestran una tendencia predominantemente positiva hacia la percepción de los distintos aspectos relacionados a la calidad educativa y las acciones institucionales para su mejor. De esta manera, la mayoría de los estudiantes manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems evaluados, lo cual refleja que existe una valoración favorable hacia la gestión institucional, la disponibilidad de recursos educativos y la labor docente.

Asimismo, los estudiantes reconocen los esfuerzos de la institución por mejorar la calidad de la enseñanza, al implementar nuevas estrategias pedagógicas y promover un ambiente participativo. Aun así, aunque los porcentajes de desacuerdos son bajos, reflejan la existencia de minorías que no perciben una efectividad plena en algunas acciones institucionales, en especial con referencia a las sugerencias, equidad en la participación estudiantil y la disponibilidad de los recursos.

5 Análisis general de resultados

De manera general, los resultados de las tres encuestas aplicadas, tanto a personal directivo como a cuerpo docente y estudiantes, refleja un reconocimiento del liderazgo pedagógico activo y comprometido, que se sustenta en la claridad de los objetivos institucionales y la coherencia entre la misión y la visión, además de la participación en los procesos de mejora educativa. Particularmente, los estudiantes perciben un entorno de enseñanza que se caracteriza por una adecuada orientación académica y relaciones interpersonales favorables con el cuerpo docente. Esto refuerza la imagen de un liderazgo que impulsa la calidad educativa desde una gestión pedagógica efectiva.

Asimismo, se observa que la planificación estratégica se encuentra estrechamente vinculada con la percepción de la calidad educativa. En este sentido, los docentes evidencian una participación activa en la formulación y ejecución de estrategias institucionales, al mismo tiempo que los directivos manifiestan que los planes a corto y mediano plazo se ajustan a las necesidades de la institución educativa. Los estudiantes aprecian los procesos educativos que responden a estos objetivos y promueven actividades curriculares y extracurriculares que fortalecen su aprendizaje.

De manera conjunta, los resultados revelan una relación directa entre la planificación institucional y el cumplimiento de metas educativas, aunque también se identifican ciertos márgenes de mejora en la comunicación y retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos. De esta forma, se identifican algunos desafíos relacionados con la disponibilidad de recursos tecnológicos, la implementación sostenida de herramientas digitales y la equidad en las oportunidades de participación docente y estudiantil.

Así, emergen objetivos de mejora en la comunicación y retroalimentación y oportunidades importantes que fortalecerán el liderazgo pedagógico mediante programas de capacitación continua, mecanismos de autoevaluación institucional efectivos y una mayor integración de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En resumen, los resultados de estas tres encuestas efectuadas delinean un panorama educativo favorable, con áreas concretas a mejorar que deben abordarse para optimizar la planificación estratégica y potenciar la calidad educativa de la institución educativa en el Cantón, La Troncal.

6 Conclusiones

En conclusión, con respecto al objetivo general, los resultados evidencian que la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico mantienen una relación directa y significativa con la calidad educativa en las instituciones de bachillerato general unificadas del cantón La Troncal. De modo que se constató que aquellas instituciones que aplican una planificación coherente con metas claras y una participación docente activa evidencian mejores indicadores de desempeño organizacional y académico. De esta manera se evidencia que la calidad educativa no depende solo de los recursos y metodologías empleadas, sino que también depende de la capacidad de los líderes educativos para motivar, orientar y liderar a su equipo docente hacia una misión y visión en común. En consecuencia, el liderazgo pedagógico y la gestión estratégica se deben considerar pilares fundamentales en el fortalecimiento del sistema educativo del Cantón La Troncal.

De esta manera, del diagnóstico que se ha realizado, se determinó que el liderazgo pedagógico tiene un impacto directo en la percepción de la calidad educativa dentro de la institución educativa. Tanto docentes como directivos que ejercen un liderazgo participativo en base a la comunicación, la orientación académica y la formación continua contribuyen de manera significativa a un ambiente escolar positivo con un aprendizaje efectivo. Sin embargo, también se evidenciaron diferencias en cuanto a la aplicación de estas prácticas de liderazgo, lo cual sugiere la necesidad de unificar criterios y fortalecer las competencias de gestión pedagógica a nivel institucional.

Asimismo, al examinar la relación entre la planificación estratégica y la calidad educativa, se concluyó que la coherencia entre los planes institucionales, los objetivos pedagógicos y las acciones ejecutadas en el aula es determinante para alcanzar los resultados sostenibles a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, las instituciones que planifican con una visión clara y tienen metas medibles, además de promover la participación de la

comunidad educativa, logran mejores niveles de desempeño y satisfacción estudiantil. Aun así, se identificaron debilidades en el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos, lo cual limita su efectividad a largo plazo y es un área para fortalecer, por lo que la planificación debe concebirse como un proceso flexible, dinámico y permanentemente evaluado.

Con respecto al tercer objetivo específico, se identificaron varios desafíos en la implementación de la planificación estratégica y el liderazgo pedagógico dentro del Sistema Educativo de Bachillerato General Unificado del Cantón La Troncal. En la institución educativa estudiada, se destacó la escasa formación de liderazgo educativo, la limitada comunicación entre los diferentes niveles de gestión jerárquica y la falta de recursos para ejecutar las estrategias propuestas. No obstante, se evidenciaron oportunidades valiosas como el compromiso de los docentes, la creciente conciencia sobre la importancia de la gestión institucional y una clara disposición al cambio, lo cual abre el camino para promover estrategias innovadoras que se orientan al fortalecimiento del liderazgo directivo y docente, además de desarrollar una cultura organizacional enfocada en la calidad educativa.

7 Recomendaciones

En relación al objetivo general, se recomienda que las instituciones educativas del Cantón La Troncal integren una planificación estratégica y un liderazgo pedagógico coherentes como ejes transversales en su gestión que fomenten una cultura institucional basada en una misión y visión compartidas, la mejora continua y evaluación constante, lo cual implica el desarrollo de programas de formación tanto para personal directivo como para cuerpo docente que puedan fortalecer las competencias de liderazgo, planificación y toma de decisiones y asegure que la calidad educativa sea un propósito colectivo y sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Con respecto al primer objetivo específico, se sugiere implementar programas permanentes de capacitación y acompañamiento para el cuerpo docente que sean orientados al desarrollo del liderazgo pedagógico y que promuevan varios estilos de liderazgo participativo, transformacional, y empático. De igual forma, se recomienda establecer mecanismos de evaluación del liderazgo que permitan identificar y replicar buenas prácticas en las instituciones educativas.

En relación al segundo objetivo específico, ya que es indispensable fortalecer la planificación estratégica, se sugiere crear comités institucionales que involucren a docentes, estudiantes y representantes, lo cual pueda garantizar que las estrategias respondan a las necesidades reales del entorno educativo. Y se propongan establecer indicadores de desempeño claros y sistemas de monitoreo que faciliten la toma oportuna de decisiones correctivas, en conjunto con la evaluación de resultados.

Con respecto al tercer objetivo específico, se recomienda priorizar la superación de desafíos detectados mediante el establecimiento de políticas institucionales que incentiven la gestión colaborativa, la innovación y la comunicación efectiva entre los distintos niveles de jerarquía. Al mismo tiempo, es necesario que se aprovechen las oportunidades identificadas

fomentando programas de mentoría y alianzas interinstitucionales que puedan impulsar el liderazgo educativo y fortalecer la calidad de la institución en general.

8 Bibliografía

Pearce, J., Robinson, R., y Mital, A. (2018). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*. McGraw Hill Education.

https://books.google.com.ec/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDwAAQBAJ&redir_esc=y

Acevedo, A. (2020). Liderazgo Pedagógico: Pensar y Contruir una Mejor Educación. *Revista Boletín REDIPE*, 9(11), 26-46.

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>

Arias, J., Covinos, M., y Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 4(2), 237-247.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/73/46/>

Arrieta, M., y Avolio, B. (2020). Factors of higher education quality service: the case of a Peruvian university. *Quality Assurance in Education: An international perspective*, 28(4), 219-238. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qae-03-2020-0037/full/html>

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. [Registro Oficial]. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/Ley-Organica-Reformatoria-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural-Registro-Oficial.pdf>

Asana. (13 de Febrero de 2024). *7 modelos de planificación estratégica y 8 marcos para comenzar paso a paso*. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Basantes , J., Ceteno, E., Bonilla , E., y Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*, 4(2.1), 154-165.
<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1741>
- Bass, B., y Melvin , R. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
<https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass>
- Bolman, L., y Deal, T. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781119281856.fmatter>
- Bonilla, S., Barbecho, N. d., y Coronel, C. (2022). Calidad educativa en el Ecuador: un estudio bibliométrico. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(21), 126-142.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.184>
- Bryson, J., y George, B. (2024). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (Sexta Edición ed.). John Wiley & Sons.
https://www.researchgate.net/publication/382254675_Strategic_Planning_for_Public_and_Nonprofit_Organizations_A_Guide_to_Strengthening_and_Sustaining_Organizational_Achievement_6th_Edition
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
<https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up>

- Caballero, S., Ortega, C., y Hoyos, R. (2023). Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 16(2), 235–246. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>
- Canel, M., Alarcón, R., y Saborido, J. (2020). Human Potential, Innovation and Development in the Strategic Planning of Cuban Higher Education 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), [Online]. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142020000300001&script=sci_arttext
- Carcaño, E. (2021). Herramientas digitales para el desarrollo de aprendizajes. *Revista Vinculando*, 19(1). <https://vinculando.org/educacion/herramientas-digitales-para-el-desarrollo-de-aprendizajes.html#vcite>
- Chancay, C., Chávez, M., y Mendoza, K. (2021). Autoevaluación de la calidad profesional docente de educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa de Informática Portoviejo. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142021000300007&script=sci_arttext
- Chaves, C. (2024). Desafíos de la Planificación Estratégica Educativa durante la Pandemia. *Revencyt*, 1(66), 103-116. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2024/02/Ed.66103-116-ChavesCarlos.pdf>
- Chuquihuanca, N., Fernández, M., Gonzáles, M., Chunga, L., Girón, R., Estrada, S., y Campoverde, G. (2022). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 4(6), 181-191. <http://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/49>
- Condoy, M., Chumpik, T., y Guzmán, J. (2023). El Liderazgo Docente en las Unidades Educativas Ecuatorianas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 530-552. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8706>

- Coronel, A., Carvajal, T., Llamaza, D., y Reyes, I. (2021). Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200016&script=sci_arttext
- Coronel, A., Gamarra, H., Huarez, P., Faustino, M., y Collazos, E. (2023). El uso del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en la educación superior. *Revista EDUCA UMCH*(21), 33-50.
<https://revistas.umch.edu.pe/index.php/EducaUMCH/article/download/253/565>
- Cruz, C., Santos, O., Coronel, A., y Acevedo, E. (2020). Planificación estratégica y calidad del servicio educativo en los estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Federico Villarreal. *IGOVERNANZA*, 3(12), 39-57.
<https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/83>
- Deming, W. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Michigan: Massachusetts Institute of Technology.
<https://direct.mit.edu/books/monograph/5014/The-New-Economics-for-Industry-Government>
- Dewey, J. (2001). *Democracy and Education*. Hazleton: Pennsylvania State University.
<https://nsee.memberclicks.net/assets/docs/KnowledgeCenter/BuildingExpEduc/Books/Reports/10.%20democracy%20and%20education%20by%20dewey.pdf>
- Díaz, A., y Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comunicación*, 13(2), 161-171. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449872026007/html/>
- Durán, I., Hormazabal, P., Gallegos, M., y Sáenz, W. (2023). Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interciencia*, 48(4), 176-183. <https://acortar.link/j3Z6dm>

- El Mercurio. (28 de Abril de 2024). Alarmantes cifras de la deserción escolar en Ecuador. p. [En línea]. <https://elmercurio.com.ec/2024/04/28/alarmantes-cifras-de-la-desercion-escolar-en-ecuador/>
- Espino, J., Morón, J., Huamán, L., Soto, B., y Morón, L. (2023). El desarrollo de la calidad educativa en educación superior universitaria: Revisión sistemática 2019-2023. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(4), 348-359. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v14n4/2219-7168-comunica-14-04-348.pdf>
- Estrella Zambrano, S. E. (Agosto de 2015). Causas que determinan la deserción y la repitencia escolar. *Repositorio Digital FLACSO Ecuador*. <http://hdl.handle.net/10469/8857>
- Falconeri Lahera Martínez, R. D. (2015). Características generales y valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. *Redalyc*, pp. 34-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589165807005>
- Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° Ed ed.). México: McGraw Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Galioto, C., y Flores , L. (2021). Dimensiones epistemológicas en los sistemas de accountability de la calidad educativa: elementos para una interrogación crítica. *Revista Brasileira de Educação*(26), 1-22. <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/DLqVDdrY6MMS4PfvzZjsD4K/>
- García, M. (2020). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental. *Ciencia y Educación*, 1(2), 29-37. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/9>

- García, M. (2020). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 29-37.
<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/9/15>
- Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, 102-109. <https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality>
- Gento, S., González, R., y Silfa, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485-495.
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/65635/4564456554446>
- Gomez, F. (2021). Relationship between Strategic Planning and Knowledge Management. *Revista Horizontes de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1683-1689.
https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/11111/1/Articulo_No_29_Horizontes_N21V5.pdf
- Gordillo, L., Domínguez, B., Vega, C., De la Cruz, A., y Angeles, M. (2020). Educational Marketing as a Strategy for the Satisfaction of University Students. *Propósitos y Representaciones*, 8(1). <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v8nspe/2310-4635-pyr-8-spe-e499.pdf>
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. John Wiley & Sons Incorporated.
https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>

- Hallinger, P., y Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2).
https://www.researchgate.net/publication/249134255_Assessing_the_Instructional_Management_Behavior_of_Principals
- Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (1982). *Management of Organizational Behavior* (Vol. 24). Prentice-Hall: Tercera Edición. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
- Honorio, A., Ottati, F., y Cunha, F. (2020). Evaluation of adaptation to higher education. *Psicologia para América Latina*(32), 97-105.
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2019000200002
- Hoy, W., y Miskel, C. (2013). *Educational Administration*. McGraw-Hill.
<https://pubhtml5.com/kqmv/hrjw/basic/>
- Hussey, D. (2007). *Strategic Management: From theory to implementation*. New York: Pergamon Press. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-421737-eab00f673d.pdf>
- Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control?* Prentice-Hall.
<https://archive.org/details/whatistotalquali00ishi/page/n5/mode/2up>
- Juran, J. (1998). *Quality Control Handbook* (Quinta Ed. ed.). New York: McGraw-Hill.
<https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>

- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
[https://books.google.com.ec/books/about/Leading_Change.html?id=ib9Xzb5eFGQC
&redir_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Leading_Change.html?id=ib9Xzb5eFGQC&redir_esc=y)
- Leithwood, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. New York: Wallace Foundation. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-07/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Macías, M., Castillo, M., Cedeño, M., David, D., Figueroa, L., Sánchez, C., y Velasquez, M. (2024). Planificación Estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 377-388.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734754>
- Mallqui, C., y Escudero, F. (2022). Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. *Revista Ciencia Latina*, 6(1). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1511/2111>
- Mangalam, M., Fragasz, D., Wagman, J., Día, B., Kelty, D., Bongers, R., . . . Osiurak, F. (2022). Neuroscience & Biobehavioral Reviews. *Elsevier*, 134.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014976342200001X>
- McClelland, D. (1985). *Human Motivation*. Scott. <https://psicuagtab.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- McGrath, R. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Press.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-End-of-Competitive-Advantage%3A-How-to-Keep-Your-McGrath/4ab71c2b14137c399d3a5f15ae7709abc7f6f963>
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*.
https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf

- Ministerio de Educación. (2023). *Informe preliminar de rendición de cuentas*.
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/informe-preliminar-rendicion-de-cuentas-2023.pdf>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall. <https://amirone2006.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/henry-mintzberg-21.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. New York: Free Press.
https://books.google.com.ec/books/about/Strategy_Safari.html?id=zOMIuP4ZS5gC&redir_esc=y
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster.
https://books.google.com.ec/books/about/Strategy_Safari.html?id=zOMIuP4ZS5gC&redir_esc=y
- Moreira, M., Morales, F., Amaya, D., y Zambrano, G. (2021). Calidad educativa en la gestión docente en el bachillerato. *Ciencias de la Educación*, 7(2), 717-732.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8231839.pdf>
- Muñoz, Y., Castillo, I., y Martínez, V. (2022). Calidad educativa. *Ingenio y Conciencia*, 9(18), 42-44.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/8841>
- Narváez, C. (2020). Liderazgo educativo: Teoría e investigación en Ecuador y en el resto del mundo. *Revista Para el Aula*(31), 30-31.
https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-07/pea_031_0014.pdf
- Organización Internacional de Normalización. (2000). *ISO 9000:2015 - Quality management systems*. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>

- Ortiz, J., y Ortiz, A. (2021). ¿Pearson y Spearman, coeficientes intercambiables? *Comunicaciones en Estadística*, 14(1), 53–63.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8709934.pdf>
- Paredes, M., Cárdenas, V., y Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22.
<https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1061>
- Pearce, J., Robinson, R., y Mital, A. (2018). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*. Canada: McGraw Hill Education.
https://books.google.com.ec/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDWA-AQBAJ&redir_esc=y
- Perez, J. (2022). Correlación entre la calidad educativa y desempeño docente, una mirada al caso panameño. *Acción Y Reflexión Educativa*(47), 83-106.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9100757>
- Poltronieri, S., Vargas, A., y Monge, L. (2022). Concepciones de la calidad en educación y sus fundamentos en modalidad a distancia para Costa Rica. *Educación Superior*, 21(34), 109-131. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9352938.pdf>
- Pombo, J. (2 de Abril de 2023). *La evolución de la planificación estratégica: ¿El fin de los planes a 5 y 10 años?* LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-de-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-el-fin-los-5-pombo-lanza/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press. <http://ijevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Ramirez, J., y Tesén, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *Econo Humanismo*, 2(3), 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>

- Ramírez, M. (2024). Pedagogical leadership improves educational quality in teachers from a private educational institution. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ*, 14(28), [Online]. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672024000100618&script=sci_arttext
- Robbins, S., y Coulter, M. (2012). *Management* (11th Edición ed.). New York: Prentice Hall. https://elearn.daffodilvarsity.edu.bd/pluginfile.php/925812/mod_resource/content/3/Management-Stephen.P%20Robbins.pdf
- Rodríguez, C., Padilla, G., y Gallegos, M. (2020). Calidad educativa, apoyo docente y familiar percibido: la tridimensionalidad de la satisfacción escolar en niños y adolescentes. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 11(2), 157–173. <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2995>
- Rosario, A., Gonzáles, J., Cruz, A., y Rodríguez, L. (2020). Demandas Tecnológicas, Académicas y Psicológicas en Estudiantes Universitarios durante la Pandemia por COVID-19. *Revista Caribeña de Psicología*, 4(2), 176-185. <https://revistacaribenadepsicologia.com/index.php/rcp/article/view/4915>
- Sánchez, M., y Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/196>
- Senge , P. (1990). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en*. Argentina: Granica. https://archive.org/details/fifthdisciplina0000seng_k2n0/page/n7/mode/2up
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral Leadership Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco Jossey Bass Publish. <https://bookpremiumfree.com/downloads/moral-leadership-getting-to-the-heart-of-school-improvement-the-jossey-bass-education-series/>

- Solano, S. (2024). Liderazgo distribuido: un recorrido histórico y su impacto en la eficacia escolar. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 4(11), 10-24.
<https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/337>
- Soto, J., y Torres, C. (2022). Contribución del aprendizaje invertido en la pedagogía de la autoorganización en la formación de formadores de educación básica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2828/4018>
- Suasnabas, L., y Juárez, J. (2020). Calidad de la educación en Ecuador. ¿Mito o realidad? *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 133-157.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398467>
- Tenesaca, V., Garcés, C., Gualpa, S., y Santacruz, D. (2023). El perfil de salida del bachillerato ecuatoriano y su conexión en la educación superior. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva*, 2(4), 88–109.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56200/mried.v2i4.5273>
- Tomalá, M., Gallo, G., Mosquera, J., y Chancusig, J. (2020). Las plataformas virtuales para fomentar aprendizaje colaborativo en los estudiantes del bachillerato. *RECIMUNDO*, 4(4), 199–212. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/899>
- Trinidad, M. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, 1(1), 9-16.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9318517>
- UNESCO. (2005). *Educación para todos: el imperativo de la calidad; Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. Francia: Place de Fontenoy.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150169>
- Valladares, S., Vicuña, A., Soto, C., y Jara, G. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. *Revista Horizontes*, 6(22), 238-245.

https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1121/1/Articulo_20_Horizontes_N22V6.pdf

Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., y Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 376-400.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>

Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., y Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 376-400.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>

Velásquez, M. (2021). La felicidad organizacional, la inteligencia emocional y el modelo básico de la administración estratégica. *Gestión I+D*, 6(2), 167-190.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8737224>

Zea, M., Morán, D., Vergara, A., y Jimber, J. (2022). Customer satisfaction models: An analysis of the most relevant indices. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(2), 146–178. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/735>

Zambrano, S. E. (2015). Causas que determinan la deserción y la repitencia escolar (Tesis de maestría). Quito, Ecuador: FLACSO Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10469/8857>.

Lahera-Martínez, F., Balda-Macías, R. D., & Guzmán-Ramírez, A. (2015). Características generales y valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. *Luz*, 14(3), 34-43. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589165807005>

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Nelson Andrés Rivera Gavilanez portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0941677072** y **Javier Alexander Guaya Buri** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350203824**. En calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales del proyecto de titulación **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO EN EL CANTÓN LA TRONCAL”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconocemos a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizamos además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste proyecto de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La Troncal, 07 de noviembre de 2025.

F: 

Nelson Andrés Rivera Gavilanez

C.I. 0941677072

F: 

Javier Alexander Guaya Buri

C.I. 0941677072