



La Universidad que Siembra



**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**Jefatura de Estudios
Avanzados**

**ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA.**

**CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA “PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ”,
MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS.**

AÑO 2025

Autor (a): Aira Peña. C.I: 14732911

Tutor (a): Dra. Yennis Mendoza. C.I: 11713467

BARINAS, MARZO DE 2024

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Programa De Estudios Avanzados

Maestría en Educación

Mención Gerencia y Planificación

UNELLEZ BARINAS

**ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA.**

**CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA “PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ”,
MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS.
AÑO 2025**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister en Educación
Gerencia y Planificación**

Autor: Aira Peña

C.I: 14732911

Tutor: Yennis Mendoza

C.I: 11713467

BARINAS, MARZO DE 2024



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siempre



PRESAV
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:30 a.m. del día 11 de Junio del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dra. Yennis Mendoza** (Tutora Externa UFT), **MSc. Alis Toro** (Jurado Coordinador UNELLEZ), **Dr. Juan Jerez** (Jurado Principal UNELLEZ), titulares de las cédulas de identidad N°: 11.713.467, 16.713.152, 18.558.790 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/06/52 DE FECHA: 03/06/2025 ACTA N° 17 ORDINARIA N° 52** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado **"ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ, MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024"** presentado por la Maestrante: **AIRA PEÑA** titular de la Cédula de Identidad N° 14.732.911, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en la Maestría en Educación Gerencia y Planificación, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 16 de Junio de 2025 a las 10:00 a.m

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

Dra. Yennis Mendoza
C.I. N° 11.713.467
(Tutor Externo UFT)

MSc. Alis Toro
C. I. N° 16.713.152
(Jurado Coordinador UNELLEZ)



Dr. Juan Jerez
C. I. N° 18.558.790
(Jurado Principal UNELLEZ)



Universidad Nacional Experimental de los
Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10.00 a.m. del día 16 de Junio de 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dra. Yennis Mendoza** (Tutora Externo UFT), **MSc. Alis Toro** (Jurado Coordinador UNELLEZ), **Dr. Juan Jerez** (Jurado Principal UNELLEZ), titulares de las cédulas de identidad N°: 11.713.467, 16.713.152, 18.558.790 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/06/52 DE FECHA: 03/06/2025 ACTA N° 17 ORDINARIA N° 52** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado **"ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ, MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024"** presentado por la Maestrante: **AIRA PEÑA** titular de la Cédula de Identidad N° 14.732.911, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en la Maestría en **Educación Gerencia y Planificación**. Con una duración de Treinta (30) minutos. Posteriormente, el ponente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado, después de sus deliberaciones, por unanimidad acordó el veredicto:

Aprobado el Trabajo de Grado aquí mencionado.

Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:

Dra. Yennis Mendoza
C.I. N° 11.713.467
(Tutor Externo UFT)

MSc. Alis Toro
C. I. N° 16.713.152
(Jurado Coordinador UNELLEZ)



Dr. Juan Jerez
C. I. N° 18.558.790
(Jurado Principal UNELLEZ)



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Programa De Estudios Avanzados

Maestría en Ciencias de la Educación

Mención en Gerencia y Planificación

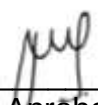
UNELLEZ BARINAS

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo YENNIS MARÍA MENDOZA SOTO, cédula de identidad N° V-11.713.467, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2025, presentado por el (la) ciudadano (a) AIRA PEÑA, cédula de identidad N° V-14732911, para optar al título de: MAGISTER EN EDUCACIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador designado.

En la ciudad de Barinas, a los 08 días del mes de marzo del año 2025.

Nombre y Apellido: YENNIS MENDOZA


Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: 08 de Marzo de 2025

INDÍCE

	Pág.
INDÍCE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I	
1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1 Objetivos de la investigación.....	7
1.1.1 Objetivo General.....	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	8
1.2 Justificación de la investigación.....	8
1.3 Alcances y Limitaciones.....	10
CAPÍTULO II	
2. Marco Teórico.....	11
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.2. Gestión Educativa.....	17
2.2.2. Gerencia Educativa.....	17
2.2.3. Estrategias Resilientes.....	18
2.2.4. Resiliencia.....	19
2.2.5. Pilares de la Resiliencia.....	20
2.2.6. Resiliencia en Educación.....	21
2.2.7. Gerente Resiliente.....	21
2.2.8. Atributos Resilientes.....	22
2.2.9. Comportamiento del Gerente Resiliente.....	24
2.3 Teoría que sustenta la investigación.....	25
2.4 Bases legales.....	27
2.5 Definición de Términos Básicos.....	29
2.6 Operacionalización de variables.....	31
CAPÍTULO III	
3. Marco metodológico.....	33

3.1 Naturaleza de la investigación.....	33
3.1.1 Tipo de investigación.....	35
3.1.2 Diseño de la investigación.....	36
3.2 Población y muestra.....	36
3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	37
3.3.1 Instrumento para la recolección de datos.....	38
3.3.2 Validez y confiabilidad.....	39
3.3.3 Confiabilidad del instrumento.....	40
3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.....	42
CAPÍTULO IV	
4. Análisis e interpretación de los resultados.....	43
CAPÍTULO V	
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	72
5.1 Conclusiones.....	72
5.2 Recomendaciones.....	73
CAPÍTULO VI	
6. Propuesta.....	76
REFERENCIAS.....	92
ANEXOS.....	99
A Instrucciones para la aplicación del instrumento.....	100
B Instrumento aplicado.....	102
C Instrucciones para la validación del instrumento por experto 1.....	105
D Formato para revisión y validación del instrumento por el experto 1...	107
E Matriz de validación del experto 1.....	109
F Acta de validación del experto 1.....	111
G Instrucciones para la validación del instrumento por el experto 2.....	113
H Formato para revisión y validación del instrumento por el experto 2...	115
I Matriz de validación del experto 2.....	117
J Acta de validación del experto 2.....	119
K Instrucciones para la validación del instrumento por el experto 3.....	121
L Formato para revisión y validación del instrumento por el experto 3...	123
M Matriz de validación del instrumento por experto 3.....	125
N Acta de validación del experto 3.....	127
O Guías de Observación.....	129
P Cálculo de confiabilidad del Alpha de Cronbach.....	132

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO	
1 Cuadro de Operacionalización de variables.....	32
2 Foro: "Liderazgo resiliente en la gestión educativa".....	81
3 Taller: "Habilidades de comunicación efectiva".....	82
4 Capacitación: "Gestión de emociones y regulación del estrés".....	83
5 Jornada de integración: "Construyendo un clima organizacional positivo".....	84
6 Seminario: "Resolución de conflictos en el ámbito escolar"...	85
7 Grupo de apoyo docente: "Red de resiliencia educativa".....	86
8 Círculo de reflexión: "Autoconocimiento y desarrollo profesional".....	87
9 Mesa de trabajo: "Construcción de estrategias colectivas para la resiliencia".....	88
10 Charlas motivacionales: "Inspirando el cambio en la educación".....	89
11 Evaluación y seguimiento: "Indicadores de resiliencia en la gestión educativa".....	90

LISTA DE TABLAS

TABLAS	Pág.
1 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Empatía.....	44
2 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Autoconsciencia.....	47
3 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Trabajo en equipo.....	49
4 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Toma de decisiones asertiva.....	52
5 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Liderazgo transformacional.....	55
6 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Clima organizacional positivo.....	58
7 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Manejo de conflictos.....	61
8 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Autoestima positiva.....	64
9 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Regulación emocional.....	65
10 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Aprendizaje post-adversidad.....	67
11 Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Optimismo.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

	Pág.
1 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Empatía.	44
2 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Autoconsciencia.	47
3 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Trabajo en equipo.	50
4 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Toma de decisiones asertiva.	53
5 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Liderazgo transformacional.	56
6 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Clima organizacional positivo.	59
7 Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Manejo de conflictos.	62
8 Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Autoestima positiva.	64
9 Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Regulación emocional.	66
10 Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Aprendizaje post-adversidad.	68
11 Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Optimismo.	70



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"**
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



**ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA.**
CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ",
MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS.
AÑO 2025

AUTOR: Aira Peña
TUTOR: Dra. Yennis Mendoza
AÑO: 2025

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general Proponer estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez", Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2025. El cual se encuentra sustentado en el diseño de investigación de campo, tipo descriptiva, enmarcado en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible. En consecuencia, se considera necesario seleccionar una población representada por cuarenta (41) individuos pertenecientes a la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez". La muestra estuvo conformada por dieciocho (18) docentes, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario como instrumento, de preguntas con opciones de respuestas tipo escala de Likert, como técnica se empleó la observación directa. En tal sentido, dicho cuestionario fue validado por un juicio de tres expertos, en cuanto a la confiabilidad se aplicó el coeficiente de consistencia interna conocido como Alpha de Cron Bach arrojando como resultado 0,81, lo cual señala que el instrumento es confiable. Los resultados se analizaron mediante la técnica de frecuencia estadística con porcentajes para cada indicador, una vez realizado este proceso, se hizo un análisis e interpretación de los datos expresados en cada cuadro y gráfico en función de las tendencias porcentuales mayoritarias de las mismas. Por tanto, en cuanto al diseño de estrategias resilientes para fortalecer la gestión educativa, se concluye que estas deben estar orientadas a mejorar el liderazgo transformacional, fortalecer la comunicación institucional, promover espacios de regulación emocional y potenciar el trabajo en equipo.

Palabras clave: Estrategias resilientes, fortalecimiento, gestión educativa.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Venezuela dentro del sistema educativo, se están gestando una serie de cambios de índole social, político, cultural que requieren de una gestión gerencial efectiva que planifique, dirija y coordine acciones hacia el fortalecimiento institucional de todos los actores y autores que hacen vida en las escuelas, de manera que puedan afrontar el nuevo modelo educativo que se plantea, en aras de una idónea construcción de la sociedad que exigen dichas transformaciones para propiciar el desarrollo de todo un país.

En este sentido, en las instituciones educativas la gerencia escolar es fundamental para el éxito escolar, por tanto, demandan el enfoque de un directivo que posea competencias para responder a los retos actuales, al promover el fortalecimiento de la gestión educativa, además sea gestor de cambio dentro del contexto escolar, con capacidades y habilidades para tomar decisiones asertivas que repercutirán inevitablemente en las actividades académico administrativas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. La escuela es un lugar especial para aprender y desarrollar destrezas que permitirán garantizar un equilibrio del individuo en la sociedad, a través valores, principios, educación, socialización, respeto, entre otros.

De tal manera, las escuelas son afectadas por la situación que vive el país, creando un ambiente hostil debido a las exigencias del contexto escolar, creando situaciones complejas asociadas por el costo de la vida que ha deteriorado el nivel de vida de los docentes, adoptando conductas vistas como rebeldía, debido a la apatía e incumplimiento a cabalidad de sus funciones, exigiendo al gerente educativo la implementación de estrategias resilientes para fortalecer el ambiente escolar.

Ante este panorama, se requiere de gerentes resilientes, que respondan a la adversidad, desarrollando una actitud social, educativa y profesional a pesar de enfrentar una variedad de desafíos que puedan surgir, estos

incluyen, el estrés, la tensión y el entorno complejo que padecen los docentes dentro y fuera de las instituciones que caracterizan el ritmo de la vida moderna. Es por ello que, la presente investigación surge como una necesidad institucional que busca el fortalecimiento de la gestión educativa desde la resiliencia en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas, la cual se presentara bajo un modelo cuantitativo, estructurado de la manera siguiente:

El capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, donde se definen los objetivos de la investigación, general, específicos, la justificación, alcances, limitaciones del estudio. El capítulo II, correspondiente al Marco Teórico, antecedentes investigativos, bases teóricas, bases legales, la teoría que apoya el estudio, se define el sistema de variables con su respectiva operacionalización y los términos básicos. Seguidamente, el capítulo III perteneciente al Marco Metodológico, el cual describe la naturaleza de la investigación, tipo, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad de la información, procesamiento y análisis de los datos. En ese mismo orden, capítulo IV refleja el análisis e interpretación de los resultados. En seguida, el capítulo V, el cual contiene la descripción de las conclusiones y recomendaciones del estudio, consecutivamente el capítulo VI la propuesta, para terminar se presentan las referencias de las diferentes fuentes consultadas a lo largo de la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día, los continuos cambios generados dentro del sector educativo a nivel mundial, han creado escenarios deprimentes derivados de eventos desfavorables en torno a la gestión educativa, siendo los directores encargados de los centros escolares, además, de toda la estructura administrativa y pedagógica. Al mismo tiempo, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a desarrollar para procurar una educación óptima, así, de manera articulada contribuir con el funcionamiento general de las instituciones al fundar beneficios tangibles para todos los involucrados.

Tal como lo expresa, Álvarez (2019), la gerencia es: “el arte de reunir todos los aspectos del manejo de una organización con el propósito de lograr mayor eficacia, eficiencia y competitividad” (p. 181). Es decir, debe mantener una clara visión que permita orientar las acciones hacia nuevos esquemas de trabajo, mediante la participación de todo el conjunto de sus colaboradores, hacer frente a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el campo educativo, estando expuestos a eventos que alteren el cumplimiento de sus funciones.

De la misma forma, encontrar nuevas maneras de adaptarse a los cambios constantes del entorno que les rodea, para poder satisfacer las necesidades de una sociedad que busca constantemente aumentar el nivel de conocimiento mediante una eficiente gestión educativa. Al respecto, Giraldo y Gutiérrez (2022) señalan es “el proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos”. (p. 6)

Por tanto, la gestión educativa debe monitorear todos los indicadores que contribuyan al éxito escolar, integrando una visión pedagógica y gerencial en pro de fines comunes. Ahora bien, el Instituto Internacional de Planeación de la Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2000) define a la gestión educativa como “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales”.

Lo que indica, mediante la intervención del gerente educativo en conjunto con todo su personal en la búsqueda responsable de crear e implementar estrategias, para brindar un servicio educativo de calidad, la institución se encuentra en constante formación, hacia la excelencia educativa, cumpliendo así, con fines y metas de manera efectiva. De igual manera, el gerente requiere un perfil ideal para dinamizar los procesos escolares, por ello es necesario apropiarse de herramientas que desarrollen su capacidad técnica y humana para la toma de decisiones, delegación de autoridad y organización en la intervención de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeña.

De la misma forma, a nivel de América Latina, durante el 1er. Congreso Internacional de Gestión Educativa "Retos para la Innovación", celebrado del 2 al 4 de junio 2022 en la ciudad de Villahermosa, Tabasco (México), se discutieron una serie de investigaciones, las cuales sirvieron como soporte para exponer distintos casos empíricos sobre la gestión educativa, resaltando en su gran mayoría el papel relevante que banderiza el gerente educativo para el logro de las metas trazadas, con el propósito de transformar los sistemas educativos.

Al mismo tiempo, surgió el punto tras la aparición del Covid 19, donde detectaron la necesidad de pensar en el bienestar del personal debido a los problemas surgidos, atribuidos a la amenaza representada por la pandemia, generando temor, angustia, muerte, desolación, inseguridad a nivel general,

alterando el estado físico y emocional de las personas. Esta situación se ha propagado con mayor fuerza, es por ello, “el ámbito educativo ante adversidades, requiere la capacidad gerencial del directivo, porque debe resistir, adaptarse para sobreponerse y recuperarse de manera eficaz, oportuna ante las novedades a las cuales está expuesto” (Rodríguez, 2021, p. 339).

De allí, los docentes atraviesan momentos de incertidumbre, que conllevan a tiempos de transformaciones en acuerdo a los intereses de la sociedad, por ello, nace el termino resiliencia, para Coello (2019) es “La habilidad, destreza o competencia adquirida por el individuo que le permite sobreponerse a un estímulo adverso, con actitud y firmeza, con optimismo y confianza” (p.18). De hecho, la resiliencia se ha ido estudiando desde hace varias décadas en las distintas ramas del saber, cobrando mayor auge en la actualidad a fin de fortalecer al ser humano en el desarrollo de sus habilidades o capacidades para hacer frente a situaciones adversas.

Atendiendo a estas consideraciones, el gerente educativo debe desarrollar resiliencia como una característica personal, estar presto a incorporar herramientas que apoyen a todo el personal a cargo, ser más humano al momento de abordar circunstancias específicas debido a situaciones cambiantes, como consecuencia de transformaciones sociales, afectados en lo personal, familiar y el rol que cumplen en la sociedad, “el gerente resiliente afronta las dificultades que se viven en la actualidad, para crecer y salir fortalecido de cualquier circunstancia, por muy difícil que aparente ser” (Wenchan, 2020, p. 16).

En este mismo sentido, Venezuela no es la excepción a la problemática en cuanto a la gerencia educativa, la cual incide durante el cumplimiento de las actividades que dan vida al medio escolar, donde el gerente a través de un proceso dinámico debe actuar de manera optimista frente a las adversidades, para convertir debilidades en oportunidades de crecimiento, se necesita que el gerente educativo tome conciencia de la importancia de

proporcionar mayor humanidad a la gerencia, valorar el personal a cargo, es decir, “el gerente venezolano debe tener la capacidad de innovar, tener flexibilidad, pensar y actuar con rapidez, asumir adversidades, aceptar el cambio adaptándose a él” (Rodríguez, 2021, p. 93).

Por otra parte, en los últimos años, las instituciones educativas se han visto afectadas por las distintas situaciones que atraviesa el país, generando el éxodo de algunos profesionales de la docencia, en otros casos, ausencia laboral y renuncia, para cumplir con nuevos cargos dejando vacante su lugar de trabajo, ante estos desafíos, se suma el gran deterioro a la parte humana que acosa en estos tiempos. Razón por la cual, “el directivo debe ser más resiliente, valorar el recurso humano, para adaptarse a las exigencias del medio e incrementar un ambiente de trabajo armonioso que conlleve a la consecución de los objetivos organizacionales” (Vergel, 2018, p.14).

En otras palabras, el gerente debe ser estratega, poseer habilidad de pensamientos positivos, optimistas, detectar las debilidades para ser convertidas en fortalezas, como garante responsable de una sociedad educativa, enfocado en el cumplimiento de los objetivos trazados para el fortalecimiento de la institución escolar. Asimismo, es importante aclarar, la gestión educativa solo será eficiente si el gerente es flexible, capaz de comprender la realidad latente a su alrededor, con una amplia visión de las situaciones actuales presentadas a diario.

Por ello, el Ministerio del Poder Popular Para la Educación a través del Currículo del Sistema Educativo Bolivariano (2007), plantea, en la Educación Primaria Bolivariana interactúan de acuerdo a sus necesidades e intereses para desarrollar habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que le permitan analizar, comprender la realidad para transformarla. Por consiguiente, en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, se observa, la necesidad de construir una nueva visión por parte del gerente, para orientar su gestión y romper con la estructura tradicional al enfrentar situaciones adversas presentadas a diario en el entorno escolar.

En fin, se debe tener presente que no es tarea fácil dirigir una institución educativa, pues dentro del escuela se percibe renuencia, inasistencia, incumplimiento de actividades, ante esta situación, urge una gestión educativa capaz de adaptarse a los cambios, incentivando al personal docente y al a cargo en la medida del cumplimiento de las actividades, combinando cualidades propias con el apoyo a su personal para desarrollar una actitud positiva en situaciones específicas, mediante estrategias resilientes que conlleven a fortalecer la gestión educativa, por ende el espacio escolar.

En función del planteamiento, se propone aplicar estrategias resilientes para solventar la situación descrita sobre la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. A razón de ello, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las respuestas actitudinales hacia diferentes situaciones que se presentan en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas?

¿Cuál es la factibilidad educativa de las estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas?

¿Qué tipo de estrategias resilientes permitirán el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas?

1.1.OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Objetivo General

Proponer estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024.

1.1.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar las respuestas actitudinales del personal hacia diferentes situaciones que se presentan en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024.

Determinar la factibilidad educativa de las estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024.

Diseñar estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024.

1.2. Justificación

En el panorama educativo actual, marcado por constantes cambios, desafíos y situaciones adversas, surge la necesidad imperiosa de fortalecer los sistemas y procesos de gestión educativa, en este contexto, la resiliencia se presenta como un enfoque crucial para impulsar la transformación educativa y garantizar una educación de calidad para todos. Por tanto, en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas, la falta de organización, planeación y sensibilización de la gestión educativa se impone en el ambiente escolar, lo que perturba el bienestar del funcionamiento institucional.

Se constató a través de la observación directa la ausencia de capacidades y potencialidades resilientes por parte del directivo enfocadas al contexto educativo, generando incumplimiento y desinterés de parte de la gran mayoría de docentes que hacen vida en la E.B “Pedro Elías Gutiérrez”, como beneficiarios directos. En ese sentido, no existen estrategias que motiven integralmente al personal y que permitan ejecutar acciones que contribuyan con la gestión educativa, por ende en la actuación profesional.

Ante esta realidad, se pueden aplicar estrategias sustentadas en la resiliencia de manera oportuna para fortalecer la gestión educativa, desarrollando una actitud humana, social ante la desesperanza única, donde el directivo se convierte en figura de apoyo adaptable al panorama de los retos presentados a diario en situaciones negativas que demandan sobreponerse al daño y avanzar en el contexto que se torne. Para ello, el directivo requiere adquirir competencias resilientes, motivando al personal con espíritu de superación y no de conformidad con la finalidad de lograr los objetivos trazados para fortalecer el bien común mediante la gestión educativa.

Por consiguiente, la relevancia de este estudio radica en las estrategias que se aplican para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, de esta manera, elaborar acciones basadas en la resiliencia que coadyuven y fomenten la gestión educativa. El rol del gerente es fundamental para dicho propósito, debe ser innovador, flexible, para generar cambios en la estructura educativa a su cargo, en un ambiente armónico, donde los integrantes de la institución se acepten y adquieran competencias para adaptarse y cumplir las exigencias actuales del trabajo.

Es muy importante destacar, que para lograr una gestión efectiva en cuanto a la propuesta se debe trabajar en conjunto con toda la comunidad educativa, para lograr un impacto positivo en materia de gestión educativa debido al importante papel que juega todo el personal de la escuela en la solución de los problemas que aquejan al entorno escolar. Desde el punto de vista educativo, Eusse y González (2018) afirman que la resiliencia es “una capacidad que poseen los seres humanos; sin embargo, requiere de un proceso que incluye el contexto, la familia, la educación y las interacciones entre las otras personas del entorno” (p.61).

Es decir, se podría redimensionar la interacción entre directivo y personal a fin de que se adapten y afronten diferentes situaciones presentadas en las escuelas. Por otra parte, el estudio es relevante desde una visión

institucional ya que urgen cambios en la gestión gerencial educativa, siendo el responsable directo del desempeño de la estructura organizativa, procesos pedagógicos, distribución de funciones que garanticen el logro de objetivos institucionales, la mayoría de gerentes carecen de cualidades resilientes para afrontar situaciones de cambios, que transformen debilidades en fortalezas en pro del fortalecimiento de la gestión educativa.

Por otra parte en lo metodológico, se estructura desde el paradigma cuantitativo, enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ofreciendo pautas a seguir en estudios posteriores de índole similar. Así mismo, la investigación se encuentra enmarcada dentro de la línea de Creación Intelectual: Formación del gerente Educativo para la Gestión y Planificación.

1.3. Alcances y limitaciones de la investigación

Para el logro de los objetivos, el principal objeto de estudio es la gestión educativa, quien será observada para diseñar estrategias basadas en la resiliencia. En tal sentido, la investigación afecta en forma directa al directivo como sujeto observado en forma particular, docentes y personal operativo que se relacionen directamente con el funcionamiento de la escuela. El aporte de este estudio consiste en el diseño de estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa, se puede aplicar a cualquier institución escolar, para promover la gestión educativa, asumiendo la resiliencia como una cualidad para solventar situaciones volátiles.

De igual manera, algunas limitaciones pueden presentarse en cuanto a la aplicación del instrumento para profundizar más sobre el objeto de estudio, el personal docente será abordado, siendo sensibles al momento de entrevistarlos para indagar sobre las respuestas actitudinales hacia las diferentes situaciones que se presentan en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación o marco referencial, es el esquema de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Generalmente dicho marco comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, legales y la definición de términos básicos. Según, Hernández et al., (2010):

El marco teórico le da a la investigación un sentido coherente y ordenado de conceptos y proposiciones que sirven de base o sustento al problema planteado, es donde se presentan todos aquellos documentos como libros, artículos, teorías, entre otras; que justifican o validan la investigación que se lleva a cabo para el desarrollo del proyecto (p.35)

De hecho, comprende investigaciones provenientes de diferentes fuentes los cuales sustentan las teorías, indica que hubo principios o avances realizados anteriormente a la investigación en curso.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En los antecedentes se busca plasmar una síntesis de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema con el fin de aprovechar estas teorías para poder lograr estructurar el marco teórico. En este sentido, Balestrini (2007), señala que, “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el tema planteado, constituye los antecedentes de dicho problema” (p.75). Seguidamente, se describen los antecedentes revisados:

Ramos, (2024), presento la Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, titulada: “Liderazgo directivo y resiliencia organizacional de los docentes de las instituciones educativas de inicial de la provincia de Huaral, 2023”, presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Lima-Perú, cuyo objetivo general estuvo centrado en determinar la relación entre liderazgo directivo y resiliencia organizacional de los docentes de las instituciones educativas de inicial de la provincia de Huaral.

Asimismo, la investigación se enmarco, bajo el enfoque cuantitativo de diseño no experimental de alcance Correlacional descriptivo, para probar la hipótesis general de qué manera se relaciona el liderazgo directivo y resiliencia organizacional de los docentes de las instituciones educativas de inicial. Además, para la recolección de información, la investigadora aplico dos cuestionarios mediante la técnica encuesta, con 20 interrogantes para cada una de las variables con sus respectivas dimensiones, dirigidos a una muestra de 83 docentes de educación inicial de las redes número 1, 2 y 3.

De allí, concluye sobre algunos los resultados estadísticos que demostraron que existe una relación moderada entre ambas variables como lo demuestran los cuadros estadísticos de análisis descriptivos donde se aprecia que el 56,6% de los encuestados manifestaron que el liderazgo directivo es regular mientras que el 42,2% es deficiente y solo 1, 2 es deficiente, de igual manera existe un tabulación cruzada entre ambas variables, comprobándose la hipótesis según Rho de Spearman, existe una correlación significativa en un nivel de 0,05 los mismo se obtuvieron en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Sminorv.

La investigación antes señalada aborda dimensiones con respecto al directivo y la resiliencia, aportando nociones para fomentar actividades de resiliencia en los docentes frente a situaciones que emergen en dichas zonas, proponen actividades para la incorporación del medio que los rodea, de esta manera aprender a relacionarse con las distintas situaciones

desfavorables que se les presente, aspectos relevantes en el estudio planteado y que se encuentran a fin con la gestión educativa a partir de la perspectiva resiliente, siendo un aporte significativo desde la complejidad abordada por la investigadora.

Del mismo modo, la investigación realizada por Briceño (2024), para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación, titulada “Constructo Ontoepistémico: La Resiliencia Desde la Perspectiva de los Docentes de Educación Inicial en la Praxis y Calidad Educativa” en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, extensión académica Barinas-Venezuela. Con el propósito principal de Generar un constructo ontoepistémico sobre la resiliencia desde la perspectiva de los docentes de educación inicial en la praxis y calidad educativa, en el Centro de Educación Inicial Simoncito Las Palmas, municipio Barinas, estado Barinas.

En ese sentido, la metodología de investigación se orientó en el paradigma interpretativo, basándose en el enfoque metodológico cualitativo, sustentado en el método fenomenológico, bajo la modalidad de investigación de campo, donde se tomaron como informantes claves, tres docentes de aula. En la recolección de la información se utilizó la técnica de observación participante y la entrevista semiestructurada. A su vez, se manejó la observación participante, la cual se registró en un libro de campo. En cuanto al análisis de la información, se plasmó a partir de las etapas: a) categorización, b) estructuración, c) contrastación, y d) teorización, lo cual permitió la generación del constructo ontoepistémico.

Así pues, los resultados conclusivos sobre la resiliencia desde la perspectiva de los docentes en la Praxis y calidad Educativa en los centros escolares, determinaron que se deben promover diariamente los valores y principios a través de la oración, la gratitud, empatía, sentido de pertenencia, amor al prójimo, el compartir, relevantes para el entorno social por ende, encaminada desde una gestión educativa garante de la calidad educativa, la

cual invita a los padres, representantes y familiares a unirse en esta gran batalla de formación.

Esta investigación realiza un gran aporte para el estudio propuesto, indistintamente de la cultura y creencias religiosas de cada familia, se debe erradicar el analfabetismo espiritual, ya que es la Fe, lo que mantiene de pie, controlar las emociones para expresarlas adecuadamente y por ende mejorar las relaciones interpersonales y la sana convivencia en las escuelas. Por ello, es importante que todo el personal este formado en la resiliencia, especialmente el directivo para fortalecer la calidad educativa en el contexto actual de la educación venezolana del siglo XXI.

De la misma manera, es oportuno citar a Mogrovejo (2022), quien realizó una investigación titulada: “Estrategias resilientes y mecanismos de las organizaciones para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia a nivel internacional” en la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, con el propósito principal de describir las estrategias utilizadas por las instituciones con el fin de mitigar los impactos de la pandemia.

En ese sentido, la metodología de investigación se orientó en el paradigma interpretativo, basándose en el enfoque metodológico cualitativo, para la redacción del estudio se tuvieron en cuenta 30 artículos sobre la resiliencia del comercio y los negocios internacionales. Se investigaron en las siguientes bases de datos: Marejadas rurales y luchas por la vida; Dialnet, Fipcaec, Revista Infométrica, Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación; Revista Propuestas para el Desarrollo, Turismo: Estudios y Prácticas (UERN), Small Business International Review, Redalyc, Económicas CUC, Scielo, Revista Integración y Cooperación Internacional, Revista Palmas, Revista Galega de Economía, entre otras.

Así mismo, se realizó un mapa mental con las ideas principales encontradas, en primer lugar, se partió de la noción de qué se entiende por resiliencia en las organizaciones. Una vez esto fue establecido, se tuvo como

base la situación de pandemia causada por el COVID-19, para determinar cuáles serían las estrategias que las empresas podrían llegar a implementar.

Por lo tanto, los resultados arrojaron que las organizaciones deben reinventarse para adaptarse a nuevas tendencias y necesidades de los mercados, incluyendo dentro de sus estrategias las aulas virtuales, la mejora de sus procesos educativos como productivos, entre otros, con el fin de mantenerse siendo competitivos y aportar a la recuperación de su entorno.

Por otra parte, Rojo (2021), en su Tesis doctoral titulada: "Relación entre Inteligencia Emocional, Resiliencia y Estrategias para el Manejo de los Conflictos en un Instituto de Enseñanza Secundaria", presenta en la Universidad de Murcia, España, Escuela Internacional de Doctorado, la cual tuvo como objetivo principal, Estudiar la relación entre tres temas de plena actualidad, como son la resiliencia, la inteligencia emocional y los conflictos escolares, por su importancia en la convivencia escolar, especialmente si nos centramos en la adolescencia.

También, es interesante resaltar la ruta metodológica, no sólo se realizó a nivel empírico; sino que además por la amplia revisión bibliográfica realizada, precedió al estudio de campo. En el trabajo empírico participaron 147 estudiantes (54,42% chicos y 45,58% chicas, edades entre 13 y 18 años), pertenecientes a un Instituto de Educación Secundaria de la Región de Murcia. Los instrumentos aplicados: para evaluar la inteligencia psicométrica se utilizó el Factor "g". Por otro lado, se realizó un análisis de datos basado en estadística descriptiva, diferencia de medias, y ecuaciones estructurales; utilizando para ello el programa SPSS, V.24 y AMOS 18.

En todo caso, para la investigadora, resiliencia es la capacidad para hacer frente a situaciones adversas, conflictivas en el contexto educativo, expresando que es esencial potenciar la resiliencia y el uso mecanismos necesarios para que el adolescente pueda manejar situaciones conflictivas, colocando en juego su capacidad, coraje para enfrentarse al superar esas contrariedades, mediante el apoyo de los docentes.

Así pues, esta investigación contribuye con el estudio propuesto, porque sirve de guía para conocer de qué manera se pueden abordar los conflictos surgidos en las escuelas a través de la resiliencia, todo ello de suma importancia para hacer frente a las adversidades en la convivencia escolar, especialmente desde una gestión educativa fortalecida en el gerente resilientes.

En conclusión, los autores citados coinciden en el estudio sobre las estrategias resilientes al proyectarlas como una herramienta clave para enfrentar y adaptarse a los desafíos que se presentan en el ámbito educativo, cada uno desde una perspectiva aporta elementos complementarios al tema para fortalecer la gestión educativa; señalando la influencia de una dirección efectiva mediante un entorno resiliente para mejorar la capacidad de los docentes, así superar adversidades.

Por otro lado, profundiza en la comprensión de la resiliencia desde la subjetividad docente, aportando una perspectiva humana que es esencial aplicar en situaciones de crisis, subrayando la importancia de estrategias de apoyo emocional que aseguren la continuidad y calidad de la educación, conceptos directamente aplicables a la gestión educativa en tiempos de adversidad.

2.2. BASES TEÓRICAS

Las Bases Teóricas, de acuerdo con Balestrini (2007) “Implica el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados” (p. 91). Es decir, tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, están estrechamente relacionados con los resultados de la investigación. Las bases teóricas formarán la plataforma sobre la cual se

construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella el investigador no puede analizar los resultados.

2.2.1. Gestión Educativa

El presente estudio centra la atención en el fortalecimiento de la gestión educativa, siendo base primordial para el desarrollo y transformación de las organizaciones educativas. Al respecto, Giraldo y Gutiérrez (2022) señalan: “Es el proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos” (p. 6). En este contexto, se produce uno de los cambios más importantes de la educación moderna, al señalar la gestión educativa como factor determinante del desarrollo de las instituciones para lograr los objetivos planteados.

Por su parte, el criterio de Chiavenato (2005), describe la gestión gerencial, como “un proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución a fin de poder ofrecer un servicio de excelencia” (p. 3). De allí, garante del cumplimiento de los objetivos trazados, capaz de la toma de decisiones oportuna que lleven al éxito, en la ejecución de acciones planificadas en beneficio de impulsar la educación.

2.2.2. Gerencia Educativa

Chiavenato (2000), define la gerencia educativa como:

Constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación

donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. (p. 71)

En otras palabras, la gerencia educativa debe promover relaciones y la sana convivencia entre el personal que conforman las escuelas, lo que conduce a una mayor participación y colaboración en beneficio de la institución escolar. A su vez, Méndez (2022), conceptualiza a la gerencia educativa como:

Una disciplina científica y praxis social que persigue el éxito en términos de: (1) eficacia para cumplir los objetivos de docencia, investigación y extensión; (2) eficiencia en el uso de los recursos; (3) efectividad social en relación al impacto positivo del programa educativo en estudiantes, comunidad, sociedad y Estado; (4) calidad en los procesos, productos y servicios curriculares, académicos, investigativos orientados a satisfacer necesidades sociales; (5) convivencia para alcanzar la integración racional y emocional de la comunidad educativa; (6) gobernabilidad con base en acuerdos democráticos internos para tomar decisiones y definir la funcionalidad de la institución, y (7) pertinencia y responsabilidad social para actuar en beneficio y motivar el desarrollo individual, social y ambiental en términos de sustentabilidad. (p. 204)

La gerencia educativa es una necesidad estratégica para el buen desempeño de las escuelas, incluye la evolución de las organizaciones educativas en áreas donde todos los actores participen constructivamente, amparados en el gerente, quien preserva el direccionar de las acciones dadas en diversos procesos que surgen en las instituciones, donde el éxito final se da a través del alcance de los objetivos; todo esto conlleva a reconceptualizar la gestión educativa para realzar el buen funcionamiento como elemento holístico y coherente entre la teoría y la práctica.

2.2.3. Estrategias Resilientes

Según Cyrulnik (2002), las estrategias resilientes se refieren a “los métodos y mecanismos que permiten a los individuos e instituciones

sobreponerse a situaciones de adversidad, promoviendo la adaptación positiva y el fortalecimiento frente a los desafíos” (p. 32). Estas estrategias implican un conjunto de habilidades y enfoques que ayudan a gestionar el estrés y a convertir experiencias difíciles en oportunidades de crecimiento y aprendizaje. De igual manera, Cyrulnik destaca que la resiliencia no es una característica estática, sino un proceso activo y continuo que depende de los recursos internos y del apoyo social.

2.2.4. Resiliencia

Zárate, (2019), la palabra resiliencia ha adquirido muchos significados, etimológicamente deriva de la palabra inglesa "resilience" y de la palabra latina resilio que significa "recuperarse o saltar hacia atrás" es decir volver a la normalidad. Para Coello (2019) es “La habilidad, destreza o competencia adquirida por el individuo que le permite sobreponerse a un estímulo adverso, con actitud y firmeza, con optimismo y confianza” (p.18). Lo más importante, permite a los sujetos superar con éxito las situaciones negativas que viven para adoptar una actitud armoniosa y flexible ante los cambios provocados por el entorno.

Igualmente, la resiliencia es la capacidad de las personas, las familias y las comunidades para afrontar con éxito las experiencias de eventos traumáticos, fortalecerse a partir de las experiencias y aprender de las experiencias heridas nuevas y emocionales. Por tanto, la resiliencia se considera como la capacidad de afrontar situaciones difíciles y negativas que afectan a las personas, tanto niños como niñas, y afectan su desempeño y las relaciones con sus pares. (Mateu et al., 2019, p. 45).

Desde la visión educativa, Eusse y González (2018) afirman que la resiliencia es una capacidad que poseen los seres humanos; sin embargo, requiere de un proceso que incluye el contexto, la familia, la educación y las interacciones entre las otras personas del entorno. Es importante, que la familia comprenda cuán necesaria es la escuela para poder crear estrategias

y acciones que las fortalezcan en conjunto, difundiendo la resiliencia en los espacios educativos para convivir en una ambiente pacífico.

2.2.5. Pilares de la Resiliencia

Según Martin, (2013), es elemental conocer qué factores inciden sobre la resiliencia y cómo estos pueden contribuir positivamente en la conducta del individuo, por tanto, enumera los cimientos de la resiliencia de la siguiente manera:

a. Autoestima positiva: Capacidad de quererse a uno mismo y de querer a los demás, de saber que eres valioso, digno, de que eres capaz y de que tú vales la pena y además, afirmarlo.

b. Regulación emocional: Es clave en este proceso, ya que implica la capacidad de gestionar y equilibrar las emociones frente a situaciones difíciles, evitando respuestas impulsivas o desadaptativas.

c. Aprendizaje post-adversidad: Permite transformar experiencias difíciles en oportunidades de crecimiento, extrayendo lecciones que fortalecen el desarrollo personal.

d. Optimismo: Facilita una visión positiva del futuro, promoviendo la confianza en la propia capacidad para superar dificultades y encontrar soluciones efectivas.

e. Iniciativa: Capacidad de ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes y cogerle gusto a la exigencia, responsabilizándose y ejerciendo control sobre los problemas.

f. Sentido del humor: Capacidad de encontrar lo cómico en la propia adversidad, alejándose del foco de tensión, relativizando y positivizando los problemas.

g. Creatividad: Capacidad de crear orden, belleza y propósito a partir del caos y el desorden.

h. Moralidad o Ética: Capacidad de comprometerse con valores y extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad. De esta

manera, los últimos siete conceptos conforman los pilares mientras que el primero, la Autoestima positiva es la base donde se sustentan todos ellos.

2.2.6. Resiliencia en Educación

Villalobos y Castelán, (2007), la resiliencia en educación, es un proceso de superación de la adversidad y de responsabilidad social. La tarea pedagógica es el diseño de acciones preventivas tanto individuales, grupales e institucionales, pero una prevención en donde la percepción de las personas sea concebida con recursos para desarrollar su propia resiliencia y ser un recurso para otro. En este sentido, Azocar (2006) expone: “en educación el concepto de resiliencia implica, el ejercicio de la fortaleza, es decir, la constancia, la capacidad de acometer y resistir, con la finalidad de afrontar los avatares de la vida familiar, personal, profesional y social” (p. 41).

Por lo tanto, la tarea del docente impone demandas físicas, mentales, emocionales y relacionales que, en interacción con los recursos individuales, pueden impactar negativamente en su salud y bienestar. En este sentido, se requiere considerar al docente resiliente, como actor clave en el proceso educativo, entendiendo que la resiliencia en educación “es la capacidad de resistir, es el ejercicio de la fortaleza para afrontar todos los avatares de la vida personal, familiar, profesional y social” (Vicente y Gabari, 2019, p.3). La adquisición de la resiliencia es un proceso vital, debido a que todo individuo requiere la superación de episodios adversos para lograr la felicidad y evitar quedar en desventura.

2.2.7. Gerente Resiliente

Según Becker (2017), el gerente resiliente es aquel que tiene “la capacidad de mantener una visión clara, incluso ante situaciones adversas o presión extrema, que no se ve conmocionado por ello y que generalmente sabe cómo lidiar con ello” (p33). Es decir, en las instituciones escolares, los gerentes resilientes están emplazados al cuidado de toda la comunidad

educativa, con el propósito de ajustarse al contexto y formar en armonía, paz, tranquilidad, a la vez conscientes de su identidad, amor propio, respeto hacia los demás.

2.2.8. Atributos Resilientes

Las personas resilientes según Becker (Ob. Cit), se distinguen por su elevado optimismo, lo que les permite mantener una visión positiva del futuro y la convicción de que pueden influir en el rumbo de sus vidas sin caer en ilusiones irreales. Asimismo, poseen un alto nivel de competencia y confianza en sus propias capacidades, su empatía les facilita la comprensión de las emociones ajenas y la conexión con los demás.

Además, demuestran una notable habilidad para identificar nuevas oportunidades, enfrentar retos y establecer relaciones que les permitan alcanzar un mayor éxito y satisfacción personal. Entre los atributos más resaltantes se encuentran:

a. La Empatía: es una habilidad fundamental que puede ser innata desarrollada por el ser humano y resulta esencial para comprender a los demás. Está estrechamente vinculada a la capacidad de escuchar de manera activa, un aspecto que muchas personas descuidan al centrar su atención en sus propias reacciones en lugar de enfocarse en el mensaje del interlocutor. Con frecuencia, se escucha con la intención de responder o de relacionar la conversación con experiencias personales, lo que dificulta una verdadera conexión con el otro.

b. La autoconsciencia: Es la capacidad de una persona para reconocer sus emociones, pensamientos y comportamientos, así como su impacto en los demás. Implica un proceso de autorreflexión y análisis que permite mejorar el control emocional, la toma de decisiones y el desarrollo personal. Un alto nivel de autoconsciencia contribuye a la autoconfianza y a la regulación emocional en distintos contextos.

c. Trabajo en equipo: Se refiere a la colaboración entre individuos con el propósito de alcanzar un objetivo común. Se basa en la comunicación efectiva, la confianza mutua y la complementariedad de habilidades. Un equipo bien estructurado fomenta la sinergia, donde los aportes individuales potencian los resultados colectivos, mejorando la eficiencia y la innovación en el desempeño de tareas.

d. Toma de decisiones asertiva: Implica evaluar situaciones de manera objetiva, considerar diferentes perspectivas y actuar con seguridad y responsabilidad. Se caracteriza por el análisis racional de las alternativas disponibles, la evaluación de riesgos y la selección de la opción más adecuada en función de los objetivos establecidos.

e. Liderazgo transformacional: Es un estilo de liderazgo basado en la inspiración, la motivación y la influencia positiva sobre los seguidores. Este tipo de líder fomenta el desarrollo personal y profesional de su equipo, promoviendo una visión compartida y estimulando el pensamiento innovador. A través del ejemplo y el compromiso, logra que sus colaboradores superen sus propias expectativas y alcancen niveles superiores de desempeño.

f. Clima organizacional positivo: Se refiere a un ambiente laboral caracterizado por relaciones armoniosas, comunicación efectiva y un sentido de pertenencia entre los miembros de una organización. Se fundamenta en la confianza, el respeto y el reconocimiento del trabajo de cada individuo, lo que contribuye a una mayor satisfacción y productividad.

g. Manejo de conflictos: Consiste en la aplicación de estrategias para resolver desacuerdos de manera efectiva y constructiva. Se fundamenta en la comunicación abierta, la negociación y la búsqueda de soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. Un adecuado manejo de conflictos permite transformar situaciones adversas en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de relaciones interpersonales.

2.2.9. Comportamientos del Gerente Resiliente

Continuando con Becker (Ob. Cit), el cual considera que el gerente resiliente debe aplicar ciertos comportamientos necesarios para llevar al éxito a la escuela en tiempo de dificultades, estos son:

a. Tienen una visión clara: No se enfocan en los obstáculos sino en lo que hay más allá de ellos, logrando mantener una perspectiva amplia y clara en cada situación, de tal manera que pueden tomar mejores decisiones.

b. Viven atentos al momento presente: No tienden a rumiar el pasado porque entienden que su verdadero poder está en el presente y lo que pueden hacer aquí y ahora, así que concentran su atención en lo que está pasando, evitando las distracciones.

c. Trabajan duro: Una vez que saben lo que quieren, trabajan duro, ellos comprenden que todo es un proceso y es necesario ir paso a paso con la mayor dedicación posible.

d. Cultivan la gratitud: Ellos saben que muchas de las cosas positivas existen gracias al trabajo de otras personas, así que agradecen con frecuencia por lo que tienen.

e. Cultivan la paciencia: Las personas resilientes comprenden que es necesario tener paciencia, lo cual les permite controlar sus impulsos, así que aunque se puedan sentir frustrados o enojados, mientras están en ese estado no ejercen acciones que después puedan lamentar.

Como se puede apreciar, el gerente resiliente debe motivar conductas positivas dirigidas en la superación del infortunio, de esta manera, lograr con éxito la tarea que realiza la escuela, así poder identificar mayores oportunidades para sacarles el mejor provecho, ante la tensión específica que se presenten en el centro escolar.

2.3. TEORÍA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Teoría del aprendizaje social de Albert Bandura (TAS, 1986)

La teoría sostiene que el aprendizaje humano ocurre principalmente a través de la observación e imitación de los comportamientos de otros, en un proceso donde los individuos no solo reciben información, sino que también evalúan y eligen qué conductas adoptar. Bandura introduce el concepto de autoeficacia, que se refiere a la creencia en la propia capacidad para alcanzar metas específicas. Este sentido de autoeficacia es clave en el desarrollo de habilidades y en la motivación para afrontar desafíos. De allí, Bandura enfatiza que el aprendizaje es una interacción continua entre factores personales, conductuales y ambientales, lo que da lugar a un proceso llamado reciprocidad triádica, en el que estos elementos se influyen mutuamente.

Asimismo, la teoría de Bandura tiene una relación importante con las estrategias resilientes en la gestión educativa, ya que la autoeficacia, un concepto central de su teoría, es fundamental para que los líderes educativos desarrollen una actitud resiliente; al fortalecer la autoeficacia en los docentes y gestores, se promueven comportamientos que permiten enfrentar situaciones adversas con mayor confianza y adaptabilidad. Es decir, la gestión educativa que fomenta un entorno donde los individuos puedan observar y aprender estrategias de afrontamiento eficaces contribuye a la construcción de una cultura resiliente.

Así, la autoeficacia y el aprendizaje observacional son herramientas para implementar estrategias que refuercen la capacidad de adaptación y el crecimiento en el ámbito educativo. Del mismo modo, Bandura (1986) describió el aprendizaje social con los siguientes principios:

a. Atención: para aprender es importante estar enfocado y poner atención. En el caso de los niños y niñas, cuando ven algo novedoso es más probable que estén atentos.

- b. **Captación de información:** internalizar la información que acaban de aprender y guardarla como un recuerdo es parte del proceso de aprendizaje.
- c. **Reproducir información:** reproducir la información que se guardó antes y usarla cuando se necesite, como en un examen.
- d. **Motivación:** Sin ganas no hay interés de hacer las cosas. Por eso, la motivación se puede obtener cuando vemos a otra persona que es recompensada o castigada por hacer o no algo. Esto puede motivar a una persona de hacer lo mismo o evitarlo.

Esta teoría se basa en la idea de que los niños aprenden en contextos sociales a través de la observación y de la imitación del comportamiento que presenciaron. Es decir, propone que el niño y la niña se ven afectados por la influencia de otros.

Así, describe tres conceptos clave:

- Las personas pueden aprender a través de la observación.
- El estado mental afecta el proceso de aprendizaje.
- Cuando se aprende algo no quiere decir que habrá un cambio en el comportamiento de una persona.

Por lo tanto, Albert Bandura centra el foco de su estudio en los procesos de aprendizaje en la interacción entre el aprendiz y el entorno. El psicólogo intentó explicar por qué los sujetos que aprenden unos de otros pueden ver cómo su nivel de conocimiento crece rápidamente, sin muchos ensayos. Por eso, la TAS propuesta por Bandura incluye el factor conductual y el factor cognitivo, dos aspectos sin los que no se entienden las relaciones sociales. Favorablemente, su promoción en el ámbito escolar es una realidad en la actualidad, apropiado para proponer estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”.

2.4. BASES LEGALES

Los postulados legales constituyen un aporte importante en toda investigación, a fin de sustentar la misma sobre una fundamentación legal que ofrece la plataforma necesaria para su desarrollo, tomando en consideración el fortalecimiento de la gestión educativa. A continuación se presentan los siguientes basamentos legales: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En Gaceta Oficial N° 36.860 Extraordinario, Artículo 43 menciona:

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo... acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo... La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa.

De tal manera, la dirección debe estar a cargo en todos sus niveles, por profesionales altamente calificados, que cumplan con el rol ético y pedagógico para garantizar el cumplimiento de lo establecido ante el ente rector, para garantizar el fortalecimiento de la gestión y calidad educativa. Toda normativa que orienta al desempeño institucional deja entrever el carácter obligatorio que tiene esta función para la buena marcha del proceso educativo venezolano. En ese mismo sentido, el Artículo 104 de la CRBV (1999) señala:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

De acuerdo con lo mencionado en el artículo anterior, se debe garantizar una formación fundada en valores, bajo el cuidado de personas de reconocida ética, en principios morales, proporcionando al estudiante seguridad, confianza, paz y preparación académica. Asimismo, se encuentra establecido en la Reforma del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003). En Gaceta Oficial N° 5.662 Extraordinario, Artículo 69 sobre la figura del director:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

El cumplimiento de las directrices explicadas en este artículo requiere indudablemente de personas con una visión de trabajo en equipo, dado que debe esforzarse por alcanzar metas organizacionales establecidas en las políticas educativas, contenidas en planes, programas y proyectos, que aseguren a todos y a todas en igualdad de condiciones, oportunidades y promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa, organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Acción Efectiva: Hacer bien las cosas desde el inicio, tener los controles necesarios para el éxito de cada proceso, no al final, sino que desde el inicio de todo procedimiento, tener planes de contingencia, ante los posibles errores a cometer. Koontz y Weihrich (2018).

Comunicación: Proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados. Robbins y Judge (2013).

Director: Persona encargada de la dirección de la empresa educativa, es misión específica de los directores tomar decisiones y dar órdenes y las orientaciones precisas a quienes hayan de realizarlas. Bush (2020).

Docente: Es el que imparte enseñanza y docencia, el sujeto que enseña, como uno de los componentes del acto didáctico. Vaillant y Manso (2019).

Desempeño: Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Bernardin y Russell (2013).

Eficacia: Hace referencia al grado en que se ha conseguido (o se esté consiguiendo) los resultados previstos o propuestos, mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Robbins y Coulter (2021).

Eficiencia: Se trata de una relación entre los esfuerzos o insumos empleados y los resultados obtenidos, consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa en qué medida los insumos se han convertido en productos. Robbins y Coulter (2018).

Estrategia: Es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Mintzberg et al. (2003).

Estrategias Resilientes: se refieren a los métodos y mecanismos que permiten a los individuos e instituciones sobreponerse a situaciones de

adversidad, promoviendo la adaptación positiva y el fortalecimiento frente a los desafíos. Cyrulnik (2002).

Gerente Educativo: Son los sujetos legalmente capacitados que se responsabilizan de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales a su disposición a favor de los educandos, mediante las disposiciones y normativa legal pertinente. Serna y Durán (2012).

Gestión Educativa: Conjunto de acciones integradas por el logro un objetivo a cierto plazo. Acción principal de la administración es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo. Garduño (2014).

Liderazgo: Función realizada dentro del grupo por el líder, implica generalmente una relación desigual conocida y aceptada por las partes implicadas, con los otros miembros del grupo. Northouse (2019).

Motivación: Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Ryan y Deci (2020).

Resiliencia: Habilidad, destreza o competencia adquirida por el individuo que le permite sobreponerse a un estímulo adverso, con actitud y firmeza, con optimismo y confianza. Grotberg (2006).

2.6. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tamayo (2007), define la variable como, “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es la relación causa – efecto que se da entre uno o más fenómenos” (p. 84). En tal sentido, una variable es un elemento que se va desglosando de lo general a lo particular, hasta llevarlo a la expresión más específica. Este elemento puede adquirir valores diferentes, y dependiendo de sus propias características o propiedades se clasifican según su capacidad o nivel en que permitan medir los objetos.

Para efectos de la presente investigación, se considera como variable dependiente: la gestión educativa. De acuerdo a, Giraldo y Gutiérrez (2022) es “el proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos”.

Por otro lado, la variable independiente: estrategias resilientes, a lo cual Grotberg (2006), afirma que se trata de aquellas “acciones o prácticas que las personas o las instituciones emplean para enfrentar, resistir y adaptarse positivamente ante situaciones adversas o de estrés” (p. 45). En consecuencia, resulta oportuno proponer estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024. El presente cuadro permitirá significar la conceptualización, dimensiones e indicadores, que se medirán en la realidad objeto de estudio.

Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización de variables

Objetivo General: Proponer estrategias basadas en la resiliencia para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
Gestión educativa	Proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos. (Giraldo y Gutiérrez, 2022).	Son los procedimientos que ponen en práctica los directivos de una institución educativa para planificar, dirigir, organizar y gestionar una institución en beneficio de la comunidad educativa.	Atributos Resilientes	-Empatía -Autoconsciencia -Trabajo en equipo -Toma de decisiones asertiva -Liderazgo transformacional -Clima organizacional positivo -Manejo de conflictos	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9, 10 11, 12 13, 14
Estrategias Resilientes	Acciones o prácticas que las personas o las instituciones emplean para enfrentar, resistir y adaptarse positivamente ante situaciones adversas o de estrés, promoviendo el fortalecimiento de sus capacidades de afrontamiento. (Grotberg, 2006).	Es el proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad.	Pilares de la Resiliencia	- Autoestima positiva - Regulación emocional -Aprendizaje post-adversidad - Optimismo.	15 16 17 18

Fuente: Peña, A. (2024)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico, es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación, por lo general, se trata del resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Tamayo y Tamayo (2012) señala “La metodología está referida al conjunto de procedimientos lógicos, tecno- operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p.62). Es por ello, que se describe a continuación, la naturaleza, tipo, diseño de la investigación y demás elementos que la conforman.

3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza de este estudio se enfocó hacia una investigación cuantitativa la cual permite la presentación de los datos de manera numérica a través de métodos estadísticos. Según explica Sampieri (2006), “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.5). En la búsqueda de lograr el objetivo de Proponer estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas.

El tipo de investigación determina los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo, además constituye un paso importante en la metodología, pues este determina el enfoque del mismo. La presente investigación se desarrolló a través de la modalidad

proyecto factible, el cual según lo expresado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, (2010), consiste en “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnológicas, métodos o procesos” (p.16).

En esta investigación la propuesta estuvo orientada hacia la elaboración de estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, la aplicación del proyecto factible permite conocer el problema, presentar la propuesta y la forma más práctica de solucionarlo.

Es decir, por las características de la propuesta, resulte accesible, esta puede concretarse o realizarse para brindar solución a determinados problemas, partiendo de una base sólida surgida, ofreciendo una posible solución. Es preciso destacar que para el desarrollo de la propuesta se siguieron las siguientes etapas: Fase I: Diagnóstico, Fase II: Estudio de Factibilidad, Fase III: Diseño de la Propuesta. A continuación se describen cada una de las fases:

Fase I: Diagnóstico, Según Labrador y Otros, (2002), “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186). Para realizar esta fase se acudió a la construcción y aplicación de un instrumento bajo la técnica de la encuesta, con él se conoció la opinión de los encuestados y con ello se llegó a comprobar la necesidad del diseño de una propuesta que satisfaga las necesidades de la población objeto de estudio en cuanto a las estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas.

Fase II: Estudio de Factibilidad, “indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios,

recursos humanos, técnicos, financieros”, (Gómez, 2000, p. 24). Para detectar la factibilidad desde los siguientes puntos de vista técnicos; recursos materiales y equipamiento para llevar a cabo la ejecución de la propuesta, el estudio financiero permitirá determinar la disponibilidad de dinero para llevar adelante el estudio.

Fase III: Diseño de la Propuesta. “Una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto”, (Duarte, 2004, p. 14). De acuerdo a los resultados arrojados en el diagnóstico y la factibilidad, se procedió a establecer los lineamientos que le dieron forma al estudio que se presenta. De esta manera, se tendrá la certeza de que la propuesta fue construida en base a información precisa y segura, lo que garantiza una verdadera alternativa de solución al problema detectado en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”. También se hace necesario desarrollar en esta tercera fase, una profunda revisión bibliográfica para argumentar sobre el tema tratado.

3.1.1. Tipo de Investigación

De acuerdo a los objetivos planteados, la investigación se ubicó en un diseño de campo. Arias (2012), define la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

Este diseño permitió la recolección de los datos claramente de la realidad, donde el investigador pudo tomar en cuenta, que los datos no fueron manipulados en ningún momento. Por tanto, en este caso fue estudiado directamente en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”; donde se

percibieron los hechos en su ambiente, para seguidamente analizar e interpretar los resultados obtenidos, sin hacer manipulación alguna. Para la recolección de los datos se utilizó como instrumento el cuestionario, esto significa que la investigadora estuvo presente en el lugar donde se recolectó toda la información.

3.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se desglosan las estrategias básicas que el investigador acoge para generar información exacta e interpretable. En este sentido, Arias (Ob. Cit), define el diseño de la investigación como “La estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30), es decir, le permitió a la autora determinar las técnicas y métodos que pudo emplear durante el desarrollo de la investigación.

Es decir, el estudio de acuerdo a sus objetivos y propósitos se enmarcó bajo un diseño descriptivo. Según Arias (Ob. Cit), indica; la investigación descriptiva: “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Mediante la investigación se describieron los hechos tal y como fueron observados por el investigador, relacionado con condiciones existente, donde la práctica directa prevalece para la obtención y tabulación de los datos, pues esto supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe; de allí, se parte de la descripción de una problemática existente en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de

las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Tamayo y Tamayo (2012), destaca “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio” (p.180).

En tal sentido, para los efectos del estudio, la población estuvo representada por (1) directora, (1) subdirectora pedagógica, (5) coordinadores, (2) secretarías, (13) docentes de aula, (2) docente de aula integrada, (2) docentes de deporte, (1) docente de música, (11) obreros, (3) madres cocineras, pertenecientes a la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”.

3.2.2. Muestra

La muestra es una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. En cuanto a la muestra, Tamayo y Tamayo (Ob. Cit), señala “Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.183). Para Balestrini (2007) significa que se extrae un grupo de personas de las que pertenecen a la población con el fin de investigar, a partir del conocimiento sus características particulares. En este estudio, la muestra estuvo organizada por (18) docentes que interactúan directamente en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El logro de una investigación depende en gran medida de la adecuación de las técnicas empleadas para la recopilación de datos, así como de la efectividad de los instrumentos utilizados para este propósito. En este orden de ideas, Peñuelas, (2010) expresa “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación,

cuestionario, entrevistas, encuestas”, (p.10). Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método, el cual posee un carácter general.

La técnica seleccionada para recolectar la información en la comunidad será: la observación directa, según Hurtado (2010): “Requiere que el investigador tenga acceso directo al evento de estudio y sea contemporáneo con este, es decir, que sea testigo de las manifestaciones del evento” (p.122). La observación directa permitió visualizar la problemática existente, mediante la cual se pudo determinar la necesidad de un gerente resiliente en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, esto consintió el contacto directo con los hechos, recogiendo datos a través de guías de observación (Ver Anexo O) y posteriormente brindo la oportunidad de interactuar dentro de su propio contexto natural.

3.3.1. Instrumento para la recolección de datos

Los instrumentos son medios utilizados para el procesamiento de recolección de datos se aplican para registrar u obtener información, el instrumento de recolección de datos será un cuestionario. De allí, Tamayo y Tamayo (2012) señala “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.124), el mismo fue llenado por el encuestado.

En este sentido, la información obtenida se resguardo y luego fue procesada, analizada e interpretada posteriormente; por tales razones, es preciso contar con instrumentos adecuados. El propósito del cuestionario, es recopilar la información requerida en el estudio a través de la encuesta, el mismo estuvo dirigido a los (18) docentes que conformaron la muestra seleccionada.

Al mismo tiempo, se tomó en consideración la escala de Likert para su elaboración, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), dicha escala “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la relación de los sujetos a los que se les administra” (p. 30). El propósito del cuestionario, es recopilar la información requerida en el estudio, estructurado en el cuadro de operacionalización de la variable.

En ese mismo orden, el instrumento estuvo conformado por dieciocho (18) ítems, representado por un número de categorías de 5 opciones de respuestas, las cuales se clasificaron en: 5-Siempre (S), 4-Casi siempre (CS), 3-Algunas veces (AV), 2-Casi nunca (CN), 1-Nunca (N). La estructura del instrumento de investigación se fundamentó en cada una de las variables, con el objeto de diagnosticar las respuestas del personal hacia las diferentes situaciones que se presentan en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez” del Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos.

3.3.2. Validez y confiabilidad de los datos

La validez hace referencia al nivel en que una prueba suministra información adecuada para la toma de decisiones, evidenciando la capacidad de un método de investigación para responder a las preguntas planteadas. Según, Hurtado (2012), “La validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado” (p.172).

Por tanto, que mida las características para el cual fue diseñado y no otra similar, en función de ello, la validez que aplicada en la investigación fue la de contenido, para lo cual se expuso el cuestionario a juicio de los tres (3) expertos en metodología, quienes emitieron su opinión en relación a aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, coherencia y demás sugerencias. Los aportes suministrados permitieron elaborar la versión

definitiva del cuestionario que fue aplicado a los docentes de la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez.

3.3.3. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento, es medida a través de diferentes técnicas que buscan la aplicación repetida al mismo objeto, buscando resultados similares con la finalidad de verificar si la información obtenida es confiable para obtener los objetivos planteados en la investigación. De esta manera, los autores Hernández et al., (2006), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1” (p. 248). Es importante señalar, que el coeficiente de (0) significa nula confiabilidad y (1) representa un máximo de confiabilidad total.

De allí, al iniciar el trabajo de campo, se comprobó el cuestionario sobre un pequeño grupo de población, a través de una prueba piloto la cual garantizo las mismas condiciones de ejecución que se dieron en el trabajo de campo real. Se aplicó en un pequeño grupo de sujetos que no pertenecían a la muestra seleccionada pero sí a la población con características similares a la de la muestra del estudio, de esta manera se estimó la confiabilidad del cuestionario. Para obtener el grado confiabilidad del instrumento, se empleó el método de “Alfa de Cronbach”, definido por Hernández et al., (Ob. Cit) como:

Un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sea par o impar ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (p.252).

Para obtener el coeficiente “Alfa de Cronbach”, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \bullet \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{total}^2} \right]$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de ítems

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas de cada ítem

S_{total}^2 = varianza total del instrumento.

Cuando se sustituye la formula se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{18}{18-1} * \left[1 - \frac{11,17}{46,73} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{17} * \left[1 - 0,24 \right]$$

$$\alpha = 1,06 * 0,76$$

$$\alpha = 0,81 \text{ (Ver Anexo P)}$$

En ese mismo orden, al sustituir los datos en la formula se obtuvo que el coeficiente es igual a 0,81, lo cual es indicador de que el instrumento es confiable.

3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este apartado se describen las técnicas de análisis cuantitativo empleadas para el análisis de los datos, así realizar el proceso analítico donde se deben tomar cada uno de los datos obtenidos, explorándolos y examinándolos mediante los métodos conocidos, es un trabajo que debe ser detallado minuciosamente para obtener buenos resultados. El análisis seleccionado acorde con el tipo de investigación fue el cuantitativo a lo que Sabino, (2007) indica:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación, luego del procesamiento que ya se les haya hecho a los datos, se presenta como un conjunto de cuadros, a las cuales se les calculan sus porcentajes y frecuencias (p.134).

De esta manera, una vez que se recopiló y organizó la información, la cual fue procesada manipulando técnicas de estadística descriptiva, apoyado en el programa Excel versión 10.0 bajo Windows. Entre las técnicas se encuentran, la distribución de frecuencias, la elaboración de tablas y gráficos para describir las características de la muestra; el cálculo de porcentajes para el análisis de los dieciocho (18) ítems, a su vez, la presentación de los resultados se realizó haciendo uso de representaciones gráficas, donde se exhibe la información en porcentaje de acuerdo a cada alternativa, en relación a la problemática existente en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos.

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados tiene como finalidad organizar e interpretar la información arrojada por el instrumento aplicado, para dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, procediendo a dar según, Sabino (2007), una: “Explicación detallada de los resultados basada en criterios estadísticos cuando se trata de datos cuantitativos” (p. 13). En este orden de ideas, y describiendo lo que un análisis implica, como plantea Balestrini, (2007), se debe: “Mostrar, en perspectiva, dentro de esta sección: la codificación y tabulación de los datos; las técnicas de presentación de los datos; y el análisis estadístico de los datos”. (p.171)

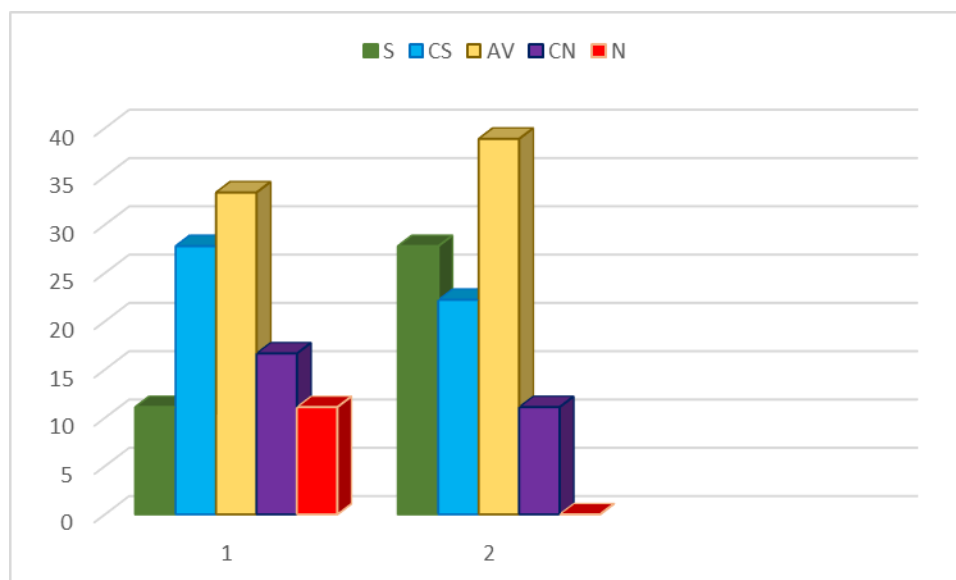
De esta manera, una vez que se recopiló y organizó la información, la cual fue procesada manipulando técnicas de estadística descriptiva, apoyado en el programa Excel versión 10.0 bajo Windows. Entre las técnicas se encuentran, la distribución de frecuencias, la elaboración de tablas y gráficos para describir las características de la muestra; el cálculo de porcentajes para el análisis de los dieciocho (18) ítems, en concordancia, la presentación de los resultados se realizó haciendo uso de representaciones gráficas, donde se muestra la información en porcentaje de acuerdo a cada alternativa, en relación al fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas.

Tabla N° 1. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Empatía.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Considera usted, que en la institución educativa se fomenta la comprensión y apoyo entre docentes ante situaciones adversas.	2	11	5	28	6	33	3	17	2	11
2	Se esfuerza por comprender y responder de manera efectiva a las emociones de sus compañeros de trabajo.	5	28	4	22	7	39	2	11	0	0

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 1. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Empatía.



Como se puede evidenciar en la tabla 1, ítem 1, sobre si en la institución educativa se fomenta la comprensión y apoyo entre docentes ante situaciones adversas, los resultados emanados reflejan una percepción fragmentada respecto al fomento de la comprensión y el apoyo entre docentes en la institución educativa. El hecho de que el 33% de los encuestados considere que este aspecto se promueve “Algunas veces”, junto con un 28% que lo reconoce “Casi siempre”, sugiere que existen esfuerzos intermitentes, pero no consolidados, para fortalecer la colaboración y el respaldo mutuo en contextos adversos.

Sin embargo, la presencia de un 17% que manifiesta que esto “Casi nunca” ocurre y un 22% dividido entre “Siempre” y “Nunca” indica que la experiencia de apoyo entre docentes no es uniforme, lo que podría estar generando incertidumbre en el cuerpo docente respecto a la solidez de estos valores en la dinámica institucional. Estos resultados pueden vincularse con la necesidad de fortalecer la cultura de apoyo dentro de las instituciones educativas.

Al respecto, Hargreaves y Fullan (2015) sostienen: “Las escuelas más eficaces no son aquellas donde los docentes trabajan de manera aislada, sino aquellas que construyen comunidades profesionales de aprendizaje basadas en la confianza y el apoyo mutuo” (p. 85). La falta de consistencia en la percepción del apoyo entre docentes puede ser un indicativo de que la institución no ha establecido de manera efectiva mecanismos claros para fomentar una cultura de cooperación y respaldo ante situaciones desafiantes.

En términos comparativos, los resultados reflejan una tendencia preocupante que podría influir en la gestión educativa y en el bienestar del personal docente. Diversos estudios han señalado que el apoyo entre colegas contribuye significativamente a la reducción del estrés laboral y al fortalecimiento de la resiliencia en contextos educativos adversos (Day & Gu, 2019). La heterogeneidad de respuestas sugiere que, si bien algunos docentes experimentan un entorno de apoyo, otros perciben una ausencia

total de este, lo que puede derivar en un clima laboral desigual y afectar la motivación y desempeño profesional.

En cuanto a, el ítem 2, en relación a si se esfuerza por comprender y responder de manera efectiva a las emociones de sus compañeros de trabajo, los resultados arrojados evidencian una tendencia moderada hacia la práctica de la empatía en la institución educativa. Ya que, el 39% de los docentes señaló que solo “Algunas veces” se esfuerza por comprender y responder a las emociones de sus compañeros de trabajo, lo que indica que este comportamiento no es una constante en la dinámica institucional.

Aunque un 28% afirmó que “Siempre” lo hace y un 22% señaló “Casi siempre”, todavía se observa un margen significativo de docentes (11%) que “Casi nunca” pone en práctica esta habilidad. Estos hallazgos sugieren que, aunque existe cierto nivel de conciencia sobre la importancia de la empatía, no todos los docentes la ejercen de manera sistemática. Según Goleman (2005): “La empatía es un pilar fundamental en la inteligencia emocional, ya que permite construir relaciones sólidas y mejorar la colaboración en los entornos laborales” (p. 132).

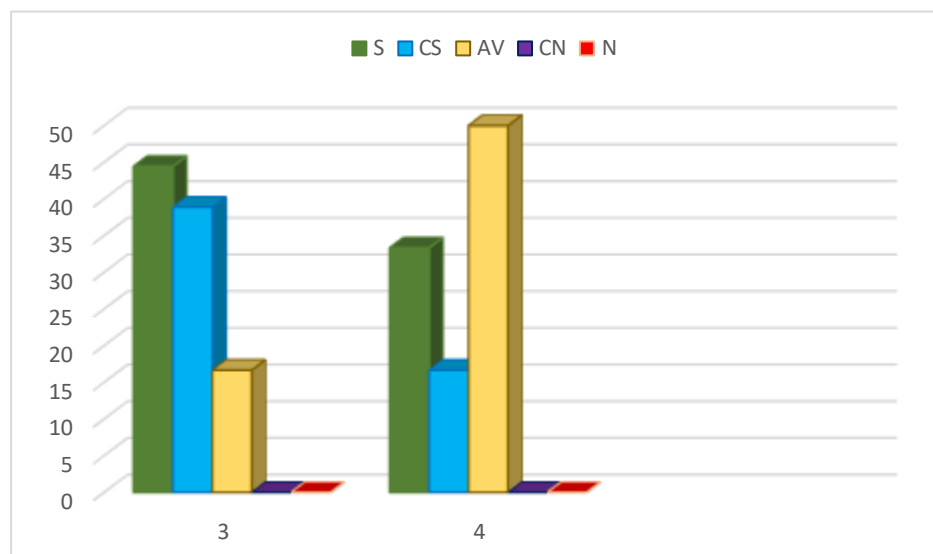
Sin embargo, cuando su aplicación es esporádica o inconsistente, como reflejan los datos, se pueden generar barreras en la comunicación y en la construcción de un clima organizacional positivo. En comparación con estudios sobre el impacto de la empatía en los contextos educativos, se ha demostrado que su práctica constante favorece la cohesión del equipo docente y disminuye los niveles de estrés laboral (Jennings & Greenberg, 2018). La variabilidad en las respuestas sugiere que, si bien algunos docentes demuestran altos niveles de empatía, otros la practican de manera ocasional, lo que puede afectar la calidad de las interacciones interpersonales y la resiliencia colectiva dentro de la institución.

Tabla N° 2. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Autoconsciencia.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	Reflexiona sobre sus propias emociones y reacciones ante los desafíos en el entorno escolar.	8	44	7	39	3	17	0	0	0	0
4	Reconoce cómo sus actitudes influyen en la dinámica del equipo docente y en la gestión educativa.	6	33	3	17	9	50	0	0	0	0

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 2. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Autoconsciencia.



En los resultados expresados en la tabla 2, ítem 3, con respecto a si reflexiona sobre sus propias emociones y reacciones ante los desafíos en el

entorno escolar, los resultados reflejan una alta tendencia a la autorreflexión por parte del personal docente, un 44% de los encuestados afirmó que “Siempre” reflexiona sobre sus emociones y reacciones ante los desafíos del entorno escolar, mientras que un 39% indicó que lo hace “Casi siempre”. Solo un 17% manifestó que esta práctica ocurre “Algunas veces”, lo que sugiere que la mayoría del cuerpo docente posee un nivel significativo de autoconsciencia emocional en el ejercicio de su labor.

Estos resultados coinciden con la idea de que la autoconsciencia es un elemento esencial en la inteligencia emocional y en el desarrollo de la resiliencia. Según Goleman (2005): “Las personas con alta autoconsciencia son capaces de reconocer sus emociones y comprender cómo estas afectan su desempeño y sus relaciones interpersonales” (p. 86). En el contexto educativo, esta capacidad resulta crucial, ya que permite a los docentes gestionar de manera efectiva el estrés, la presión laboral y los conflictos cotidianos dentro del aula y la institución.

Comparando estos hallazgos con estudios previos sobre la regulación emocional en entornos educativos, se ha demostrado que los docentes con mayor autoconsciencia tienden a tomar decisiones más reflexivas y a mantener relaciones interpersonales más estables, lo que impacta positivamente en el clima organizacional (Brackett et al., 2019). El predominio de respuestas favorables en este ítem sugiere que, a pesar de los desafíos del contexto escolar, los docentes muestran una disposición significativa para evaluar y regular sus emociones, lo que fortalece su capacidad de adaptación y respuesta ante situaciones adversas.

Acerca del ítem 4, sobre si reconoce cómo sus actitudes influyen en la dinámica del equipo docente y en la gestión educativa, los resultados muestran una tendencia moderada en la capacidad de los docentes para reconocer cómo sus actitudes influyen en el equipo y en la gestión educativa. El 50% de los encuestados señaló que solo “Algunas veces” es consciente del impacto de su comportamiento en la dinámica institucional, mientras que

un 33% afirmó que “Siempre” lo hace y un 17% indicó que lo hace “Casi siempre”.

La predominancia de respuestas en el nivel intermedio sugiere que, aunque algunos docentes tienen claridad sobre su influencia en el entorno escolar, una proporción significativa no mantiene una reflexión constante sobre este aspecto. Esta situación puede estar relacionada con la falta de espacios formales de autorreflexión y retroalimentación dentro de la institución. Según Boyatzis y McKee (2005): “El liderazgo resonante y la efectividad organizacional dependen en gran medida de la capacidad de los individuos para reconocer el impacto de sus emociones y actitudes en los demás” (p. 112).

Cuando los docentes no identifican con regularidad cómo sus actitudes afectan la dinámica del equipo, pueden generarse dificultades en la comunicación, la colaboración y el clima organizacional. En comparación con estudios sobre la autoconciencia en entornos educativos, se ha demostrado que los docentes que poseen una mayor conciencia sobre su influencia en el equipo contribuyen a una mejor toma de decisiones colectivas y a un ambiente de trabajo más armonioso (Walters, 2018). La alta proporción de respuestas en la categoría “Algunas veces” sugiere la necesidad de promover estrategias que ayuden a los docentes a fortalecer su autoconciencia y a evaluar con mayor frecuencia cómo su comportamiento impacta en la gestión educativa.

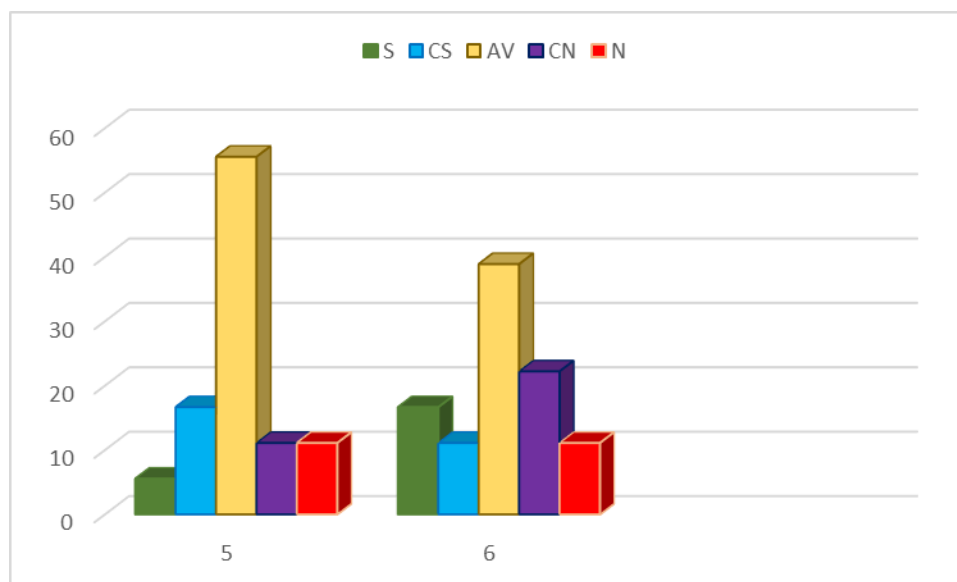
Tabla N° 3. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Trabajo en equipo.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	En la escuela, se promueve la colaboración entre	1	6	3	17	10	56	2	11	2	11

	docentes para enfrentar los retos del proceso educativo.										
6	Participa activamente en actividades grupales para mejorar la calidad educativa.	3	17	2	11	7	39	4	22	2	11

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 3. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Trabajo en equipo.



En ese mismo orden, la tabla 3, ítem 5, en cuanto a, en la escuela, se promueve la colaboración entre docentes para enfrentar los retos del proceso educativo, los resultados reflejan una percepción débil sobre la promoción de la colaboración docente dentro de la institución educativa. Un 56% de los encuestados indicó que solo “Algunas veces” se fomenta el trabajo conjunto, mientras que un 17% afirmó que ocurre “Casi siempre”. No obstante, es preocupante que un 11% de los docentes considere que “Casi nunca” se promueve esta práctica, otro 11% que “Nunca” sucede, y apenas un 6% señaló que “Siempre” se incentiva la colaboración.

Estos datos sugieren que la cultura de cooperación dentro de la escuela es inconsistente y carece de estrategias sólidas para consolidarse como una práctica habitual. Según Hargreaves & O'Connor (2018): "Las comunidades educativas con mayor cohesión fomentan la colaboración continua entre docentes, lo que impacta positivamente en la innovación pedagógica y en la resiliencia institucional" (p. 74). El menoscabo de colaboración sostenida puede afectar la efectividad del proceso educativo, generar aislamiento profesional y disminuir el intercambio de buenas prácticas entre docentes.

En términos comparativos, investigaciones previas han demostrado que las escuelas con equipos de trabajo cohesionados presentan mejores indicadores de desempeño académico y bienestar docente (Vangrieken et al., 2015). La predominancia de respuestas en los niveles bajos de la escala sugiere que en la institución existe una necesidad urgente de fortalecer mecanismos formales para la colaboración, tales como espacios de planificación conjunta, comunidades de aprendizaje profesional y estrategias de mentoría entre docentes.

Con respecto, al ítem 6, sobre si participa activamente en actividades grupales para mejorar la calidad educativa, los resultados demuestran una baja participación activa del cuerpo docente en actividades grupales orientadas a la mejora de la calidad educativa; un 39% de los encuestados indicó que solo "Algunas veces" se involucra en estas iniciativas, mientras que un 22% manifestó que "Casi nunca" participa. En contraste, un 17% afirmó que "Siempre" lo hace, y un 11% en igual proporción señaló "Casi siempre" y "Nunca".

Esta distribución de respuestas revela que la participación docente en actividades colaborativas es limitada e inconsistente, la ausencia de un compromiso generalizado en este ámbito podría estar afectando la implementación de estrategias educativas efectivas y el fortalecimiento del aprendizaje institucional. Según Stoll y Louis (2020): "Las comunidades de aprendizaje profesional generan un impacto positivo en la calidad educativa

cuando los docentes participan activamente en procesos de colaboración estructurada y continua” (p. 119). Sin embargo, cuando la participación es esporádica o voluntaria, los beneficios de estas iniciativas tienden a diluirse, limitando su efectividad en la mejora del desempeño escolar.

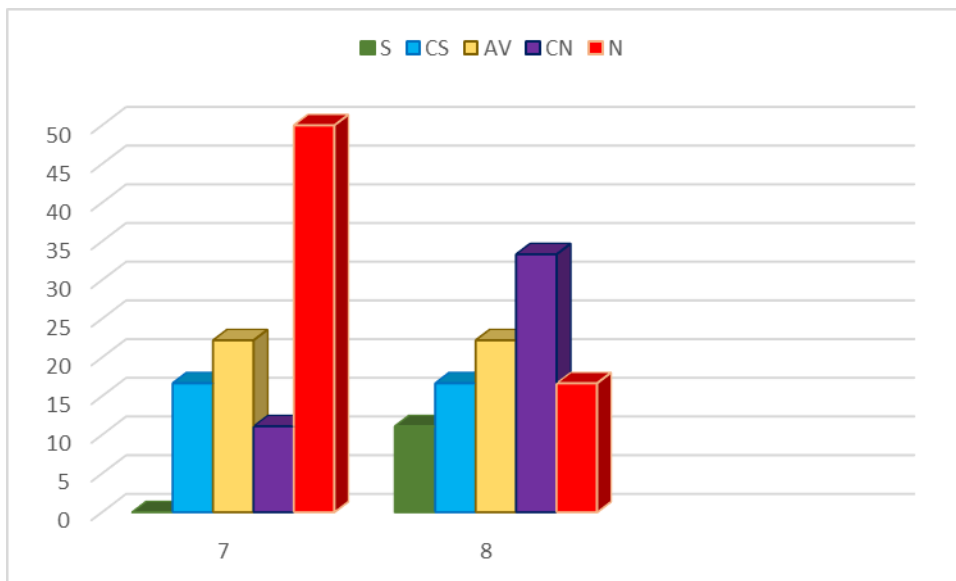
Comparando estos hallazgos con investigaciones previas, se ha demostrado que la baja participación en actividades grupales dentro del ámbito educativo puede estar relacionada con la falta de motivación, liderazgo deficiente o ausencia de una cultura institucional que valore el trabajo colaborativo (Vescio, et al., 2018). La prevalencia de respuestas en los niveles bajos de la escala sugiere que la institución educativa requiere el desarrollo de estrategias que fomenten una mayor integración del equipo docente en iniciativas colectivas, promoviendo el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad en la mejora de la calidad educativa.

Tabla N° 4. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Toma de decisiones asertiva.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	Considera usted, que sus opiniones y propuestas son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la institución.	0	0	3	17	4	22	2	11	9	50
8	Siente confianza al tomar decisiones que benefician el ambiente escolar y el aprendizaje de los estudiantes.	2	11	3	17	4	22	6	33	3	17

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 4. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Toma de decisiones asertiva.



Como se puede apreciar en la tabla 4, ítem 7, en referencia a si considera que sus opiniones y propuestas son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la institución, los datos reflejan una preocupante percepción de exclusión del cuerpo docente en los procesos de toma de decisiones dentro de la institución educativa. De allí, un 50% de los encuestados afirmó que “Nunca” se toman en cuenta sus opiniones y propuestas, mientras que un 22% manifestó que esto ocurre “Algunas veces”. Solo un 17% indicó que “Casi siempre” sus aportes son considerados, y un 11% expresó que “Casi nunca” tiene participación en estas instancias.

Estos hallazgos sugieren la existencia de un modelo de gestión educativa centralizado y poco participativo, en el que las decisiones son tomadas sin la debida consulta al equipo docente. Según Fullan (2017): “Las escuelas efectivas son aquellas que fomentan el liderazgo distribuido, donde los docentes tienen voz y son parte activa en la toma de decisiones,

fortaleciendo así su compromiso y sentido de pertenencia” (p. 63). La exclusión sistemática del personal docente puede generar desmotivación, resistencia al cambio y una disminución en la proactividad hacia las mejoras institucionales.

Estudios previos han demostrado que cuando los docentes son involucrados en los procesos de planificación y decisión, se fortalece la cultura organizacional, se optimiza la implementación de estrategias pedagógicas y se mejora el desempeño escolar (Leithwood, et al., 2020). La prevalencia de respuestas negativas en este ítem sugiere la necesidad de revisar las dinámicas de liderazgo dentro de la institución, promoviendo modelos de gestión más inclusivos y participativos, donde las opiniones del equipo docente sean valoradas y consideradas en la toma de decisiones.

En cuanto a, si siente confianza al tomar decisiones que beneficien el ambiente escolar y el aprendizaje de los estudiantes, los datos arrojados señalan una preocupante falta de confianza en la toma de decisiones por parte del cuerpo docente dentro de la institución educativa. Donde un 33% de los encuestados indicó que “Casi nunca” se siente seguro al tomar decisiones que impacten el ambiente escolar y el aprendizaje de los estudiantes, mientras que un 22% afirmó que esto ocurre “Algunas veces”. Además, un 17% en igual proporción señaló que “Casi siempre” y “Nunca” experimenta esta confianza, mientras que solo un 11% manifestó que “Siempre” la siente.

Estos datos sugieren la existencia de barreras estructurales o culturales que limitan la autonomía docente en la toma de decisiones. Según Ryan & Deci (2017): “La autonomía en la toma de decisiones es un factor clave para la motivación y el compromiso del docente, ya que permite desarrollar un sentido de pertenencia y eficacia profesional” (p. 45). La ausencia de confianza en este aspecto puede estar relacionada con un liderazgo escolar rígido, la falta de espacios de participación docente o la carencia de

estrategias institucionales que promuevan la autogestión y la toma de decisiones informada.

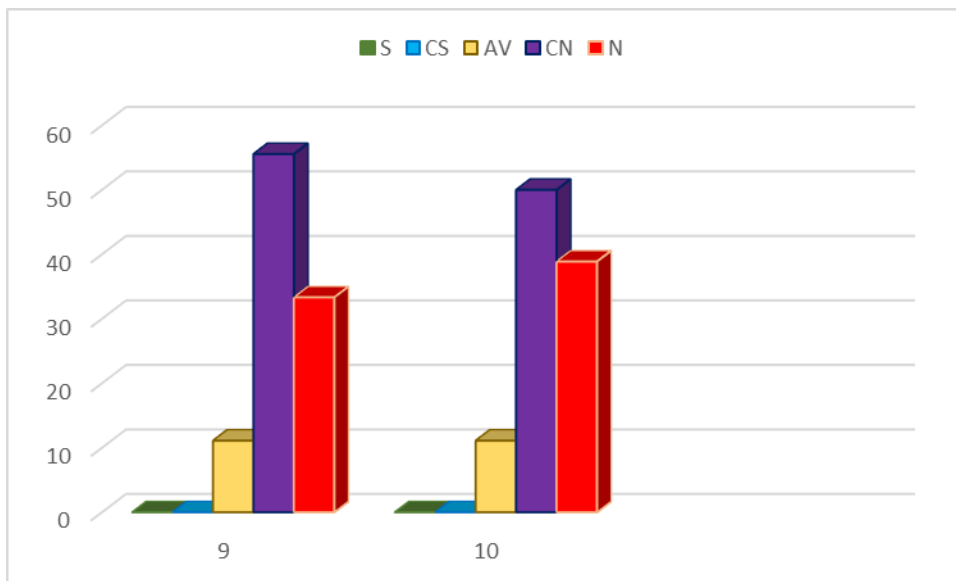
En comparación con estudios previos, se ha demostrado que las escuelas que fomentan la toma de decisiones compartida generan ambientes laborales más positivos, fortalecen la resiliencia del equipo docente y mejoran el rendimiento estudiantil (Leithwood, et al., 2020). La predominancia de respuestas en los niveles más bajos de la escala evidencia la necesidad de promover un modelo de gestión más inclusivo, en el que los docentes no solo sean escuchados, sino también empoderados para participar activamente en la mejora del ambiente escolar y del aprendizaje de los estudiantes.

Tabla N° 5. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Liderazgo transformacional.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	En su escuela, el liderazgo impulsa cambios positivos que fortalecen la resiliencia en la gestión educativa.	0	0	0	0	2	11	10	56	6	33
10	Considera usted, que el equipo directivo motiva e inspira al personal docente para superar los desafíos académicos y organizacionales.	0	0	0	0	2	11	9	50	7	39

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 5. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Liderazgo transformacional.



De igual manera, en la tabla 5, ítem 9, con respecto a si en la escuela, el liderazgo impulsa cambios positivos que fortalecen la resiliencia en la gestión educativa, los datos reflejan una percepción altamente negativa sobre el liderazgo dentro de la institución educativa. De esta manera, un 56% de los docentes indicó que “Casi nunca” el liderazgo impulsa cambios positivos que fortalezcan la resiliencia en la gestión educativa, mientras que un 33% manifestó que esto “Nunca” ocurre, solo un 11% señaló que esta práctica se presenta “Algunas veces”, lo que evidencia una notable ausencia de liderazgo transformacional y estratégico en la escuela.

Estos hallazgos sugieren que el equipo directivo no está promoviendo activamente un modelo de gestión resiliente ni generando condiciones favorables para enfrentar los desafíos educativos. Según Bass & Riggio (2006): “El liderazgo transformacional es clave para fortalecer la resiliencia organizacional, ya que inspira a los docentes a adaptarse a los cambios, superar adversidades y mejorar continuamente la práctica educativa” (p. 74).

Sin embargo, la falta de iniciativas en este sentido dentro de la institución podría estar generando un entorno de desmotivación, resistencia al cambio y baja capacidad de respuesta ante situaciones adversas.

En comparación con estudios previos, se ha demostrado que las instituciones educativas con liderazgo resiliente presentan mayores niveles de satisfacción laboral, menor rotación de docentes y una mejor gestión del estrés organizacional (Leithwood, et al., 2020). La predominancia de respuestas negativas en este ítem sugiere la necesidad urgente de implementar estrategias de formación y fortalecimiento del liderazgo, con el fin de consolidar una gestión educativa más flexible, participativa y orientada a la adaptación y el crecimiento ante los desafíos del contexto escolar.

Al mismo tiempo, en el ítem 10, sobre si considera, que el equipo directivo motiva e inspira al personal docente para superar los desafíos académicos y organizacionales, los resultados obtenidos evidencian una percepción sumamente negativa sobre el papel del equipo directivo en la motivación del personal docente. Donde, un 50% de los encuestados señaló que “Casi nunca” recibe motivación e inspiración por parte del liderazgo institucional, mientras que un 39% afirmó que esto “Nunca” ocurre. Solo un 11% expresó que esta práctica se da “Algunas veces”, lo que indica que el equipo directivo no está cumpliendo eficazmente con su rol de guía y estímulo dentro de la comunidad educativa.

Por tanto, la ausencia de motivación por parte del liderazgo escolar puede estar generando un ambiente de trabajo poco estimulante, lo que afecta directamente la resiliencia del personal docente y su capacidad de adaptación a los retos académicos y organizacionales. Según Kouzes & Posner (2021): “Los líderes efectivos no solo administran, sino que también inspiran, fomentando un sentido de propósito compartido y empoderando a su equipo para enfrentar desafíos con confianza y compromiso” (p. 92). La falta de esta inspiración puede contribuir a la desmotivación, el agotamiento

emocional y una menor implicación de los docentes en la mejora continua del proceso educativo.

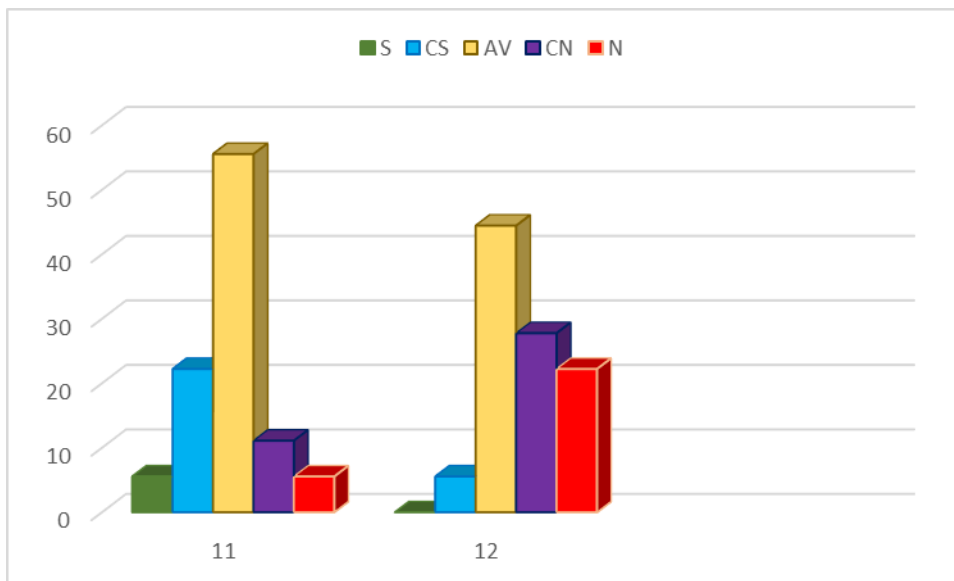
En términos comparativos, estudios previos han demostrado que la motivación que ejerce un liderazgo sólido y transformacional está directamente relacionada con el desempeño docente y la calidad educativa (Robinson, et al., 2020). La predominancia de respuestas en los niveles más bajos de la escala sugiere la necesidad urgente de fortalecer las competencias del equipo directivo en liderazgo motivacional, promoviendo estrategias que generen mayor compromiso, resiliencia y bienestar en el personal docente.

Tabla N° 6. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Clima organizacional positivo.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	En la institución, se fomenta un ambiente laboral armonioso que favorece el desarrollo profesional y personal.	1	6	4	22	10	56	2	11	1	6
12	Percibe usted, que se promueve la comunicación efectiva y la confianza entre los docentes y el equipo directivo.	0	0	1	6	8	44	5	28	4	22

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 6. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Clima organizacional positivo.



Como se puede apreciar en la tabla 6, ítem 11, en referencia a si en la institución, se fomenta un ambiente laboral armonioso que favorece el desarrollo profesional y personal, los resultados muestran una percepción moderadamente baja sobre la promoción de un ambiente laboral armonioso dentro de la institución educativa; un 56% de los docentes afirmó que esto ocurre solo “Algunas veces”, mientras que un 22% señaló “Casi siempre” y un 11% también indicó esta opción. Sin embargo, un 6% manifestó que “Siempre” se fomenta un clima positivo, mientras que otro 6% expresó que “Nunca” sucede.

Estos datos sugieren que, aunque existen ciertos esfuerzos por generar un entorno laboral favorable, estos no son consistentes ni suficientes para garantizar el bienestar y desarrollo profesional de los docentes. Según Bakker, et al., (2014): “Un clima organizacional positivo contribuye a la satisfacción laboral, reduce el agotamiento emocional y mejora el rendimiento del personal” (p. 58). La ausencia de un ambiente de trabajo

estable y estimulante puede afectar la motivación de los docentes, impactando tanto su desempeño como la calidad educativa.

Comparando estos hallazgos con investigaciones previas, se ha demostrado que los entornos escolares con un clima organizacional positivo fortalecen la resiliencia de los docentes y fomentan una mayor colaboración y compromiso institucional (Skaalvik & Skaalvik, 2015). La alta proporción de respuestas en la categoría “Algunas veces” sugiere que, aunque se presentan momentos de armonía, estos no son sostenidos ni estructurados dentro de la cultura organizacional de la escuela. Es necesario fortalecer estrategias que consoliden un ambiente de trabajo estable, promoviendo espacios de diálogo, apoyo emocional y reconocimiento profesional para el personal docente.

Asimismo, en el ítem 12, sobre si percibe que se promueve la comunicación efectiva y la confianza entre los docentes y el equipo directivo, los resultados reflejan una deficiente percepción de la comunicación efectiva y la confianza entre los docentes y el equipo directivo en la institución educativa. Donde un 44% de los encuestados señaló que esta práctica ocurre solo “Algunas veces”, mientras que un 28% indicó que “Casi nunca” se promueve. Además, un 22% manifestó que “Nunca” se fomenta la comunicación efectiva, y apenas un 6% expresó que “Casi siempre” existe este tipo de interacción.

Estos hallazgos sugieren la presencia de barreras comunicacionales significativas que limitan el flujo de información y la generación de confianza entre el personal docente y la dirección escolar. Según Robbins & Judge (2021): “La comunicación efectiva es un pilar fundamental en el liderazgo educativo, ya que facilita la coordinación de esfuerzos, reduce la incertidumbre y fortalece el compromiso organizacional” (p. 97). El menoscabo de una comunicación clara y bidireccional puede generar un ambiente de trabajo marcado por la desconfianza, el desinterés y la desconexión entre los actores educativos.

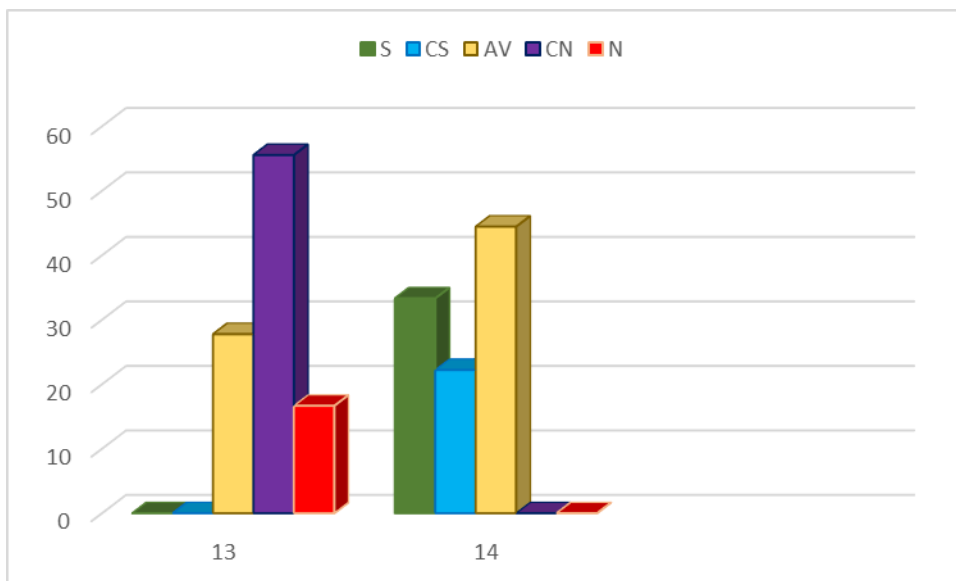
En comparación con estudios previos, se ha demostrado que las instituciones con altos niveles de confianza y comunicación efectiva presentan mejores índices de satisfacción laboral, menor rotación de personal y mayor desempeño académico en los estudiantes (Tschannen, 2020). La predominancia de respuestas en los niveles más bajos de la escala sugiere la necesidad urgente de implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna, tales como reuniones periódicas de diálogo, canales formales de retroalimentación y mecanismos de resolución de conflictos, con el fin de mejorar la relación entre el equipo docente y la dirección escolar.

Tabla N° 7. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Manejo de conflictos.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	Considera usted, que en su escuela, se aplican estrategias efectivas para la resolución de conflictos entre docentes y directivos.	0	0	0	0	5	28	10	56	3	17
14	Se siente capacitado para manejar situaciones de conflicto dentro del aula y la institución.	6	33	4	22	8	44	0	0	0	0

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 7. Representación de la distribución porcentual de la variable: Gestión educativa. Dimensión: Atributos resilientes. Indicador: Manejo de conflictos.



Con respecto a la tabla 7, ítem 13, sobre si considera, que en su escuela, se aplican estrategias efectivas para la resolución de conflictos entre docentes y directivos, los resultados dejan ver una percepción eminentemente negativa sobre la gestión de conflictos dentro de la institución educativa. Por tanto, un 56% de los encuestados manifestó que “Casi nunca” se aplican estrategias efectivas para la resolución de conflictos entre docentes y directivos, mientras que un 28% señaló que esto ocurre “Algunas veces”. Además, un 17% indicó que “Nunca” se implementan mecanismos adecuados para abordar los desacuerdos.

Estos hallazgos reflejan una seria deficiencia en la cultura organizacional de la institución, lo que puede derivar en un ambiente laboral tenso y poco colaborativo. Según Rahim (2023): “Sino existen estrategias de resolución de conflictos puede generar una acumulación de tensiones no resueltas que afectan la productividad, la moral y la cohesión del equipo de trabajo” (p. 135). La ausencia de procesos formales para gestionar diferencias entre docentes y directivos sugiere que los conflictos podrían estar resolviéndose de manera informal, lo que incrementa el riesgo de malentendidos y deterioro en las relaciones laborales.

Comparando estos resultados con estudios previos, se ha demostrado que las instituciones educativas que cuentan con estrategias claras y efectivas para la resolución de conflictos presentan un mejor clima organizacional y mayor estabilidad en sus equipos de trabajo (Deutsch, et al., 2020). La predominancia de respuestas negativas indica la necesidad de implementar protocolos estructurados de mediación, promover el diálogo abierto y capacitar tanto a directivos como docentes en habilidades de resolución de conflictos, con el fin de fortalecer la armonía y la cooperación dentro de la comunidad educativa.

Mientras, en el ítem 14, sobre si se siente capacitado para manejar situaciones de conflicto dentro del aula y la institución, los resultados reflejan una percepción moderadamente positiva respecto a la preparación de los docentes para manejar conflictos en el ámbito escolar, un 44% de los encuestados manifestó que “Algunas veces” se siente capacitado para gestionar estas situaciones, mientras que un 33% indicó que “Siempre” cuenta con las habilidades necesarias y un 22% afirmó que esto ocurre “Casi siempre”.

Si bien estos datos sugieren que la mayoría de los docentes posee cierto nivel de preparación en resolución de conflictos, el alto porcentaje que respondió “Algunas veces” indica que la capacitación en este aspecto podría no ser uniforme o suficiente para afrontar todos los desafíos que surgen en la dinámica escolar. Según Kariuki, et al., (2023): “Los docentes que reciben formación en resolución de conflictos pueden transformar los desacuerdos en oportunidades de aprendizaje y fortalecer la convivencia en el aula” (p. 156).

Por tanto, al no estar presente la capacitación integral se puede limitar la capacidad de los docentes para manejar situaciones difíciles de manera efectiva, lo que podría generar un clima de aula tenso o inadecuado. De esta manera, la distribución de respuestas en este ítem sugiere que, aunque una parte significativa del personal docente se siente preparada, aún existe una necesidad de reforzar estrategias y brindar formación continua para

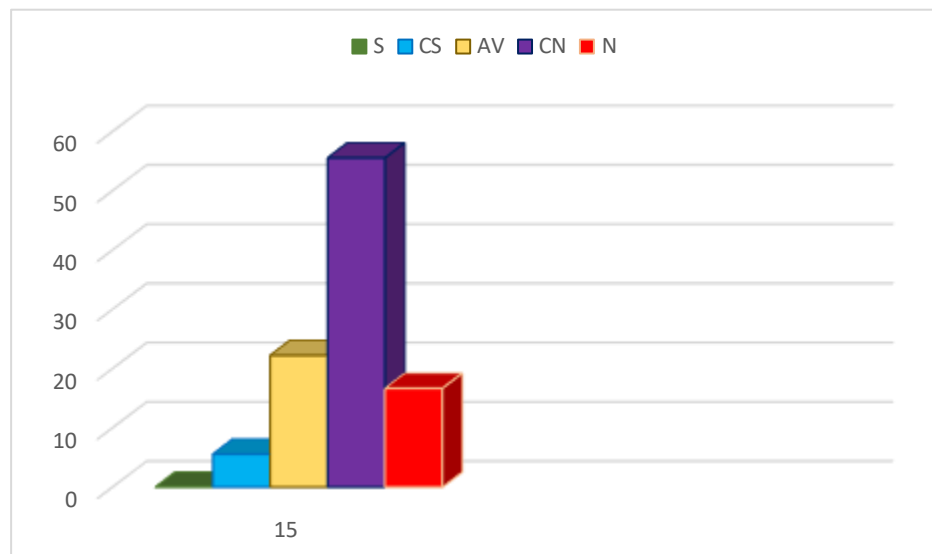
garantizar que todos los docentes cuenten con herramientas efectivas para la resolución de conflictos dentro del aula y la comunidad escolar.

Tabla N° 8. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Autoestima positiva.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Se siente valorado en su rol como docente y esto influye en su desempeño profesional.	0	0	1	6	4	22	10	56	3	17

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 8. Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Autoestima positiva.



En la tabla 8, ítem 15, sobre si se siente valorado en su rol como docente y si esto influye en su desempeño profesional, los datos reflejan una percepción alarmantemente negativa sobre el reconocimiento y la valoración

del rol docente dentro de la institución educativa; un 56% de los encuestados manifestó que “Casi nunca” se siente valorado en su función, mientras que un 22% indicó que esto ocurre solo “Algunas veces”. Además, un 17% señaló que “Nunca” experimenta reconocimiento, y apenas un 6% expresó que “Casi siempre” percibe valoración en su labor.

Estos hallazgos sugieren que existe una deficiencia en las estrategias institucionales destinadas a reconocer el trabajo del personal docente, lo que puede tener un impacto directo en su motivación y desempeño profesional. Según Strom & Abrams (2023): “Los docentes que se sienten valorados y apoyados muestran mayores niveles de compromiso, creatividad e innovación en sus prácticas pedagógicas” (p. 212). La falta de reconocimiento no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también puede reducir el sentido de pertenencia y la disposición para asumir nuevos retos dentro de la institución.

Comparando estos resultados con estudios previos, se ha demostrado que la ausencia de valoración docente está relacionada con altos niveles de estrés, desgaste emocional y menor desempeño académico en los estudiantes (Hargreaves, & Fullan, 2020). La predominancia de respuestas en los niveles más bajos de la escala evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias institucionales para reforzar el reconocimiento del trabajo docente, ya sea a través de incentivos, espacios de participación o programas de bienestar laboral, con el fin de fortalecer la resiliencia y la calidad educativa.

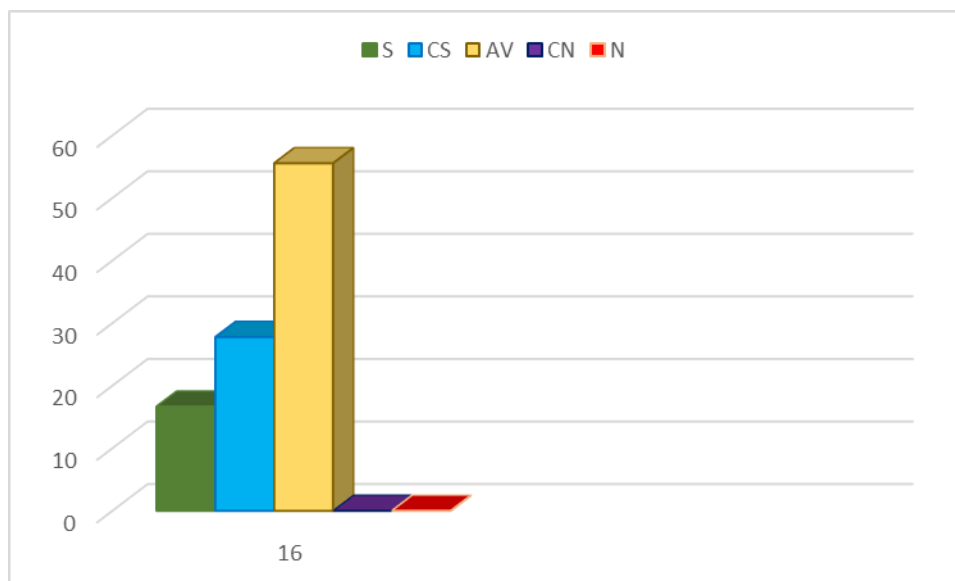
Tabla N° 9. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Regulación emocional.

Nº	ÍTEMS		S		CS		AV		CN		N	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

16	Considera usted, que puede manejar adecuadamente el estrés y las emociones en situaciones desafiantes dentro del contexto educativo.	3	17	5	28	10	56	0	0	0	0
----	--	---	----	---	----	----	----	---	---	---	---

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 9. Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Regulación emocional.



En lo que respecta, a la tabla 9, ítem 16, sobre si considera, que puede manejar adecuadamente el estrés y las emociones en situaciones desafiantes dentro del contexto educativo, los resultados indican una percepción moderada sobre la capacidad del personal docente para gestionar el estrés y las emociones en contextos educativos desafiantes; un 56% de los encuestados manifestó que “Algunas veces” logra regular adecuadamente sus emociones, mientras que un 28% indicó que lo hace “Casi siempre” y un 17% afirmó que “Siempre” maneja de manera efectiva estas situaciones.

Al respecto, estos hallazgos sugieren que, aunque una parte significativa del personal docente se percibe con cierta habilidad para la regulación emocional, la mayoría aún enfrenta dificultades para gestionar el estrés de manera constante. Según Brackett (2019): “El desarrollo de la inteligencia emocional en los docentes no solo mejora su bienestar personal, sino que también impacta positivamente en el ambiente escolar y en el aprendizaje de los estudiantes” (p. 94). La ausencia de una regulación emocional constante puede afectar la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la interacción con estudiantes y colegas, incrementando la carga emocional del docente.

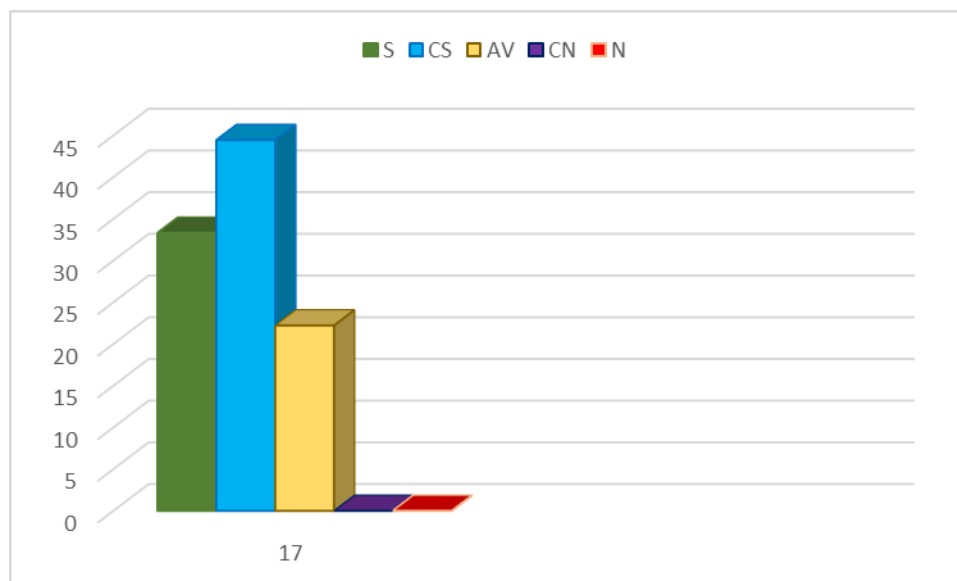
En consecuencia, la predominancia de respuestas en la categoría “Algunas veces” sugiere que es necesario reforzar estrategias institucionales orientadas a la gestión emocional, como capacitaciones en inteligencia emocional, apoyo psicosocial y espacios de autocuidado, con el fin de fortalecer el bienestar del personal docente y mejorar su desempeño en el aula.

Tabla N° 10. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Aprendizaje post-adversidad.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	Considera usted, que ha aprendido a adaptarse y a mejorar su práctica docente luego de enfrentar dificultades en el ámbito escolar.	6	33	8	44	4	22	0	0	0	0

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 10. Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Aprendizaje post-adversidad.



En el caso de la tabla 10, ítem 17, sobre si considera que ha aprendido a adaptarse y a mejorar su práctica docente luego de enfrentar dificultades en el ámbito escolar, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacidad de los docentes para adaptarse y mejorar su práctica profesional luego de enfrentar dificultades en el entorno escolar. Un 44% de los encuestados indicó que “Casi siempre” logra aprender de los desafíos, mientras que un 33% señaló que esto ocurre “Siempre”. Sin embargo, un 22% manifestó que solo “Algunas veces” experimenta esta capacidad de adaptación y mejora.

Estos hallazgos sugieren que la mayoría del personal docente desarrolla estrategias de aprendizaje post-adversidad, lo que es un componente clave de la resiliencia profesional. Según Mezirow (2018): “El aprendizaje transformador ocurre cuando los individuos reflexionan sobre experiencias difíciles, reevalúan sus creencias y ajustan su práctica para lograr un mejor desempeño” (p. 63). En el contexto educativo, la capacidad de los docentes

para evolucionar a partir de los desafíos es fundamental para la mejora continua y la innovación pedagógica.

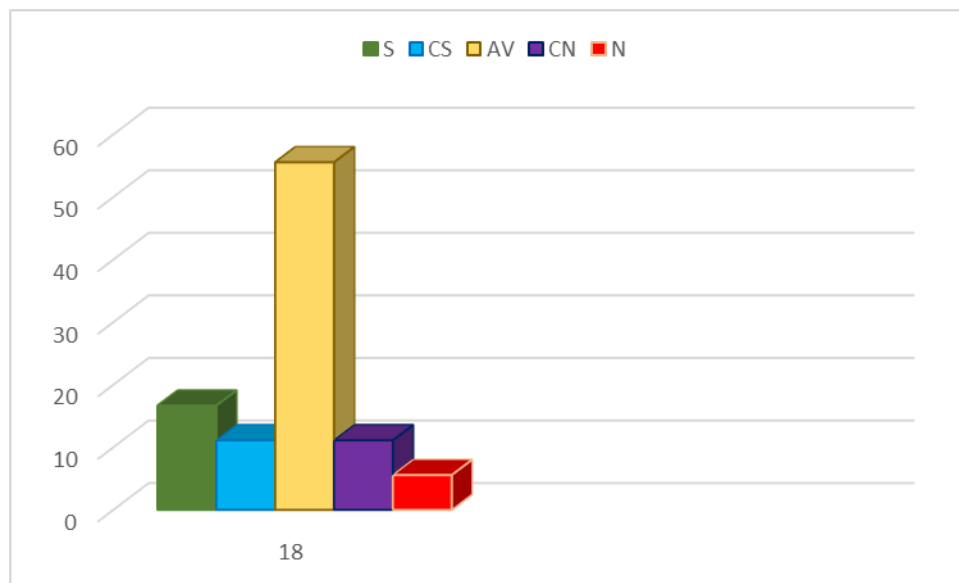
Comparando estos resultados con investigaciones previas, se ha demostrado que los docentes que desarrollan resiliencia profesional no solo logran un mejor ajuste ante los cambios y dificultades, sino que también incrementan su satisfacción laboral y su impacto en el aprendizaje estudiantil (Gu, 2017). La presencia de un 22% que señala que “Algunas veces” logra mejorar su práctica sugiere que es necesario fortalecer espacios de reflexión pedagógica y acompañamiento profesional dentro de la institución, con el fin de consolidar una cultura de aprendizaje post-adversidad que beneficie tanto a los docentes como a los estudiantes.

Tabla N° 11. Distribución de frecuencia de la variable y porcentaje de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Optimismo.

Nº	ÍTEMS	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	Mantiene usted, una actitud positiva frente a los cambios y desafíos en la educación.	3	17	2	11	10	56	2	11	1	6

Fuente: Peña, A. (2024)

Gráfico 11. Representación de la distribución porcentual de la variable: Estrategias resilientes. Dimensión: Pilares de la resiliencia. Indicador: Optimismo.



Ahora bien, en la tabla 11, ítem 18, en consideración sobre si mantiene una actitud positiva frente a los cambios y desafíos en la educación, los resultados reflejan una actitud moderadamente fluctuante por parte del cuerpo docente ante los cambios y desafíos en el ámbito educativo. Un 56% de los encuestados manifestó que “Algunas veces” mantiene una actitud positiva en estos contextos, mientras que solo un 17% indicó que “Siempre” lo hace y un 11% afirmó que ocurre “Casi siempre”. Sin embargo, es preocupante que un 11% señaló que “Casi nunca” adopta esta postura, y un 6% indicó que “Nunca” logra enfrentar los cambios con optimismo.

Al mismo tiempo, estos hallazgos sugieren que, si bien una parte de los docentes tiene la capacidad de afrontar los desafíos con una visión positiva, esta no es una práctica constante ni generalizada dentro de la institución. Según Seligman (2018): “El optimismo es un factor clave en la resiliencia, ya que permite reinterpretar los desafíos como oportunidades de crecimiento en lugar de amenazas” (p. 89). La falta de una actitud optimista sostenida puede estar relacionada con el clima organizacional, el apoyo institucional percibido y la carga laboral de los docentes, lo que puede influir en su motivación y desempeño profesional.

Comparando estos resultados con estudios previos, se ha demostrado que los docentes con una mentalidad positiva frente a los cambios no solo afrontan mejor la incertidumbre, sino que también promueven un ambiente de aprendizaje más dinámico y estimulante para los estudiantes (Fredrickson, 2019). La predominancia de respuestas en niveles intermedios sugiere la necesidad de fortalecer estrategias que fomenten una mentalidad resiliente y optimista en el cuerpo docente, como la capacitación en afrontamiento positivo, el reconocimiento de logros y la construcción de redes de apoyo profesional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se pueden extraer diversas conclusiones que dan respuesta a los objetivos específicos planteados en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. En primer lugar, respecto al diagnóstico de las respuestas actitudinales del personal docente ante diferentes situaciones en la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”, se identificó una preocupante ausencia de atributos resilientes dentro de la gestión educativa.

Se evidenció que el liderazgo institucional carece de estrategias motivacionales y de inspiración, lo que impacta negativamente en la actitud del personal docente, generando desmotivación y una escasa participación en la mejora de la calidad educativa. Además, la comunicación efectiva entre docentes y directivos es limitada, lo que afecta la resolución de conflictos y la cohesión del equipo de trabajo. Asimismo, se detectó que los docentes, si bien poseen cierto nivel de autoconciencia sobre su papel en la institución, no siempre logran regular eficazmente sus emociones ni manejar adecuadamente el estrés en situaciones desafiantes.

En segundo lugar, en relación con la factibilidad educativa de las estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa, los hallazgos demuestran que existe una necesidad urgente de implementar estrategias que promuevan la resiliencia en la institución. Se evidenció que la falta de un clima organizacional positivo impacta directamente en la percepción de los docentes sobre su valoración profesional, generando una actitud de inseguridad y desmotivación.

No obstante, también se identificó que los docentes tienen la capacidad de aprender de las adversidades y mejorar su práctica profesional, lo que representa una base favorable para la implementación de estrategias resilientes. Por lo tanto, la aplicabilidad de dichas estrategias es viable siempre que se establezcan mecanismos efectivos para su desarrollo y seguimiento. Por último, en cuanto al diseño de estrategias resilientes para fortalecer la gestión educativa, se concluye que estas deben estar orientadas a mejorar el liderazgo transformacional, fortalecer la comunicación institucional, promover espacios de regulación emocional y potenciar el trabajo en equipo.

En fin, la evidencia sugiere que el desarrollo de programas de formación en inteligencia emocional y resolución de conflictos podría contribuir significativamente a la construcción de un ambiente laboral más positivo y al empoderamiento del personal docente en la toma de decisiones. Asimismo, la promoción de una cultura de apoyo y reconocimiento contribuiría a elevar la motivación y compromiso de los docentes con la institución.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas, se presentan las siguientes recomendaciones con el fin de fortalecer la resiliencia en la gestión educativa de la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez”: Fortalecimiento del liderazgo transformacional: Se recomienda implementar estrategias que fomenten un liderazgo inspirador y motivacional por parte del equipo directivo. Esto implica capacitar a los directivos en la aplicación de metodologías participativas que permitan a los docentes sentirse involucrados en la toma de decisiones y en la mejora del entorno educativo.

Mejoramiento de la comunicación institucional: Es fundamental establecer canales de comunicación efectivos y bidireccionales entre directivos y docentes, asegurando que las opiniones y propuestas sean tomadas en cuenta en la gestión institucional. La realización de reuniones periódicas y

espacios de retroalimentación podrían contribuir a la construcción de relaciones laborales más colaborativas.

Desarrollo de estrategias para la regulación emocional: Se recomienda diseñar e implementar programas de formación en inteligencia emocional para docentes y directivos, con el fin de fortalecer la capacidad de manejar el estrés y las emociones en contextos desafiantes. Además, se sugiere la incorporación de espacios de bienestar laboral que permitan a los docentes gestionar mejor su salud emocional.

Promoción de un clima organizacional positivo: Es necesario generar acciones que incrementen la percepción de valoración y reconocimiento del personal docente. Esto puede incluir incentivos, programas de reconocimiento y actividades de integración que refuercen el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Fortalecimiento del trabajo en equipo: Se recomienda fomentar la colaboración entre los docentes mediante la implementación de comunidades de aprendizaje profesional, en las que se compartan experiencias y estrategias pedagógicas exitosas. Asimismo, se deben establecer mecanismos formales que promuevan la cooperación y el apoyo mutuo en la institución.

Implementación de estrategias efectivas para la resolución de conflictos: Se sugiere capacitar tanto a docentes como a directivos en técnicas de mediación y resolución de conflictos, con el objetivo de reducir tensiones y mejorar la convivencia en la comunidad educativa. La creación de protocolos institucionales para la gestión de conflictos podría facilitar la resolución de problemas de manera objetiva y eficiente.

Aplicación de estrategias resilientes en la práctica docente: Se recomienda diseñar programas de formación continua en resiliencia educativa, que permitan a los docentes desarrollar habilidades para afrontar los cambios y desafíos del contexto escolar. Estas estrategias deben incluir metodologías activas de aprendizaje, mentoría y acompañamiento profesional.

En síntesis, la implementación de estrategias resilientes dentro de la gestión educativa de la Escuela Básica “Pedro Elías Gutiérrez” permitirá mejorar el clima institucional, fortalecer el liderazgo directivo y potenciar la capacidad de los docentes para enfrentar los desafíos del entorno educativo. Estas acciones contribuirán al desarrollo de una comunidad educativa más cohesionada, motivada y comprometida con la excelencia académica y el bienestar de sus integrantes.

PROPUESTA:

**ESTRATEGIA INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
RESILIENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA, ESCUELA BÁSICA
“PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ”.**

Autor (a): Aira Peña



CAPÍTULO VI

PROPUESTA

ESTRATEGIA INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA, ESCUELA BÁSICA “PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ”.

Presentación de la Propuesta

La presente estrategia busca fortalecer la resiliencia en la gestión educativa de la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez", Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas, a través de acciones orientadas a mejorar el liderazgo institucional, la comunicación efectiva, la regulación emocional y la resolución de conflictos. Dada la problemática evidenciada en la institución, es necesario implementar medidas que fomenten un ambiente organizacional positivo, optimicen la interacción entre docentes y directivos, y fortalezcan el bienestar socioemocional del personal educativo. Esta estrategia se fundamenta en principios de liderazgo transformacional, inteligencia emocional y resiliencia organizacional, asegurando un impacto sostenible en la calidad educativa.

Justificación

La resiliencia en la gestión educativa es clave para enfrentar los desafíos del contexto escolar actual, la investigación ha revelado dificultades en la comunicación, escaso liderazgo inspirador, baja valoración del personal docente y falta de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos. Estas condiciones afectan el desempeño docente y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes, por tanto, la implementación de una estrategia integral

permitirá dotar a los docentes y directivos de herramientas que favorezcan su adaptación a los cambios y su capacidad para afrontar adversidades, asegurando un entorno educativo más armónico y eficiente.

Fundamentación

Desde una perspectiva teórica, la resiliencia en contextos educativos se sustenta en modelos de liderazgo transformacional y en el desarrollo de competencias socioemocionales (Goleman, 2005). La gestión educativa debe promover estrategias que fortalezcan la autonomía del personal docente, su motivación y su capacidad para resolver conflictos de manera efectiva. Además, la resiliencia organizacional se posiciona como un factor determinante para garantizar la sostenibilidad de estas mejoras en el tiempo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Implementar una estrategia integral que fortalezca la resiliencia en la gestión educativa de la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez", optimizando el liderazgo, la comunicación, la regulación emocional y la resolución de conflictos en el entorno escolar.

Objetivos Específicos

Favorecer el desarrollo de un liderazgo resiliente en la gestión educativa, promoviendo la motivación y el compromiso del personal docente.

Establecer mecanismos efectivos para mejorar la comunicación y la confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

Potenciar la capacidad del personal docente para gestionar emociones y resolver conflictos de manera efectiva dentro del entorno escolar.

Factibilidad de la Propuesta

- a. **Factibilidad Académica:** La estrategia se fundamenta en teorías pedagógicas y psicológicas ampliamente respaldadas por la literatura científica. Su enfoque en el desarrollo de competencias socioemocionales y en la resiliencia educativa permite su aplicabilidad en el contexto escolar sin afectar el cumplimiento del currículo académico. Además, su implementación contribuirá al fortalecimiento de las habilidades docentes en áreas clave como el liderazgo, la gestión de emociones y la toma de decisiones, lo que impactará positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.
- b. **Factibilidad Institucional:** La propuesta es viable dentro de la institución debido a la disposición del personal docente y directivo para mejorar el ambiente educativo. La infraestructura existente permite la ejecución de las actividades planteadas, y el uso de recursos institucionales como salas de reuniones, materiales didácticos y herramientas digitales facilita su implementación. La colaboración entre los distintos actores educativos garantizará el éxito y la sostenibilidad del programa.
- c. **Factibilidad Social:** La resiliencia en la gestión educativa no solo beneficia a los docentes y directivos, sino que también tiene un impacto positivo en la comunidad escolar y en las familias de los estudiantes. Un ambiente educativo más estable y armonioso contribuye a la reducción del estrés en los hogares, mejora la percepción de la escuela como un espacio seguro y confiable y promueve el compromiso de las familias con la educación de sus hijos. A nivel comunitario, fortalecer la resiliencia en la escuela puede generar un efecto multiplicador, inspirando a otras instituciones a adoptar estrategias similares.

Beneficios de la Propuesta

A nivel institucional:

1. Fortalecimiento del liderazgo educativo a través del desarrollo de habilidades transformacionales en directivos y docentes.
2. Mejora del clima organizacional, promoviendo una cultura de respeto, comunicación efectiva y colaboración.
3. Incremento de la eficiencia en la toma de decisiones y resolución de conflictos dentro de la escuela.
4. Implementación de estrategias de gestión del estrés y bienestar emocional, reduciendo los niveles de agotamiento laboral en el personal educativo.

Para los docentes:

1. Desarrollo de competencias socioemocionales para afrontar desafíos laborales con mayor resiliencia y confianza.
2. Mejora en la regulación emocional y en la capacidad para manejar el estrés y la presión en el entorno escolar.
3. Mayor reconocimiento y valoración de su labor, lo que incrementará su motivación y compromiso con la enseñanza.
4. Oportunidades de formación y desarrollo profesional en áreas clave como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Para los estudiantes:

1. Creación de un ambiente de aprendizaje más positivo y motivador, que favorezca el desarrollo académico y emocional de los alumnos.
2. Reducción de los niveles de conflicto en el aula, promoviendo una convivencia más armónica y colaborativa.
3. Mayor estabilidad en la enseñanza, ya que un personal docente más resiliente podrá afrontar los desafíos sin afectar su desempeño en el aula.
4. Inspiración y modelado de habilidades socioemocionales que los estudiantes podrán aplicar en su vida personal y académica.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 2. FORO: "LIDERAZGO RESILIENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA"

Objetivo específico: Favorecer el desarrollo de un liderazgo resiliente en la gestión educativa, promoviendo la motivación y el compromiso del personal docente.



Contenido:

-Conceptos de liderazgo transformacional.
-Estrategias para fortalecer la resiliencia en la dirección escolar, motivación y compromiso en el equipo docente.

Dirigido a: Directivos y docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

La actividad iniciará con una ponencia sobre liderazgo resiliente, seguida de un análisis de casos en los que se evidencie la relación entre liderazgo y resiliencia organizacional. Se promoverá la discusión en grupos pequeños y se cerrará con un debate abierto en el que los participantes compartirán reflexiones y propuestas.

Tiempo: 4 horas.



Metodología:

Exposición teórica, análisis de casos y debate abierto.

Recursos:

Presentaciones digitales, material audiovisual, guías de trabajo.

Finalidad:

Potenciar la capacidad de liderazgo en la gestión educativa, promoviendo una cultura de resiliencia y compromiso.



Objetivo de la actividad: Sensibilizar a los participantes sobre la importancia del liderazgo resiliente en la gestión educativa y su impacto en el ambiente escolar.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Cuadro 3. TALLER: "HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA"

Objetivo específico: Establecer mecanismos efectivos para mejorar la comunicación y la confianza entre los miembros de la comunidad educativa.



Contenido:

- Estrategias de comunicación efectiva.
- Técnicas de escucha activa, barreras en la comunicación.
- Retroalimentación constructiva.

Dirigido a: Directivos y docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se iniciará con una dinámica de integración para identificar patrones de comunicación en el entorno escolar. Posteriormente, se trabajarán ejercicios de escucha activa y simulaciones de conversaciones entre docentes y directivos para aplicar técnicas de comunicación efectiva.

Tiempo:
4 horas.



Metodología:

Dinámicas interactivas, ejercicios de escucha activa, role-playing.

Recursos:

Material impreso, videos educativos, casos prácticos.

Finalidad:

Mejorar la interacción entre los actores educativos, reduciendo malentendidos y fomentando un clima organizacional positivo.



Objetivo de la actividad: Fortalecer la comunicación asertiva y la confianza en la comunidad educativa.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 4. CAPACITACIÓN: "GESTIÓN DE EMOCIONES Y REGULACIÓN DEL ESTRÉS"

Objetivo específico: Potenciar la capacidad del personal docente para gestionar emociones y resolver conflictos de manera efectiva dentro del entorno escolar.



Contenido:

- Estrategias de afrontamiento.
- Regulación emocional.
- Impacto del estrés en el desempeño docente.

Dirigido a: Directivos, personal administrativo y docente, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se iniciará con una charla introductoria sobre la importancia de la regulación emocional, seguida de ejercicios prácticos de mindfulness y respiración. Se generará un espacio de reflexión donde los docentes podrán compartir experiencias sobre cómo manejan el estrés.

Tiempo:
4 horas.



Metodología:

Prácticas de mindfulness, técnicas de respiración y ejercicios de relajación guiada.

Recursos:

Espacios adecuados para relajación, audios de meditación, guías de trabajo.

Finalidad:

Mejorar la estabilidad emocional del personal educativo, optimizando su desempeño y bienestar.



Objetivo de la actividad: Brindar herramientas para el manejo del estrés y la autorregulación emocional en el entorno escolar.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 5. JORNADA DE INTEGRACIÓN: "CONSTRUYENDO UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO"

Objetivo específico: Establecer mecanismos efectivos para mejorar la comunicación y la confianza entre los miembros de la comunidad educativa.



Contenido:

- Estrategias para la construcción de un clima organizacional positivo.
- Beneficios del trabajo colaborativo.

Dirigido a:
Directivos y docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se organizarán actividades en equipos para fomentar la confianza y el trabajo en equipo. Se promoverá la reflexión a través de preguntas orientadoras sobre cómo mejorar el ambiente de trabajo en la institución.

Tiempo:
4 horas.



Metodología:

Actividades grupales, reflexión y dinámicas de cooperación.

Recursos:

Material impreso, recursos lúdicos, espacios abiertos.

Finalidad:

Generar cohesión entre el personal docente y directivo, mejorando la dinámica institucional.



Objetivo de la actividad: Fortalecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre docentes.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

**Cuadro 6. SEMINARIO: "RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL
ÁMBITO ESCOLAR"**

Objetivo específico: Potenciar la capacidad del personal docente para gestionar emociones y resolver conflictos de manera efectiva dentro del entorno escolar.

**Contenido:**

- Tipos de conflictos en el entorno educativo.
- Estrategias de mediación.
- Habilidades de negociación.

Dirigido a:
Directivos, personal administrativo y docente, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".

**Desarrollo:**

Se presentarán casos de conflictos comunes en la escuela y se trabajarán en grupos para proponer soluciones. Posteriormente, se realizarán simulaciones de resolución de conflictos con la participación de los asistentes.

Tiempo:
4 horas.

**Metodología:**

Análisis de casos, role-playing, debate guiado.

Recursos:

Presentaciones digitales, guías de resolución de conflictos.

Finalidad:

Brindar herramientas para abordar conflictos de manera efectiva y constructiva.



Objetivo de la actividad: Capacitar a los docentes en estrategias efectivas para la mediación y resolución de conflictos.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 7. GRUPO DE APOYO DOCENTE: "RED DE RESILIENCIA EDUCATIVA"

Objetivo específico: Potenciar la capacidad del personal docente para gestionar emociones y resolver conflictos de manera efectiva dentro del entorno escolar.

**Contenido:**

-Estrategias de apoyo mutuo.
-Autocuidado.
-Bienestar emocional.

Dirigido a:
Docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".

**Desarrollo:**

Se establecerán reuniones periódicas donde los docentes podrán compartir sus experiencias, recibir apoyo y plantear estrategias colectivas para mejorar su bienestar emocional.

Tiempo:
4 horas.

**Metodología:**

Encuentros periódicos, intercambio de experiencias.

Recursos:

Espacios de diálogo, materiales de reflexión.

Finalidad:

Fomentar el apoyo entre docentes, fortaleciendo su resiliencia y motivación.



Objetivo de la actividad: Crear un espacio de acompañamiento emocional entre docentes.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 8. CÍRCULO DE REFLEXIÓN: "AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL"

Objetivo específico: Favorecer el desarrollo de un liderazgo resiliente en la gestión educativa, promoviendo la motivación y el compromiso del personal docente.



Contenido:

- Autoconocimiento y crecimiento personal.
- Impacto de la actitud en el aula.
- Estrategias para la autoevaluación profesional.

Dirigido a:
Docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se iniciará con una actividad de introspección en la que cada docente identificará sus fortalezas y áreas de mejora. Luego, en grupos pequeños, se compartirán experiencias sobre cómo la autoconciencia ha influido en su desempeño docente. Finalmente, se establecerán compromisos individuales para el desarrollo profesional.

Tiempo:
4 horas.



Metodología:

Dinámicas introspectivas, mentoría, discusión guiada.

Recursos:

Cuadernos de reflexión, materiales audiovisuales, espacios tranquilos.

Finalidad:

Promover la reflexión sobre el rol docente y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes, fomentando el crecimiento profesional.



Objetivo de la actividad: Potenciar la autoconciencia y la mejora continua en el ejercicio docente.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 9. MESA DE TRABAJO: "CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS COLECTIVAS PARA LA RESILIENCIA"

Objetivo específico: Establecer mecanismos efectivos para mejorar la comunicación y la confianza entre los miembros de la comunidad educativa.



Contenido:

- Construcción de planes de acción.
- Metodologías de trabajo en equipo.
- Establecimiento de indicadores de resiliencia.

Dirigido a: Directivos y docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se conformarán grupos de trabajo en los que se identificarán problemáticas recurrentes en la institución. Luego, a través de una lluvia de ideas, se plantearán estrategias concretas para fortalecer la resiliencia educativa. Los resultados serán discutidos y organizados en un plan de acción institucional.

Tiempo:
4 horas



Metodología:

Trabajo colaborativo, planificación estratégica, lluvia de ideas.

Recursos:

Pizarras, material impreso, herramientas digitales.

Finalidad:

Generar un conjunto de estrategias viables y sostenibles que fortalezcan la resiliencia en la escuela.



Objetivo de la actividad: Diseñar estrategias institucionales que fortalezcan la resiliencia en la escuela.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 10. CHARLAS MOTIVACIONALES: "INSPIRANDO EL CAMBIO EN LA EDUCACIÓN"

Objetivo específico: Favorecer el desarrollo de un liderazgo resiliente en la gestión educativa, promoviendo la motivación y el compromiso del personal docente.



Contenido:

- Factores de motivación en la educación.
- Superación de adversidades.
- Resiliencia.
- Bienestar profesional.

Dirigido a: Directivos y docentes, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se invitarán expertos en educación y resiliencia para compartir experiencias y estrategias motivacionales. Los participantes tendrán la oportunidad de formular preguntas y reflexionar sobre cómo aplicar los aprendizajes en su contexto escolar.

Tiempo:
4 horas.



Metodología:

Conferencias con expertos, testimonios inspiradores, dinámicas motivacionales.

Recursos:

Material audiovisual, ponencias especializadas, testimonios grabados.

Finalidad:

Inspira a los docentes y directivos a enfrentar los retos educativos con una mentalidad resiliente y positiva el crecimiento profesional.



Objetivo de la actividad: Fomentar una actitud positiva ante los desafíos educativos.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Cuadro 11. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: "INDICADORES DE RESILIENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA"

Objetivo específico: Alineado con los tres objetivos específicos de la propuesta.



Contenido:

- Indicadores de resiliencia en el ámbito educativo.
- Evaluación de cambios en la cultura organizacional.
- Identificación de mejoras y oportunidades.

Dirigido a:
Docentes, directivos y personal administrativo, Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".



Desarrollo:

Se aplicarán encuestas antes y después de la implementación de la estrategia para evaluar cambios en la percepción y el desempeño docente. Se realizarán sesiones de retroalimentación en las que se discutirán logros y desafíos, con el objetivo de mejorar y ajustar las acciones futuras.

Tiempo:
4 horas.



Metodología:

Aplicación de encuestas, sesiones de retroalimentación, análisis de impacto.

Recursos:

Cuestionarios impresos y digitales, herramientas de análisis de datos.

Finalidad:

Asegurar la sostenibilidad y efectividad de la estrategia mediante un proceso de evaluación y mejora continua.



Objetivo de la actividad: Medir el impacto de las estrategias implementadas en la escuela.

Desde esta perspectiva, en un mundo donde la educación enfrenta desafíos constantes, la resiliencia se ha convertido en una habilidad esencial para la gestión educativa efectiva. Donde, la capacidad de adaptación, la fortaleza emocional y la toma de decisiones asertivas son elementos fundamentales para garantizar un ambiente escolar armonioso y productivo. Sin embargo, en la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez", se han identificado deficiencias en el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, lo que afecta directamente el desempeño docente y la calidad educativa.

En este contexto, surge la necesidad de una estrategia integral que brinde herramientas prácticas y sostenibles para fortalecer la resiliencia en la gestión educativa, promoviendo un cambio estructural en la dinámica institucional y fomentando una cultura organizacional más positiva y colaborativa. De allí, la implementación de esta estrategia integral para el fortalecimiento de la resiliencia en la gestión educativa representa una oportunidad invaluable para transformar la cultura organizacional de la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez".

A través de la ejecución de actividades diseñadas para fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación, fomentar la regulación emocional y optimizar la resolución de conflictos, se establecerán las bases para una institución más cohesionada, motivada y preparada para enfrentar los retos del contexto educativo actual.

El éxito de esta propuesta dependerá del compromiso de todos los actores involucrados, quienes, con un enfoque colaborativo y una mentalidad de mejora continua, podrán convertir la resiliencia en un pilar fundamental de la gestión escolar. Al consolidar un entorno educativo basado en el apoyo mutuo, la adaptación al cambio y el bienestar emocional, no solo se beneficiará al personal docente y directivo, sino también a los estudiantes y a la comunidad educativa en su conjunto, asegurando un impacto positivo y sostenible a largo plazo.

REFERENCIAS

- Álvarez, D. R. L. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/109>.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica* Edición: 6ta Editorial: Episteme.
- Azocar, R. (2006). *La Resiliencia y su importancia*. España: Rimer.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(2014), 389-411.
- Balestrini, M. (2007) *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial. Panapo, sexta edición. Caracas.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Becker, C., (2017). *Gerente Resiliente una Necesidad en las Organizaciones*. Medellín-Colombia.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Press.
- Brackett, M. (2019). *Permission to feel: Unlocking the power of emotions to help our kids, ourselves, and our society thrive*. Celadon Books.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2019). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Briceño (2024), para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación, titulada “Constructo Ontoepistémico: La Resiliencia Desde la

Perspectiva de los Docentes de Educación Inicial en la Praxis y Calidad Educativa” en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, extensión académica Barinas-Venezuela.

Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management. Sage Publications.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw– Hill Interamericana, S. A. 5ta Edición México D. F. – México.

Chiavenato, I (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.

Coello, Y. E. (2019). Estudio fenomenológico de la resiliencia: una visión desde la experiencia del docente universitario. Cienciamatria, 5(9), 17-34.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 30, 1999. Caracas: Autor.

Cyrułnik, B. (2002). Los patitos feos: La resiliencia: Una infancia infeliz no determina la vida. Editorial Gedisa.

Day, C., & Gu, Q. (2019). Resilient Teachers, Resilient Schools: Building and Sustaining Quality in Testing Times. Routledge.

Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2020). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. John Wiley & Sons.

Duarte, Y. (2004) Introducción a la investigación cuantitativa. Morata. Madrid.

ENCOVI, 2022. https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7/636d0009b0c59ebfd2f24acd_Presentation%20ENCOVI%202022%20completa.pdf.

Eusse, P., & González, S. (2018). Leo, escribo, me fortalezo: la lectoescritura como potenciadora de la resiliencia en niñas, niños y adolescentes que han pasado por situaciones de vulnerabilidad en la Fundación Casa Hogar de las Merced. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.

Fredrickson, B. L. (2019). Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life. Three Rivers Press.

Fullan, M. (2017). Leading in a culture of change. John Wiley & Sons.

- García Garduño, J. M. (2014). La gestión escolar en acción. Editorial Porrúa.
- Giraldo, D. H., & Gutiérrez, M. G. T. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1), 5-16.
- Goleman, D. (2005). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam.
- Gómez, D. (2000). Orientaciones para la factibilidad en la gestión de proyectos culturales. Editorial: Lumen. México.
- Grotberg, E. (2006). La resiliencia en acción: Cómo enfrentar el estrés y la adversidad. Editorial Gedisa.
- Gu, Q. (2017). Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times. Quality of teacher education and learning: Theory and practice, 119-144.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Corwin Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006) Metodología de la Investigación. McGraw – Hill. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hurtado, J. (2010), Metodología de la Investigación. (4a. ed.). Ciea-Sypal. Bogotá.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.

- Jennings, P., & Greenberg, M. (2018). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525. Brackett et al., 2019).
- Kariuki, V., Chumba, S., & Wambua, B. (2023). Moderating Effect of Teachers Support on the Relationship between Conflict Management Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Kenya. *The Educator: A Journal of the School of Education, Moi University*, 3(1), 203-217.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw-Hill.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2021). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Labrador y Otros, (2002) *Propósitos y utilidad del diagnóstico comunitario*. Editorial Pirámide. Madrid
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Martín, I. (2013). *Liderazgo y coaching*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ignasimartin.blogspot.com/2013/01/los-pilares-de-la-resiliencia.htm> [Consulta: 2024, enero 15]
- Mateu, R., Escobedo, P. y Flores, R. (2019). *Resiliencia, educación emocional y duelo*. Formación para futuros docentes. Colección Sapientia.
- Méndez, E. (2022). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista Negotium*, (23), 202-226. <http://ojs.revistanegotium.org/index.php/negotium/article/view/145/123>.
- Mezirow, J. (2018). *Transformative Learning: Theory to Practice*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5-12.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Subsistema de Educación Inicial Bolivariana: Currículo y Orientaciones Metodológicas*.

- Fundación Imprenta Ministerio del Poder Popular para la Cultura. Caracas – Venezuela.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Mogrovejo Andrade, J. M. (2022). Estrategias resilientes y mecanismos de las organizaciones para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia a nivel internacional. *Región Científica*, 1(1), 202211-202211.
- Montoro, E. (2021). *Resiliencia emprendedora y crecimiento personal: construcción de una modelo para la educación inclusiva*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación*. 1ra. Edición, México. Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Ramos, (2024). *Liderazgo directivo y resiliencia organizacional de los docentes de las instituciones educativas de inicial de la provincia de Huaral, 2023*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación. Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Lima-Perú.
- Reforma del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003). Gaceta Oficial N° 5.662. Agosto 28, 2003. Caracas: Autor.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford publications.
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Essentials of organizational behavior (Fifteenth)*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson.

- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2020). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rodríguez, G. M., Álvarez, D. R. L., & Álvarez, H. E. L. (2020). La Resiliencia como Capacidad Humana en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa. *Revista Científica Hallazgos* 21, 5(3), 338-357.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.
- Rojo, M., (2021). *Relación entre Inteligencia Emocional, Resiliencia y Estrategias para el Manejo de los Conflictos en un Instituto de Enseñanza Secundaria*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia, Escuela Internacional de Doctorado.
- Sabino C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo de Caracas, Venezuela.
- Sampieri R. (2006) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Seligman, M. E. P. (2018). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Vintage.
- Serna, H., & Durán, M. (2012). *Gestión educativa: Teoría y práctica para directores escolares*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession-What Do Teachers Say?. *International education studies*, 8(3), 181-192.
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2020). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. McGraw-Hill Education.
- Strom, K., Mills, T., & Abrams, L. (2023). *Non-Linear perspectives on teacher development*. Routledge.
- Tamayo (2007). *El proceso de la investigación científica*. (4ta ed.). México D.F: Editores Noriega, Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012), *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Tschannen-Moran, M. (2020). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*. John Wiley & Sons.

- UNESCO. (2000). Módulos de Gestión Educativa Estratégica. http://www.iipebuenosaires.org.ar/publicaciones_resultados
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL. (2010). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. (4ª ed.). Caracas: Fedupel.
- Vaillant, D., & Manso, J. (2019). Docentes en acción: El rol del profesor en el proceso educativo. Editorial Paidós.
- Valdez, G., (2016). Organizaciones Inteligentes en Entidades Públicas. Editorial Gálac S.A. Caracas-Venezuela.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational research review*, 15, 17-40.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2018). A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.
- Vicente, M. y Gabari, M. (2019). Burnout y Factores de Resiliencia en Docentes de Educación Secundaria. Universidad Pública de Navarra. *RISE –International Journal of Sociology of Education* Vol.8 No.2 June 2019 pp. 127-152.
- Villalobos, M., y Castelán, E. (2007). La resiliencia en la educación. Universidad Panamericana. Facultad de Pedagogía Coordinación Editorial mvillalo@mx.up.mx.
- Walters, S. (2018). Emotional intelligence and leader development: measuring trait emotional intelligence scores of mid-career commissioned US army officers (Doctoral dissertation, Western Kentucky University).
- Wenchan, G., (2020). El Gerente Resiliente. Bogotá. Colombia.
- Zárate, Z. (2019). La construcción subjetiva de la experiencia: un análisis de la memoria y la resiliencia en sentido educativo. *Foro de Educación*, 17(26), 175-196.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"**
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Estimado Personal Docente:

Le damos un cordial saludo. La aplicación de esta encuesta tiene como propósito, proponer estrategias resilientes para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez", Municipio Obispos, Parroquia Guasimitos, Estado Barinas. Año 2024.

Le agradecemos su gran receptividad, buena disposición y alta colaboración que nos pueda brindar, en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de mi trabajo para optar al grado de Magister en Educación Gerencia y Planificación el cual será de gran beneficio para la culminación de mi tesis.

La información suministrada por usted serán manejados confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,

Licda. Aira Peña
C.I: 14732911

ANEXO B**INSTRUMENTO APLICADO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"**
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) la opción que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre (S)**, 4-**Casi siempre (CS)**, 3-**Algunas veces (A.V)**, 2-**Casi nunca (CN)**, 1-**Nunca (N)**.

ÍTEM	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
01	Considera usted, que en la institución educativa se fomenta la comprensión y apoyo entre docentes ante situaciones adversas.					
02	Según su experiencia, se esfuerza por comprender y responder de manera efectiva a las emociones de sus compañeros de trabajo.					
03	Reflexiona sobre sus propias emociones y reacciones ante los desafíos en el entorno escolar.					
04	Reconoce cómo sus actitudes influyen en la dinámica del equipo docente y en la gestión educativa.					
05	En la escuela, se promueve la colaboración entre docentes para enfrentar los retos del proceso educativo.					
06	Participa activamente en actividades grupales para mejorar la calidad educativa.					
07	Considera usted, que sus opiniones y propuestas son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la institución.					
08	Siente confianza al tomar decisiones que benefician el ambiente escolar y el aprendizaje de los estudiantes.					
09	En su escuela, el liderazgo impulsa cambios positivos que fortalecen la resiliencia en la gestión					

	educativa.					
10	Considera usted, que el equipo directivo motiva e inspira al personal docente para superar los desafíos académicos y organizacionales.					
11	En la institución, se fomenta un ambiente laboral armonioso que favorece el desarrollo profesional y personal.					
12	Percibe usted, que se promueve la comunicación efectiva y la confianza entre los docentes y el equipo directivo.					
13	Considera usted, que en su escuela, se aplican estrategias efectivas para la resolución de conflictos entre docentes y directivos.					
14	Se siente capacitado para manejar situaciones de conflicto dentro del aula y la institución.					
15	Se siente valorado en su rol como docente y esto influye en su desempeño profesional.					
16	Considera usted, que puede manejar adecuadamente el estrés y las emociones en situaciones desafiantes dentro del contexto educativo.					
17	Considera usted, que ha aprendido a adaptarse y a mejorar su práctica docente luego de enfrentar dificultades en el ámbito escolar.					
18	Mantiene usted, una actitud positiva frente a los cambios y desafíos en la educación.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

ANEXO C

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Barinas, 23 de diciembre de 2024

Ciudadano:

MSc. MAIRA HERNÁNDEZ

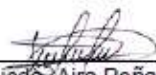
Presente. -

Tengo el grato placer de dirigirme a usted, en la oportunidad para solicitar su valiosa colaboración en la revisión y validación de este instrumento diseñado para recolectar la información requerida para la investigación titulada: **ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024.**

En tal sentido, se anexa al presente, objetivos de la investigación con su respectivo formato para la revisión y validación del mismo donde se ubicaran las (X) evaluando si hay pertinencia, coherencia y redacción. Sus observaciones serán de gran ayuda para la elaboración final del instrumento de redacción de datos, por lo que se le agradece su colaboración.

Agradeciendo altamente su colaboración;

Atentamente,



Licda. Aira Peña
C.I: 14732911

ANEXO D

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR
EXPERTO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Barinas, 23 de diciembre de 2024

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellidos y Nombres del Experto: MAIRA HERNÁNDEZ

Título que posee: MSc. EN GERENCIA Y LIDERAZGO

Lugar de Trabajo: ESCUELA RAMÓN REINOSO NUÑEZ

Cargo que desempeña: COORDINACIÓN

Instrucciones:

- 1.- Identifique con precisión en el instrumento anexo si es pertinente al objeto de estudio.
- 2.- Lea detenidamente los ítems de acuerdo a cada indicador.
- 3.- Emita su criterio marcando con una (X), en el espacio señalado.
- 4.- Realice las sugerencias necesarias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a las observaciones.

ANEXO E**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO 1**

MATRIZ DE VALIDACIÓN

ITEM	Pertinencia			Coherencia			Redacción		
	Aceptable	Modificar	Eliminar	Aceptable	Modificar	Eliminar	Aceptable	Modificar	Eliminar
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		
17	X			X			X		
18	X			X			X		

Observaciones:

Apellidos y Nombres del Experto: MAIRA HERNÁNDEZTítulo que posee: MSc. EN GERENCIA Y LIDERAZGOLugar de Trabajo: ESCUELA RAMÓN REINOSO NUÑEZFecha: 29 días del mes de diciembre de 2024Firma:  _____

ANEXO F

ACTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, MAIRA HERNÁNDEZ, titular de la cedula de identidad N°: 23.049.519, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Licenciada Aira Peña, C.I: 14.732.911, el cual utilizará para la recolección de datos en el trabajo de investigación titulado ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024, el cual se considera Aprobado para el propósito manifestado en la investigación.

En Barinas a los 29 días del mes de diciembre de 2024.

ANEXO G**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR
EXPERTO 2**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Barinas, 23 de diciembre de 2024

Ciudadano:

MSc. MAGDALENA DE PADILLA

Presente. -

Tengo el grato placer de dirigirme a usted, en la oportunidad para solicitar su valiosa colaboración en la revisión y validación de este instrumento diseñado para recolectar la información requerida para la investigación titulada: ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024.

En tal sentido, se anexa al presente, objetivos de la investigación con su respectivo formato para la revisión y validación del mismo donde se ubicaran las (X) evaluando si hay pertinencia, coherencia y redacción. Sus observaciones serán de gran ayuda para la elaboración final del instrumento de redacción de datos, por lo que se le agradece su colaboración.

Agradeciendo altamente su colaboración;

Atentamente,


Licda. Aira Peña
C.I: 14732911

ANEXO H

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR
EXPERTO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Barinas, 23 de diciembre de 2024

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellidos y Nombres del Experto: MAGADALENA DE PADILLA

Título que posee: MSc. EN GERENCIA Y LIDERAZGO

Lugar de Trabajo: E.B 5 DE JULIO

Cargo que desempeña: COORDINACIÓN PEDAGOGICA

Instrucciones:

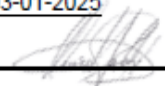
- 1.- Identifique con precisión en el instrumento anexo si es pertinente al objeto de estudio.
- 2.- Lea detenidamente los ítems de acuerdo a cada indicador.
- 3.- Emita su criterio marcando con una (X), en el espacio señalado.
- 4.- Realice las sugerencias necesarias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a las observaciones.

ANEXO I**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO 2**

MATRIZ DE VALIDACIÓN

ITEM	Pertinencia			Coherencia			Redacción		
	Aceptable	Modificar	Eliminar	Aceptable	Modificar	Eliminar	Aceptable	Modificar	Eliminar
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		
17	X			X			X		
18	X			X			X		

Observaciones:

Apellidos y Nombres del Experto: MAGDALENA DE PADILLATítulo que posee: MSc. EN GERENCIA Y LIDERAZGOLugar de Trabajo: E.B 5 DE JULIOFecha: 03-01-2025Firma:  _____

ANEXO J

ACTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, MAGDALENA DE PADILLA, titular de la cedula de identidad N°: 9.206.007, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Licenciada Aira Peña, C.I: 14.732.911, el cual utilizará para la recolección de datos en el trabajo de investigación titulado ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024, el cual se considera Aceptable para el propósito manifestado en la investigación.

En Barinas a los 03 días del mes de Enero de 2025.

ANEXO K**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR
EXPERTO 3**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Barinas, 23 de diciembre de 2024

Ciudadano:

MSc. YELITZA SALAZAR

Presente. -

Tengo el grato placer de dirigirme a usted, en la oportunidad para solicitar su valiosa colaboración en la revisión y validación de este instrumento diseñado para recolectar la información requerida para la investigación titulada: **ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024.**

En tal sentido, se anexa al presente, objetivos de la investigación con su respectivo formato para la revisión y validación del mismo donde se ubicaran las (X) evaluando si hay pertinencia, coherencia y redacción. Sus observaciones serán de gran ayuda para la elaboración final del instrumento de redacción de datos, por lo que se le agradece su colaboración.

Agradeciendo altamente su colaboración;

Atentamente,

Licda. Aira Peña
C.I: 14732911

ANEXO L

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR
EXPERTO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



Barinas, 23 de diciembre de 2024

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellidos y Nombres del Experto: YELITZA SALAZAR

Título que posee: MSc. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Lugar de Trabajo: LICEO ANTONIO GUZMÁN BLANCO

Cargo que desempeña: COORDINACIÓN DE CONTROL DE ESTUDIOS

Instrucciones:

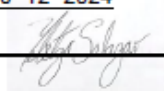
- 1.- Identifique con precisión en el instrumento anexo si es pertinente al objeto de estudio.
- 2.- Lea detenidamente los ítems de acuerdo a cada indicador.
- 3.- Emita su criterio marcando con una (X), en el espacio señalado.
- 4.- Realice las sugerencias necesarias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a las observaciones.

ANEXO M**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO 3**

MATRIZ DE VALIDACIÓN

ÍTEM	Pertinencia			Coherencia			Redacción		
	Aceptable	Modificar	Eliminar	Aceptable	Modificar	Eliminar	Aceptable	Modificar	Eliminar
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		
17	X			X			X		
18	X			X			X		

Observaciones:

Apellidos y Nombres del Experto: YELITZA SALAZARTítulo que posee: MSc. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓNLugar de Trabajo: LICEO ANTONIO GUZMÁN BLANCOFecha: 30 -12 -2024Firma:  _____

ANEXO N

ACTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN



ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, YELITZA SALAZAR, titular de la cedula de identidad N°: 9.098.472, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Licenciada Aira Peña, C.I: 14.732.911, el cual utilizará para la recolección de datos en el trabajo de investigación titulado ESTRATEGIAS RESILIENTES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA BÁSICA "PEDRO ELÍAS GUTIÉRREZ", MUNICIPIO OBISPOS, PARROQUIA GUASIMITOS, ESTADO BARINAS. AÑO 2024, el cual se considera ACEPTABLE para el propósito manifestado en la investigación.

En Barinas a los 30 días del mes de diciembre de 2024.

ANEXO O

GUIAS DE OBSERVACIÓN

Guía de Observación N°1: Dinámicas de Liderazgo y Comunicación en la Gestión Educativa

Objetivo: Evaluar la efectividad del liderazgo directivo y la comunicación entre docentes y directivos en la institución.

Lugar de observación: Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez"

Sujetos observados: Directivos y docentes

Fecha de observación: ____ / ____ / 2024

Observador: _____

Indicadores de Observación:

N°	Indicador	SI	NO	Evidencias Observadas
1	Los directivos promueven un liderazgo inspirador y motivador.		X	Durante la jornada observada, no se evidenció una actitud de liderazgo motivacional por parte del equipo directivo. No se promovieron espacios de inspiración ni se incentivó a los docentes a mejorar su desempeño.
2	Se evidencian estrategias para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes.		X	Se observó que los docentes trabajan de manera individual y no existen estrategias institucionales para fomentar la colaboración entre ellos. No se realizaron dinámicas de integración ni actividades grupales.
3	Existen espacios formales para la comunicación entre directivos y docentes.		X	No se identificaron reuniones o espacios específicos para la comunicación entre directivos y docentes. En los pasillos y espacios comunes, se percibe una comunicación limitada y poco estructurada.
4	Los docentes participan activamente en la toma de decisiones escolares.		X	Se constató que las decisiones académicas y administrativas son tomadas exclusivamente por la directiva, sin la consulta o participación del personal docente.
5	Se observa un ambiente de confianza y respeto en las interacciones entre el personal.		X	En varias interacciones observadas, se evidenció tensión entre docentes y directivos. Los docentes mostraban actitudes de reserva y evitaban expresar opiniones en espacios compartidos.
6	Se aplican mecanismos efectivos de retroalimentación entre directivos y docentes.		X	No se registraron instancias de retroalimentación formal. En las conversaciones entre docentes y directivos, se percibe una falta de evaluación constructiva o feedback sobre el desempeño docente.
7	Los conflictos se abordan de manera asertiva y oportuna.		X	Se observó que los conflictos que surgieron durante la jornada no fueron abordados de inmediato. En algunos casos, se notó tensión sin intervención del equipo directivo para mediar o resolver la situación.

Guía de Observación N°2: Regulación Emocional y Clima Organizacional en la Institución

Objetivo: Analizar la capacidad de regulación emocional del personal docente y su impacto en el clima organizacional.

Lugar de observación: Escuela Básica "Pedro Elías Gutiérrez"

Sujetos observados: Docentes y directivos

Fecha de observación: ____ / ____ / 2024

Observador: _____

N°	Indicador	SI	NO	Evidencias Observadas
1	Los docentes demuestran capacidad para manejar el estrés y las emociones en el aula.		X	Se observó que varios docentes presentaban signos visibles de estrés, como tono de voz elevado y gestos de incomodidad. En algunos casos, la frustración fue evidente al interactuar con los estudiantes.
2	Se observa colaboración y apoyo entre los docentes en situaciones de dificultad.		X	Durante la jornada, no se evidenció apoyo entre los docentes. En momentos de dificultad dentro del aula, los docentes no buscaron ayuda entre colegas, ni se promovió el trabajo colaborativo.
3	El ambiente escolar favorece la comunicación abierta y la resolución pacífica de conflictos.		X	Se percibió un clima de tensión en los pasillos y salas de trabajo. No hubo interacción espontánea entre los docentes fuera de los espacios de clase. Cuando surgieron desacuerdos, no se observó mediación efectiva.
4	Los docentes expresan sentirse valorados y motivados en su labor.		X	En conversaciones informales, algunos docentes manifestaron sentirse poco valorados y sin reconocimiento por su esfuerzo. No se observaron expresiones de gratitud o incentivos por parte de la directiva.
5	Se evidencian prácticas de autocuidado y bienestar emocional entre el personal educativo.		X	No se identificaron actividades institucionales orientadas al bienestar del personal. Los docentes no mostraron conductas asociadas a la gestión del estrés o el autocuidado durante la jornada observada.
6	Existen estrategias institucionales para el manejo de conflictos interpersonales.		X	No se evidenció la aplicación de estrategias institucionales para la resolución de conflictos. No hubo intervenciones de mediación ni referencias a protocolos de gestión de conflictos en los eventos observados.

Estas guías de observación permiten visualizar de manera clara la problemática detectada en la institución y servirán como base para futuras estrategias de mejora en liderazgo, comunicación, regulación emocional y resolución de conflictos.

ANEXO P

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL ALPHA DE CRONBACH

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL ALPHA DE CRONBACH

5-Siempre (S), 4-casi siempre (CS), 3-algunas veces (AV), 2-casi nunca (CN), 1-nunca (N).

Sujetos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	TOTAL
1	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	81
2	4	4	4	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	76
3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	73
4	5	5	2	3	4	3	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	73
5	5	3	1	2	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	62
6	4	5	2	3	5	4	3	2	4	4	5	4	3	5	3	3	4	2	65
7	3	5	1	5	4	3	5	2	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	63
8	5	5	2	2	4	3	5	2	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	62
VARIANZA	0,4375	0,734375	0,9375	1,484375	0,234375	0,25	0,4375	0,984375	0,25	0,234375	0,6875	0,484375	0,984375	0,6875	0,609375	0,609375	0,1875	0,9375	46,734375

Suma de las Varianzas: 11,17

Varianza Total: 46,73

Coefficiente del Alpha de Cronbach: 0,81

Confiabilidad: 81%