



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA  
FORMULAR UN DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO PERTINENTE EN LA  
I.E. JUAN XXIII DE YUMBO, VALLE  
DEL CAUCA**



**Estrategias gerenciales para formular un direccionamiento estratégico pertinente en  
la I.E. Juan XXIII de Yumbo, Valle del Cauca**

Estudiante:

Raquel Andrea Pisso Mazabuel

Tutora:

Sandra Bibiana Burgos Laiton

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

2021

**Estrategias gerenciales para formular un direccionamiento estratégico pertinente en  
la I.E. Juan XXIII de Yumbo, Valle del Cauca**

Estudiante:

Raquel Andrea Pisso Mazabuel

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa

Tutora:

Sandra Bibiana Burgos Laiton

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

2021

## **Dedicatoria**

Le dedico este trabajo inicialmente a Dios por permitir tenerme con salud, al mismo tiempo lo dedico a mi familia, a los estudiantes y sus familias, a los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, Valle del Cauca.

## **Agradecimientos**

Agradezco todas las personas que me apoyaron de manera directa e indirecta con sus conocimientos y experiencia en torno a la gerencia educativa.

También agradezco a los docentes de la especialización en Gerencia educativa de la Universidad Católica de Manizales, por la manera fortalecieron mi formación profesional. El cual se esta viendo reflejado en mi quehacer pedagógico y administrativo dentro de la institución en la cual laboro actualmente.

**Estrategias gerenciales para formular un direccionamiento estratégico pertinente en  
la I.E. Juan XXIII de Yumbo, Valle del Cauca**

**Management strategies to formulate a pertinent strategic direction in the I.E. Juan  
XXIII of Yumbo, Valle del Cauca**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

## Tabla de contenido

Introducción.....	10
1. ESCENARIO DE APERTURA .....	11
1.1. Ámbito-localización.....	11
1.1.1 Reseña histórica.....	12
2. Descripción del problema.....	1
2.2. Problema de investigación.....	3
2. ESCENARIO DE FORMULACIÓN .....	4
2.1. Objetivos .....	4
2.1.1. Objetivo general. ....	4
2.1.2. Objetivos específicos.....	4
2.2. Justificación .....	4
2.3. Fundamentación Teórica.....	6
2.4. Metodologías y actividades .....	14
2.4.1. Cronograma de actividades. ....	15
2.5. Recursos.....	17
2.5.1. Recursos humanos.....	17
2.6. Recursos financieros .....	17
2.6.1. Presupuesto Global por Fuentes de Financiación.....	17
3. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS.....	19
3.1. Resultados/Hallazgos .....	19
3.1.1. Diagnóstico situación actual de la gestión directiva.....	19
3.1.2. Encuesta.....	3



3.1.3. Tamaño y muestra .....	4
3.1.4. Resultados y análisis de la encuesta .....	4
3.1. Matriz DOFA.....	12
3.2. Estrategias gerenciales.....	14
4. Conclusiones y recomendaciones.....	16
4.1. Conclusiones .....	16
4.2. Recomendaciones .....	18
5. Bibliografía.....	18
Anexos.....	22

## Introducción

La importancia que tiene la gerencia educativa para una institución educativa, se debe a que el gerente educativo (Rector@) lidera estrategias elevan los niveles de calidad educativa y aumenta la satisfacción de todos los miembros de la comunidad educativa, además hace que la institución sea más eficiente, eficaz y competitiva. En este sentido, el presente proyecto esta encaminado a establecer estrategias gerenciales que permitan un adecuado direccionamiento estratégico en la institución educativa Juan XXIII de Yumbo, Valle del Cauca.

El proyecto se desarrolla en tres momentos: el primero esta encaminado a conocer información pertinente entre los que se encuentra localización, reseña histórica y otros componentes del *escenario de apertura*; el segundo momento es llamado *escenario de formulación*, en esta fase se encuentra todo lo relacionado con el planteamiento del problema, la formulación, justificación, marco teórico, metodología, recursos disponibles, recursos financieros y cronograma de actividades. La última fase, está orientada a la ejecución del proyecto, por tanto, se encuentran los hallazgos y resultados alrededor del alcance del objetivo general; también se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del proyecto.

# 1. ESCENARIO DE APERTURA

## 1.1.Ámbito-localización

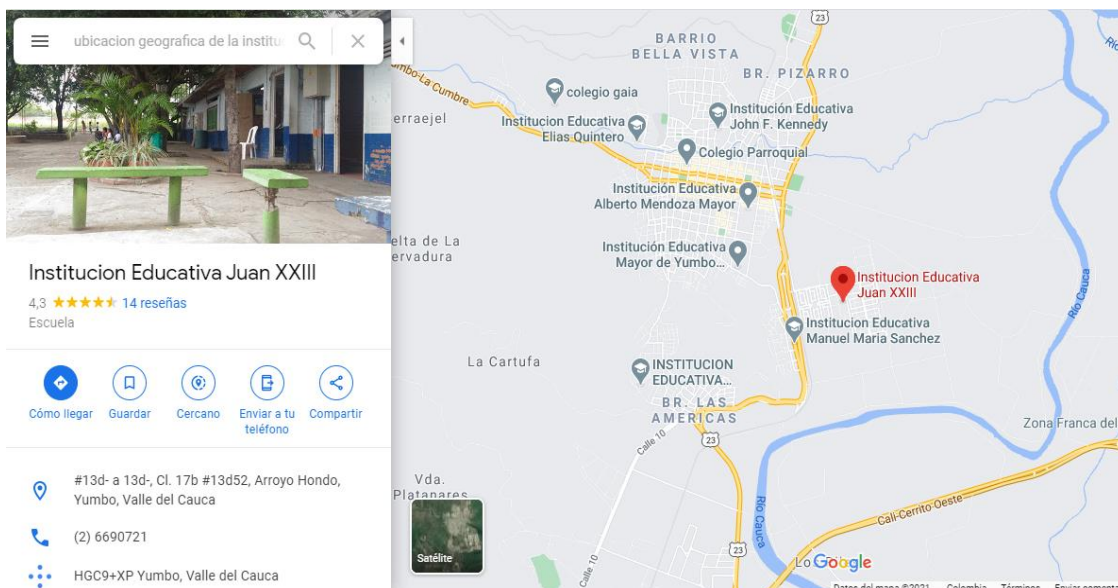
La I.E. Juan XXIII de Yumbo, fue fusionada en el año 2015 con la Institución Educativa Manuel María Sánchez, bajo la resolución de fusión # 590 de 09 de diciembre de 2015 y resolución aclaratoria # 019 de 13 de febrero de 2016. A partir de esta fusión, surgen las dos sedes (Sede principal Juan XXIII y sede Manuel María Sánchez).

Está ubicada en el Yumbo, Valle del Cauca, en la comuna 1, con dirección de la sede principal: calle 20 #13<sup>a</sup>-16/B. La Estancia y Calle 14 #15<sup>a</sup>-54 B/ Puerto Isaac de la segunda sede. Su correo electrónico [juan23yumboene16@gmail.com](mailto:juan23yumboene16@gmail.com)

### Ilustración 1:

#### Ubicación geográfica de la IE Juan XXIII de Yumbo

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Institucion+Educativa+Juan+XXIII>



### ***1.1.1 Reseña histórica<sup>1</sup>.***

Hace cuarenta años y después de una iniciativa comunal, se creó la Escuela No. 8. En ella empezamos nuestra labor, tratando de dar oportunidades de educación a un sector naciente de la población de Yumbo que quedaba muy alejado de la zona urbana.

El día 3 de junio de 1963, fallece el Papa Juan XXIII y la comunidad, perteneciente en su mayoría a la tradición católica, decide dar el nombre del desaparecido pontífice; por tanto, la escuela es llamada Juan XXIII. Años más tarde, se hace la donación del terreno por parte de Seguros Bolívar, y junto con la colaboración del sector privado se inicia la construcción de la sede actual. A partir de 1976, se ofrece formación académica en básica primaria, impartida aproximadamente a 100 niños de primero a quinto grado y 4 décadas más tarde, entre el 2012 – 2015, la IE, contaba tres sedes: Panorama, Villa Esperanza y Estancia y alrededor de 1000 estudiantes.

En el 2015 fue fusionada con la Institución Educativa Manuel María Sánchez, bajo la resolución de fusión # 590 de 09 de diciembre de 2015 y resolución aclaratoria # 019 de 13 de febrero de 2016. En la actualidad existen dos sedes; Juan XXIII ubicada en el barrio la Estancia y Manuel María Sánchez ubicada en el barrio Puerto Isaac. Actualmente, cuenta con formación académica en Transición, Básica Primaria, Básica Secundaria, Educación Media y Nocturna y tiene articulación con el SENA, en la formación técnica en mantenimiento de computadores. Aproximadamente, se presta el servicio educativo a 1.632 estudiantes, en el ciclo de Básica Primaria, Básica Secundaria y Media en las tres jornadas académicas, asimismo la institución educativa cuenta con 1.000 familias.

---

<sup>1</sup> PEI de la IE Juan XXIII de Yumbo (2017). Caracterización del contexto y Generalidades conceptuales del Proyecto Educativo Institucional.

La sede principal está en reconstrucción, por lo que los estudiantes, docentes y directivos que laboran en esa sede, se encuentran confinados en la estructura vieja, en cuanto a la sede #2, si tiene buena infraestructura para la prestación del servicio educativo; cuenta con 18 salones, de los cuales 5 están adecuados con computadores y video beam; tiene polideportivo y cancha sintética que posibilita generar actividades culturales y deportivas para los estudiantes sin que ellos se tengan que trasladarse a otro lugar.

La Institución Educativa, tiene 4 directivos docentes (rectora y 3 coordinadores), 3 administrativos, una orientadora escolar y 65 docentes de los cuales 6 docentes son de Transición, 20 docentes de Básica Primaria y 39 docentes de Bachillerato en las dos sedes. Cabe decir que, del total de docentes, 59 son formados profesionalmente desde su área a fin y 6 docentes son profesionales de otras áreas (Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Química y Administración de Empresas), lo que lleva a tener un 93% de docentes formados para la labor docente.

La población de la institución proviene de hogares disfuncionales donde prevalece el maltrato físico y verbal. Esta población es flotante, debido al factor empleo, sin embargo, es constantemente vulnerable, dado que son escasos los recursos económicos a los que pueden acceder las familias de los estudiantes, dificultando su sostenimiento en la institución. A este panorama, se le suma la falta de oportunidad de capacitación y de formación que potencialice, las aptitudes laborales de los jóvenes, pues en el municipio, como paradoja, no existe una media técnica que colme las expectativas o requerimientos de la plataforma empresarial.

En cuanto a los padres de familia en su mayoría no alcanzan a terminar la educación básica, por lo que su acompañamiento académico es bajo, lo que lleva a que algunos niños y niñas trabajen, o ejerzan roles de padres mientras sus padres se encuentran trabajando,

además presentan problemas de consumo temprano de sustancias psicoactivas, especialmente alcohol y en algunos casos, también se presentan problemas de pandillas o violencia sexual. Esto en gran parte, se debe al incipiente trazado de políticas públicas que permitan enfrentar la problemática del desempleo en forma articulada entre la administración municipal, el sector productivo y educativo.

Todo esto conlleva a que las familias de nuestro sector educativo, se conviertan en población vulnerables de escasos recursos económicos estratos 1 y 2 con dificultades en la manutención de sus familias; los jóvenes no tienen muchas oportunidades en el sector empresarial, una vez culminan con la media técnica, no encuentran trabajo o no siguen estudios superiores.

- **Filosofía**

Nuestra filosofía se inspira en los fines de la educación y principios del ser, saber-hacer, y saber-conocer del estudiante como persona, en búsqueda de su formación integral ubicándolo contextualmente en el espacio como promotor y actor de procesos y cambios sociales, políticos y económicos; contando con la participación de la comunidad.

- **Misión.**

La Institución Educativa Juan XXIII, genera procesos de enseñanza a través de una formación integral en competencias ciudadanas y laborales en ambientes de aprendizaje que promueven la inclusión, promoción de los derechos humanos y el desarrollo sostenible.

- **Visión.**

En el año 2020 la Institución Educativa Juan XXIII, será reconocida por contribuir a la formación integral de estudiantes competentes en la especialidad de Sistemas de Información, Garantizando una educación con calidad, equitativa e incluyente

- **Creencias.**

- Las asume como estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicar la realidad institucional.
- Creemos que el cuidado del medio ambiente genera calidad de vida.
- Creemos que fomentando y aplicando los valores mejoraremos la calidad de vida.
- Creemos que el desarrollo de competencias tecnológicas y laborales motiva el espíritu laboral y creativo.
- Creemos que los procesos académicos fortalecidos en el macro proyecto contribuye a formar una cultura de paz.
- Creemos que la aplicación de diferentes estrategias metodológicas desarrolla el interés y las aptitudes para la investigación y la creatividad.
- Creemos que la formación integral en valores hace que los niños (as) sean críticos y participativos.
- Creemos que el proyecto de escuela familiar orienta los lazos de convivencia.
- **Principios institucionales**

Participación	Respeto
Tolerancia	Responsabilidad
Honestidad	Solidaridad

## **2. Descripción del problema**

En el contexto actual de la gestión educativa en las instituciones educativas de Colombia, se le da importancia a la dirección y procesos de gestión que surgen de esta; procesos que se fundamentan en el marco de la política y normatividad educativa de Colombia, desde la Ley 115 y el Decreto 1860 de 1994 y para el año 2001, dicha Ley dicta las normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 del 2001) de la Constitución Política y establece otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros, y el Decreto 1860 de 1994 reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. (Cucaita, 2014)

En este sentido, todas las Instituciones Educativas realizan un Plan de Mejoramiento Institucional al finalizar el año lectivo, el cual comprende cuatro áreas de gestión a saber: gestión directiva, gestión administrativa y financiera, gestión académica y gestión comunitaria. Estas cuatro áreas sobre las cuales se realiza el PMI, tiene como propósito articular los procesos internos que consolidan el Proyecto Educativo Institucional.

De acuerdo con la Guía 34 (MEN, 2008); guía para el mejoramiento institucional, en el interior de cada área de gestión, hay un conjunto de procesos y componentes que se articulan periódicamente, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de PEI, y sobre ellas establecer acciones que ayuden a mejorar. Es pertinente decir, que tanto los



procesos como los componentes de las gestiones directiva, administrativa y financiera, comunitaria y académica, sirven como referentes para iniciar la ruta del mejoramiento al que se refiere en la segunda parte de esta guía (pag.29). Dicho mejoramiento institucional va encaminado a establecer una organización educativa, que en el contexto actual permite determinar las directrices que constituyan los procesos orientadores de las actividades propuestas dentro del horizonte institucional.

En relación a la gestión directiva, el proceso de direccionamiento estratégico de la gestión directiva, es un instrumento metodológico en donde se establece los logros, los procesos y las áreas de gestión que trabajan en relación con la misión, visión, principios instruccionales, metas, conocimiento, entre otros criterios, que tiene como objetivo “establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de los ámbitos de trabajo” (Guía 34, MEN, 2008).

De este modo, constituye de vital importancia que la gestión directiva genere, en el caso particular del proceso de *direccionamiento estratégico* (que de acuerdo a la Guía 34 del MEN, se define como: establecer los Lineamientos que establezcan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo), la capacidad de diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar, cuya finalidad sea desarrollar una adecuada pertinencia institucional.

Con base a lo anterior, se quiere indagar sobre estrategias gerenciales que permitan formular un adecuado Direccionamiento Estratégico y horizonte institucional en la gestión directiva de la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, dado que en la actualidad se evidencia que este proceso tiene deficiencias en cuanto a los siguientes aspectos:

- La misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, pese a estar en el PEI, todavía no están totalmente articulados, lo que conlleva a que no sean apropiados por la comunidad educativa.
- Las metas establecidas para la institución integrada e inclusiva, no están respondiendo a los objetivos y al direccionamiento estratégico de la institución educativa, ya que no son conocidas, ni puestas en práctica por la comunidad educativa
- En el conocimiento y apropiación del direccionamiento, la institución educativa, difícilmente utiliza estrategias para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa, lo que conlleva a que no haya identidad institucional ni unidad de propósitos entre sus miembros.
- En la Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, solo existe el plan de atención con PIAR, el cual es conocido por toda la institución para direccionar las acciones en este sentido, pero no se adoptan metodologías para apoyar estudiantes con Necesidades Educativa Específicas (NEE), como tampoco promueve la coordinación con otros organismos para su atención integral.

En consecuencia, se evidencia que la IE Juan XXIII, debe plantar estrategias gerenciales que posibiliten un adecuado direccionamiento estratégico, en el marco Plan de Mejoramiento Institucional que se propone desde la (Guía 34 del MEN 2008. ., 86).

## **2.2. Problema de investigación**

¿Qué estrategias gerenciales permiten el direccionamiento estratégico de la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, Valle del Cauca?

## 2. ESCENARIO DE FORMULACIÓN

### 2.1. Objetivos

#### 2.1.1. *Objetivo general.*

Establecer estrategias gerenciales que lleven a un direccionamiento estratégico pertinente en la Gestión Directiva de la I.E. Juan XXIII de Yumbo.

#### 2.1.2. *Objetivos específicos.*

- Realizar un diagnóstico a partir la matriz de Vester, que evidencie la situación actual de la gestión directiva de la IE Juan XXIII de Yumbo.
- Identificar los hechos que afectan positiva o negativamente el direccionamiento estratégico de la gestión directiva por medio de la matriz DOFA.
- Diseñar estrategias gerenciales que mejoren el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional de la gestión directiva.

### 2.2. Justificación

La actual investigación tiene como objetivo establecer estrategias gerenciales para un adecuado Direccionamiento Estratégico en la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, el cual es el primer proceso a evaluar en la gestión directiva del Plan de Mejoramiento Institucional, propuesto por la Guía 34 del MEN (2008). Este proceso se define como el proceso metodológico en donde están estipulados el objetivo, las metas, los indicadores y las acciones esperadas en relación con la misión, visión y objetivos establecidos por la institución educativa; a las metas institucionales; metas institucionales; conocimiento y apropiación del direccionamiento y política e inclusión de los diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural (p.87).

Es pertinente establecer que el Direccionamiento Estratégico, busca entre otras la identidad institucional, políticas de inclusión y metodologías que lleven a la institución a mejorar su calidad educativa. Para que se lleve a cabo un adecuado direccionamiento estratégico, la gestión directiva en cabeza del rector y los coordinadores, se debe partir de un liderazgo que contribuya de acuerdo con (Bolívar, 2010) a dinamizar, apoyar y animar todo tipo de proceso que contribuya a la capacidad interna de mejora institucional.

Este proyecto está orientado a formular estrategias gerenciales que conlleven a mejorar el direccionamiento estratégico en el área de Gestión Directiva de la I.E. Juan XXIII de Yumbo, Valle, dado que en la actualidad el liderazgo de la parte directiva es deficiente, llevando a que no hayan avances en los procesos ya mencionados, además no existe una política de seguimiento y acompañamiento al Plan de Mejoramiento Institucional de la Gestión Directiva, lo que genera una deficiente planeación y desarticulación de planes, proyectos y acciones en la institución. Esta situación hace que la influencia del área de Gestión Directiva, no sea significativa en el contexto institucional y por supuesto en el Horizonte Institucional.

En cuanto al impacto de la investigación, esta sirve como punto de partida para diseñar y adoptar estrategias gerenciales que posibiliten una planeación y direccionamiento de los procesos del área de Gestión Directiva de la I.E. Juan XXIII de Yumbo, Valle, esto con el propósito de formular un direccionamiento estratégico eficiente, que oriente las actividades, propuestas, proyectos y acciones propias del contexto educativo y del horizonte y filosofía institucional.

La viabilidad del proyecto, se establece a partir de la importancia que tiene el área de Gestión Directiva para cumplir con las metas y todo lo concerniente al horizonte institucional, generando un mejoramiento colectivo, mediante el trabajo mancomunado de

los directivos, quienes tienen la responsabilidad de garantizar la calidad de los servicios educativos. Por otro lado, también tendrá efecto en las prácticas pedagógicas de los docentes, dado que están desarticuladas del Horizonte institucional y por ende causa un bajo rendimiento académico por parte de los estudiantes y bajo nivel educativo.

Finalmente, este trabajo de investigación se fundamenta en la recolección de información mediante instrumentos como la encuesta y la observación directa, que llevan a analizar la realidad de la I.E Juan XXIII, en lo correspondiente a la Gestión de sus directivos y su impacto en la calidad educativa, con el fin de presentar estrategias gerenciales que se conecten con los procesos que dicha gestión lidera.

### **2.3. Fundamentación Teórica**

En nuestro que hacer como docentes y futuros “gerentes educativos”, es necesario saber bajo qué fundamentos teóricos y conceptuales se desarrolla nuestro discurso y nuestro quehacer en las instituciones educativas, puesto que, en la actualidad, las organizaciones deben mantener un norte, el cual les permita desarrollar sus procesos de manera eficiente y eficaz, de este modo interviene la planeación estratégica, como parte del direccionamiento estratégico de la gestión directiva. Esta planeación permite definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer y hacia donde se quiere llegar.

La claridad sobre conceptos que hacen parte de nuestro quehacer cotidiano como formadores o facilitadores del conocimiento, parte de la concepción de maestro desde la teoría socio-cultural del aprendizaje de Vygotsky (1979), quien define al maestro como un *“agente cultural que enseña en un contexto de prácticas y medios socioculturales y como un mediador entre el saber y sociocultural y los procesos de aprendizaje del alumno”* y de

la concepción de maestro que tiene Freire, quien concibe al maestro como un sujeto activo y reflexivo de su propia práctica, citado por (Lopez C., 2010).

Entre los conceptos a tener claridad y dominio teórico, está la concepción que se tiene de la gestión directiva de las instituciones educativas, así:

“La gestión directiva está encaminada a la manera como el establecimiento educativo está siendo orientado y dirigido. Centrando la acción de esta gestión en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Con ello es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del gerente educativo y de su equipo de gestión”. (MEN, 2005)

De este modo, la gestión directiva tiene por objeto mejorar la calidad de la educación que se imparte, mediante este proceso la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, evidencia debilidades en dicha gestión, en donde es necesario intervenir para que sus procesos y componentes puedan tener un mejor direccionamiento estratégico, por ello es pertinente revisar la sostenibilidad y el direccionamiento a partir de objetivos que lleven a obtener mejores resultados con los recursos que se tienen. En el caso de la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, donde se pretende establecer estrategias gerenciales que lleven a un direccionamiento estratégico en la Gestión, se parte de las bases teóricas desde la concepción que tienen algunos autores sobre gerencia educativa, estrategias gerenciales y direccionamiento estratégico.

En cuanto al término de gerencia Druker, lo define como el órgano específico de toda organización, entretanto Matsushita define la gerencia como una “*política de dirección abierta*”; es decir, una política de confianza con los empleados, permanente comunicación dentro de la empresa y alta moral de los trabajadores y ante todo solidaridad empresarial.

Desde el campo educativo, el concepto va más allá. Para Manes (1999), citado por (Herrera, 2012) “*La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno*” (p. 149) y su objetivo principal es lograr la eficacia máxima e los procesos que se le asignen. Se plantea entonces, que la gerencia educativa, es el proceso el cual permite la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, además de la administración de los recursos de la institución educativa, con la única finalidad de asegurar la calidad del servicio educativo.

La gerencia educativa debe responder a necesidades específicas de su comunidad educativa, ya que esto le permite establecer una organización, la cual incentiva, conduce e influencia a los todos los actores para alcanzar la excelencia. Por consiguiente, el gerente es el responsable de lograr un trabajo en equipo y de establecer las funciones del proceso administrativo, las cuales cumplan con lo que se planifica, se organiza, se ejecuta, se controla y se evalúa. En este sentido, la gerencia educativa está dada a tener un comportamiento organizacional acorde a las exigencias del siglo XXI (Graffe, 2002).

Es conjunto de acciones (planeación, organización, dirección de la ejecución, control evaluación) son necesarios para un adecuado desarrollo de la acción educativa. A continuación, se evidencian las diferentes acciones que comprende cada etapa del proceso de gerencia educativa.



Fuente: (Cejas, 2009)

Esto conlleva a que todo gerente educativo tenga una formación desde el área administrativa, pues de ello depende que se puedan establecer los indicadores, criterios que le ayudan a evaluar y retroalimentar constantemente los resultados e impactos que tiene el proceso de enseñanza aprendizaje en su institución. Por ende, los gerentes educativos están llamados a formarse constantemente, para gestionar y administrar de manera eficiente los recursos que tiene la institución para generar procesos de modernización, que conlleven a generar una cultura organizacional que se adapta los nuevos requerimientos del sistema educativo.

No obstante, dichos procesos administrativos desde la gerencia educativa se convierten en un desafío, dado que muchos directivos en la actualidad carecen una cultura organizacional, la cual pueda realizar cambios y adoptar lineamientos de cómo gerenciar en



diversos contextos, donde los recursos humanos y físicos son en muchos casos limitados, generando que el gerente educativo permanezca en muchas ocasiones ajeno al trabajo en equipo y a los procesos de organización interna de la institución.

Para (Castillo, 2015), cuando un gerente educativo demuestra el desconocimiento o manejo incorrecto del comportamiento organizacional, imposibilita al gerente definir las relaciones con los demás miembros, por cuanto debe considerar a la organización es una unidad social o lugar de trabajo donde la gente unida trabaja para lograr objetivos (p.9).

En efecto, cuando un gerente educativo tiene debilidades en el proceso organizacional, se desarrolla un trabajo desarticulado, el cual conlleva a que no se promueva la participación de todos los actores de la comunidad educativa, generando una postura subjetiva ajena a las necesidades de la institución. En relación a la idea anterior, es pertinente establecer la calidad educativa como el aprendizaje organizacional son factores indispensables que conlleven al desarrollo humano de los agentes educativos y por ello es necesario que los gerentes educativos sean los gestores de desarrollo sostenible, que según (Collazos N. y Ospina D., 2017) estos vistos como gestores y promotores de desarrollo, dado que deben de tener una visión holística; es decir, una visión global de todos los componentes, estrategias y actividades de una organización como representantes de las mismas.

En consecuencia, se puede decir que la gerencia educativa debe estar en continuo mejoramiento, dado que esto conlleva a un adecuado desarrollo institucional, que conlleva a una educación de calidad y para lograr esto es necesario el desarrollo de competencias básicas, donde lo más importante sea la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones frente a las dificultades que enfrenta día a día la institución (Jiménez A., Puerta a., Giraldo P. y Vallejo L., 2016).

De igual manera, el gerente educativo debe fomentar un trabajo en equipo y adoptar todo tipo de estrategias desde la parte organizacional que le ayuden a liderar procesos educativos de calidad, para ello es claro que los gerentes educativos deben adquirir competencias y destrezas para liderar todo tipo de cambio e innovación en donde los principales actores del sistema educativo tengan la oportunidad de pensar, recrear y proyectar una mejor calidad de vida en su entorno más cercano.

Cabe resaltar, que el gerente educativo está en la necesidad de adoptar estrategias gerenciales que puedan identificar, acorde con Omaha (2005), citado por (Furguerle J., et. al, 2016), las realidades del contexto escolar en función de “...las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas; así como establecer prioridades con el fin de diseñar planes para utilizar los recursos de manera eficiente; también coordinar, ejecutar y controlar las acciones para finalmente evaluar resultados y replanificar las tareas en procura de lograr los objetivos.” (p.2)

De ahí, la importancia de establecer estrategias gerenciales como el liderazgo, la toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación asertiva, permiten un adecuado direccionamiento estratégico desde la gestión directiva en las instituciones educativas. Esto debido a que, los gerentes educativos (rectores) deben tener la capacidad de liderar procesos organizacionales, para lo cual deben de estar en constante actualización de las estrategias que llevan alcanzar las metas propuestas en el desde el Plan de Mejoramiento Institucional.

Otro concepto a rescatar dentro de esta investigación, es el direccionamiento estratégico, en donde (Estrada. et.al., 2016), presentan una relación directa con la gestión, y manifiestan en una forma alternativa e innovadora que la dirección de las empresas previo

un reconocimiento de diferentes situaciones que pueden afectar su estabilidad y que corresponden principalmente a los entornos interno y externo.

Por su parte, Chiavenato y Sapiro, citados por (González. et.al., 2019), la administración estratégica, es también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia estratégica o planificación estratégica, la cual realiza un análisis desde una perspectiva integral que lo lleve a adoptar una visión más amplia de la situación actual, con el propósito de tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos trazados. En esta medida se traza por una la misión de la organización y, por otro lado, se proyecta la dirección futura, los objetivos estratégicos a largo plazo, a la vez que define estrategias y políticas para lograrlos; todo ello apoyado en procesos de evaluación del entorno tanto externo como interno a la organización.

El direccionamiento estratégico de acuerdo con (Estrada H. et.al, 2017), tiene como objetivo central diseñar estrategias y planes de que permitan anticipar acompañamientos futuros, por ende, es la principal herramienta de la gestión directiva y enfoca las acciones requeridas para que toda la institución educativa vaya en la misma dirección. Dess y Lumpkin (2003) citados por los mismos autores, estructuran el proceso de dirección estratégica en tres etapas

*“el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). El análisis estratégico se constituye en el proceso mediante el cual se define la posición de la organización interna y externamente, identificando amenazas y oportunidades, y fortalezas o debilidades (Ronda & Marcané, 2004) [...]. Por su parte la formulación estratégica determina el camino para alcanzar la misión de la empresa (Gómez–Mejía & Balkin, 2003) al formular planes a largo plazo de tal manera que se aprovechen las oportunidades de acuerdo con las características de la*

*empresa (Wheelen & Hunger, 2007), [...]. Finalmente, la implantación estratégica abarca el conjunto de acciones destinadas al cumplimiento de un plan (Harrison & St. John, 2002).” (p.2)*

Consecuente con lo anterior, las etapas del direccionamiento estratégico permiten que este componente sea un elemento de control, ya que estas centran la atención en el accionar de los participantes y de este depende el futuro de la organización de los procesos internos de la institución educativa. Esto conlleva a que sea un proceso participativo, en donde todas las acciones orientadas hacia integración de mecanismos que generen la toma de decisiones que lleven al alcance de las metas propuestas por la institución educativa.

El direccionamiento estratégico como mecanismo para orientar el crecimiento organizacional en toda institución educativa, y de acuerdo con la (Guía 34, MEN, 2008), está integrada por los siguientes componentes:

- Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada.
- Conocimiento y apropiación del direccionamiento.
- Metas institucionales.
- Conocimiento y apropiación del direccionamiento.
- Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural

Estos elementos establecen el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. De ahí, que la apropiación de este componente conlleve al alcance de metas colectivas que sirven de guía a la acción institucional. Asimismo, se promueve una planeación estratégica, que de acuerdo con investigaciones realizadas por (Rivero & López, 2016), consideran que la planificación estratégica “...es un proceso que tiene como objetivo principal diseñar la estrategia institucional para dar respuesta a diferentes tipos de demandas actuales y futuras

(económicas, sociales, políticas, demográficas, científico-tecnológicas, educativas, culturales y ambientales)”. Tal definición, indica que la planeación estratégica conlleva a un direccionamiento, orientado a una gestión efectiva, de progreso y de mejora continua, que pone en el centro de atención la misión y la visión del futuro institucional, las cuales se apoyan en los valores organizacionales (p. 83).

## **2.4. Metodologías y actividades**

La metodología y actividades para alcanzar los objetivos esperados en este proyecto, parten de la investigación pedagógica, que según (Sáez, 2017) “permite construir una teoría de la educación que explica los hechos educativos”. La investigación pedagógica como enfoque metodológico, está en la capacidad de explicar fenómenos del universo educativo, de modo que puede evidenciar su comportamiento, por tanto, exige que se demarque tanto el objeto de estudio, como su método de investigación, para profundizar, avanzar y aprender sobre la práctica pedagógica. Cabe decir que la comunidad educativa será quien obtenga los resultados y de esta manera, se pueda generar cambios prácticos en aras de la calidad educativa.

La investigación pedagógica, lleva al investigador a que obtenga resultados acordes a los objetivos propuestos, de tal manera que posibilite un mejoramiento en el área focalizada de la institución educativa, por tal razón parte del enfoque cualitativo, que de acuerdo con (Hernandez, 2010) permite realizar una descripción detallada de las situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. De la misma manera, (Bizquerra, 2009), plantea que la investigación cualitativa describe incidentes en términos descriptivos y funcionalmente relevantes, contextualizándolos en el ámbito social donde ocurren naturalmente, y determina el proceso del investigador como

etapas donde no se aplica de manera secuencial, pues el diseño de la investigación es flexible y emergente, y se va concretando progresivamente.

En la investigación pedagógica, (Castro, 2006), indica que no existe método específico, dado que muchas veces se dan procesos que la misma práctica educativa, por ende, este tipo de investigación tiene una intencionalidad y sistematicidad que precisa de un orden y de un modo específico, el cual pueda leer y enriquecer el quehacer pedagógico desde otros puntos de vista.

- En este orden de ideas, este proyecto está orientado a mejorar una situación que afecta la planeación, organización, gestión, seguimiento y evaluación de los procesos educativos institucionales, por ende se trata de una investigación cualitativa, que utiliza como método un estudio de caso y se apoya en observaciones, documentación disponible (Autoevaluación institucional y Plan de mejoramiento institucional) y una encuesta que permite obtener información por parte de la comunidad educativa sobre el direccionamiento estratégico de la gestión directiva y del mismo modo diseñar estrategias gerenciales que mejoren el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional de la E Juan XXIII de Yumbo.

Después de establecer el enfoque metodológico del proyecto, se indican las actividades a desarrollar mediante la siguiente matriz:

#### 2.4.1. Cronograma de actividades.

Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsables	Mes								
				S E P	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	
Diagnóstico institucional	Análisis de la situación	Matriz de Vester que	Investigadora y equipo	X	X							

nal desde la Gestión directiva	actual de la Gestión directiva	evidencie la situación actual de la Gestión directiva	de calidad de la institución								
Reuniones con los diferentes actores de la comunidad educativa para socializar el proyecto	Presentaciones PowerPoint	Comunidad educativa capacitada en el tema de direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Investigadora y equipo de calidad de la institución			X	X				
Análisis del componente de direccionamiento estratégico y el horizonte institucional de la Gestión directiva	PPT de análisis	Socialización de análisis con equipo de calidad.	Investigadora y equipo de calidad de la institución					X			
Realizar encuesta a la comunidad educativa de la IE Juan XXIII	Diseño de Encuesta	Análisis de Encuesta	Investigadora y equipo de calidad de la institución						X		
Análisis de hechos que afectan positivo o	Implementación de la matriz DOFA	Matriz DOFA	Investigadora y equipo de calidad							X	

negativamente el direccionamiento estratégico de la Gestión directiva			de la institución								
Diseñar estrategias gerenciales	Estrategias gerenciales para el direccionamiento institucional	Estrategias gerenciales	Investigadora y equipo de calidad de la institución							X	X

## 2.5. Recursos

### 2.5.1. Recursos humanos.

### 2.6. Recursos financieros

PERSONAS	ROLES
Sandra Bibiana Burgos	Docente asesora del proyecto de desarrollo
Raquel Andrea Pisso Mazabuel	Investigadora
Vivian Sanchez Satizabal	Rectora
Yoleida García José Andrea Álzate Óscar Eduardo Sánchez	Coordinadores
Otros	Docentes equipo de Calidad

### 2.6.1. Presupuesto Global por Fuentes de Financiación

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	X				
EQUIPOS	1.400.000				
SOFTWARE	X				
MATERIALES				200.000	



SALIDAS DE CAMPO				X	
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				100.000	
PUBLICACIONES				X	
SERVICIOS TÉCNICOS	X			200.000	
MANTENIMIENTO	X				
<b>TOTAL</b>	<b>1.400.000</b>			<b>500.000</b>	

### 3. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS

#### 3.1. Resultados/Hallazgos

Para dar cumplimiento al desarrollo del objetivo general, el cual está orientado a establecer estrategias gerenciales para el direccionamiento institucional de la Institución Educativa Juan XXIII de Yumbo, se realiza el siguiente diagnóstico.

##### 3.1.1. Diagnóstico situación actual de la gestión directiva

El diagnóstico surge como desarrollo del primer objetivo específico el cual tiene como propósito identificar la situación actual de la gestión directiva de la IE Juan XXIII de Yumbo, a través de la matriz de Vester.

#### - Matriz de Vester

**Tabla 1:** Situaciones problemáticas priorizadas

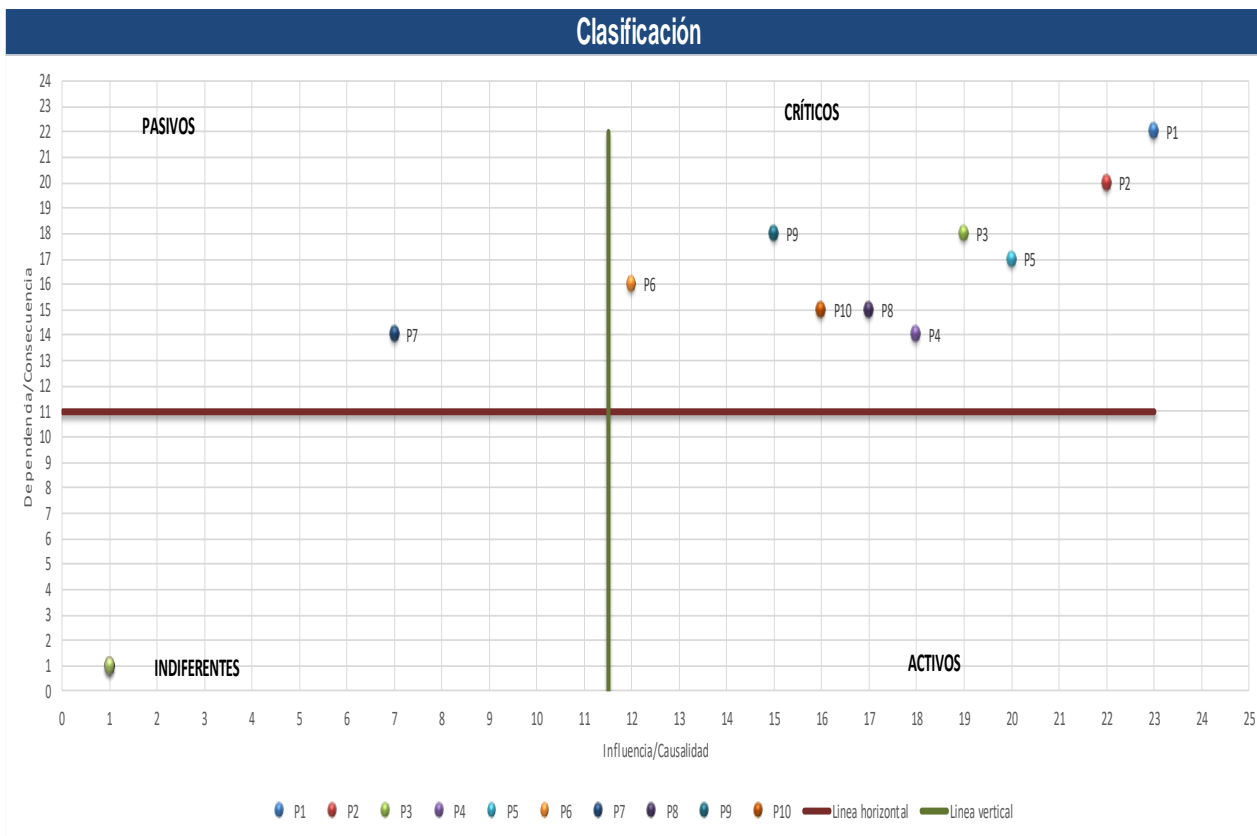
AREA O PROCESO SELECCIONADO	
Nro.	SITUACIONES PROBLÉMICAS PRIORIZADAS
P1	El liderazgo de la parte directiva es deficiente, lo que hace que su direccionamiento institucional se realice parcialmente en las dos sedes.
P2	Hay una deficiente planeación directiva, lo que conlleva desarticulación de planes, proyectos y acciones en la institución.
P3	Falta de un plan de acompañamiento al plan de mejoramiento de gestión directiva.
P4	La institución cuenta con misión, visión y principios institucionales, pero no existen estrategias pedagógicas que permitan articularlos en las dos sedes.
P5	Los planes, proyectos y acciones son coherentes con planteamiento estratégico de la institución, pero no hay trabajo en equipo que permita articular las acciones.
P6	La información interna y externa de la institución es deficiente.
P7	No existe una política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural en la institución.
P8	La institución no realiza seguimiento al proceso académico, lo que lleva a haya un bajo nivel académico.

P9	El plan de mejoramiento en la evaluación arroja resultados que no tienen influencia significativa en la comunidad educativa.
P10	Hay desmotivación por parte de la comunidad educativa con los bajos resultados académicos de la institución.

**Cuadro 1:** Vaciado de problemas en la Matriz de Vester

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
P1	El liderazgo de la parte directiva es deficiente, lo que hace que su direccionamiento institucional se realice	0	3	3	2	3	2	2	3	2	3	23
P2	Hay una deficiente planeación directiva, lo que conlleva desarticulación de planes, proyectos y acciones en la institución.	3	0	3	3	2	3	3	2	3	0	22
P3	Falta de un plan de acompañamiento al plan de mejoramiento de gestión directiva.	2	2	0	2	3	2	1	2	2	3	19
P4	La institución cuenta con misión, visión y principios institucionales, pero no existen estrategias pedagógicas que permitan articularlos en las dos sedes.	3	2	3	0	0	2	2	2	2	2	18
P5	Los planes, proyectos y acciones son coherentes con planteamiento estratégico de la institución, pero no hay trabajo en equipo que permita articular las acciones.	3	3	3	2	0	2	1	2	2	2	20
P6	La información interna y externa de la institución es deficiente.	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	12
P7	No existe una política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural en la institución.	2	1	0	1	1	0	0	0	1	1	7
P8	La institución no realiza seguimiento al proceso académico, lo que lleva a haya un bajo nivel académico.	3	3	2	1	3	1	1	0	2	1	17
P9	El plan de mejoramiento en la evaluación arroja resultados que no tienen influencia significativa en la comunidad educativa.	2	3	2	1	2	1	2	1	0	1	15
P10	Hay desmotivación por parte de la comunidad educativa con los bajos resultados académicos de la institución.	2	2	1	1	1	3	2	2	2	0	16
DEPENDENCIA		22	20	18	14	17	16	14	15	18	15	121

## Ilustración 2: Plano cartesiano



## Ilustración 3: Parámetros

	X	Y
Línea horizontal	0	11,5
	23	11,5
Línea vertical	11,5	0
	11,5	23

**Tabla 2:** Explicación de los problemas, de acuerdo a su ubicación en el cuadrante

<p>CUADRANTE 2: PASIVOS. P7: No existe una política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural en la institución.</p>	<p>CUADRANTE 1: CRÍTICOS. P1: El liderazgo de la parte directiva es deficiente, lo que hace que su direccionamiento institucional se realice parcialmente en las dos sedes. P2: Hay una deficiente planeación directiva, lo que conlleva desarticulación de planes, proyectos y acciones en la institución. P9: El plan de mejoramiento en la evaluación arroja resultados que no tienen influencia significativa en la comunidad educativa. P3: Falta de un plan de acompañamiento al plan de mejoramiento de gestión directiva. P5: Los planes, proyectos y acciones son coherentes con planteamiento estratégico de la institución, pero no hay trabajo en equipo que permita articular las acciones. P6: La información interna y externa de la institución es deficiente. P10: Hay desmotivación por parte de la comunidad educativa con los bajos resultados académicos de la institución. P8: La institución no realiza seguimiento al proceso académico, lo que lleva a haya un bajo nivel académico. P4: La institución cuenta con misión, visión y principios institucionales, pero no existen estrategias gerenciales que permitan su articulación y apropiación en las dos sedes.</p>
<p>CUADRANTE: INDIFERENTES. No hay indicadores en este cuadrante.</p>	<p>CUADRANTE 4: ACTIVOS No hay indicadores en este cuadrante.</p>

El diagnóstico de la gestión directiva, se sustenta en los hallazgos encontrados en la Autoevaluación y el Plan de mejoramiento institucional de los últimos dos años (ver anexo 1).

A continuación, se presentan los hallazgos del proceso denominado *Direccionamiento estratégico y horizonte institucional*; proceso que recoge los problemas críticos:

- El ítem uno que trata sobre la misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento tiene valoración 2 en los dos años consecutivos y de acuerdo con las evidencias, existe un Manual de convivencia que está en construcción, pero no se especifica en el año 2020, cómo se avanzó en la formulación, de la visión, misión y

principios institucionales, dado que en el 2019 se indica que hay algunos avances y aunque no indica cuáles avances, dice que estos aún no están totalmente articulados, lo que conlleva a que no sean apropiados por la comunidad educativa.

- El siguiente ítem “metas institucionales”, tiene misma valoración en los dos años consecutivos (2). En las evidencias se indica que el PEI está por aprobar, que existen metas institucionales inclusivas para la articulación y apropiación, pero que solo algunas responden a los objetivos y direccionamiento estratégico de la institución educativa. En síntesis, las metas institucionales no son conocidas, ni puestas en práctica por la comunidad educativa.
- El ítem 3 que trata sobre el conocimiento y apropiación del direccionamiento, la institución educativa, tiene como valoración uno, en el 2019 se muestra como evidencia se realizan algunas acciones de comunicación. En 2020 no hay ninguna evidencia, razón por la cual es mínimo el conocimiento y apropiación del horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa. Esto lleva a que no haya identidad institucional ni unidad de propósitos entre sus miembros.
- El ítem 4, que habla sobre la Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, tiene valoración 2. En este último ítem, hay evidencia de la existencia del plan de atención con PIAR, el cual es conocido por toda la institución para direccionar las acciones en este sentido, sin embargo, no se adoptan metodologías para apoyar estudiantes con Necesidades Educativa Específicas (NEE), como tampoco promueve la coordinación con otros organismos para su atención integral.

Ante estos hallazgos, el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) de la Gestión directiva para el 2020 propone en el componente “*Direccionamiento estratégico y horizonte institucional*”

que se mejore dicho proceso mediante difusión de los diferentes procesos institucionales vinculados a la página Web (ver anexo 2).

Los anteriores hallazgos muestran que, en el proceso de *Direccionamiento estratégico y horizonte institucional*, la institución educativa no utiliza estrategias para su articulación y apropiación en la comunidad educativa. Por otro lado, no hay evidencia estrategias gerenciales que puedan crear identidad institucional.

En cuanto al PMI de la gestión directiva, en el primer componente no se muestra coherencia con la autoevaluación, puesto que tanto el objetivo como las metas giran alrededor de una estrategia que, aunque ayuda a la difusión, no indica estrategias que puedan articular y apropiar el horizonte institucional en la comunidad educativa de Juan XXIII, Yumbo.

En relación a lo anterior, se realiza una encuesta con el propósito obtener información sobre el conocimiento del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional por parte de la comunidad educativa. Es importante destacar que la información obtenida en esta encuesta, sirve como insumo para el desarrollo del segundo objetivo específico, el cual está orientado a identificar a través de una matriz DOFA, los hechos que afectan positiva y negativamente el direccionamiento estratégico de la institución educativa Juan XXIII de Yumbo.

### **3.1.2. Encuesta**

La importancia que tiene el proceso de *direccionamiento estratégico* en la Gestión directiva, desde la Guía 34 (2008) conlleva a “establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de ámbitos de trabajo”. De acuerdo a esta definición, se realiza una encuesta a la comunidad educativa.

### 3.1.3. Tamaño y muestra

Para realizar la encuesta, se tuvo en cuenta el tamaño de población por cada estamento de la comunidad educativa de la IE Juan XXIII de Yumbo y la muestra mínima refleja las encuestas respondidas.

	Familias	Estudiantes	Docentes	Directivos	Administrativos
<b>2020</b> Tamaño de la población	1100	1323	59	4	3
Muestra mínima	219	298	52	4	3
Encuestas respondidas	334	304	54	4	4

Fuente: Equipo de calidad IE Juan XXIII de Yumbo, 2021.

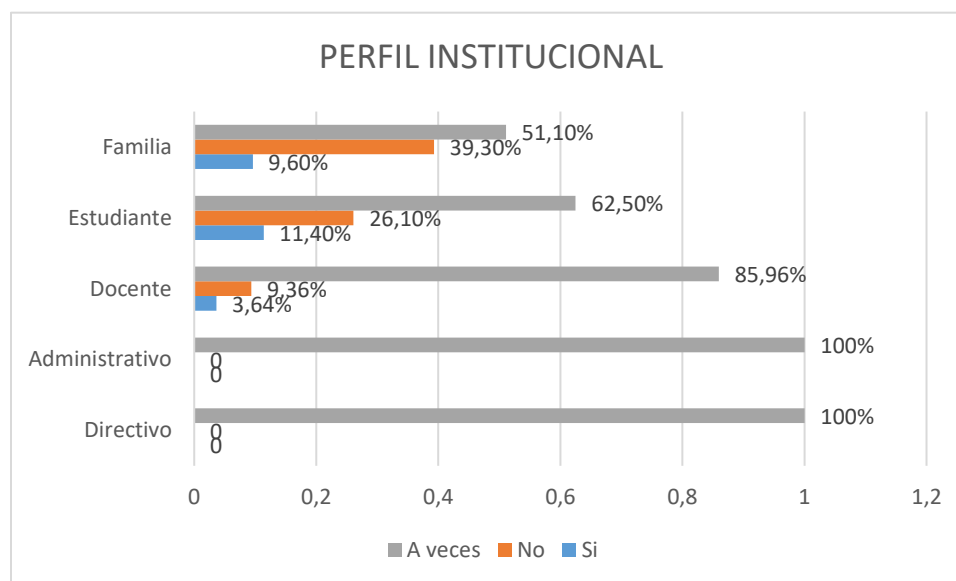
### 3.1.4. Resultados y análisis de la encuesta

Tabla 3: Pregunta 1

Pregunta 1: ¿La misión, visión, valores institucionales, metas son conocidas y apropiadas por la comunidad educativa?				
Estamento/Respuesta	Si	No	A veces	Total
Directivo	0	0	100%	4
Administrativo	0	0	100%	3
Docente	3,64%	9,36%	85,96%	52
Estudiante	11,40%	26,10%	62,50%	298
Familia	9,60%	39,30%	51,10%	219



Gráfico 1: Perfil institucional



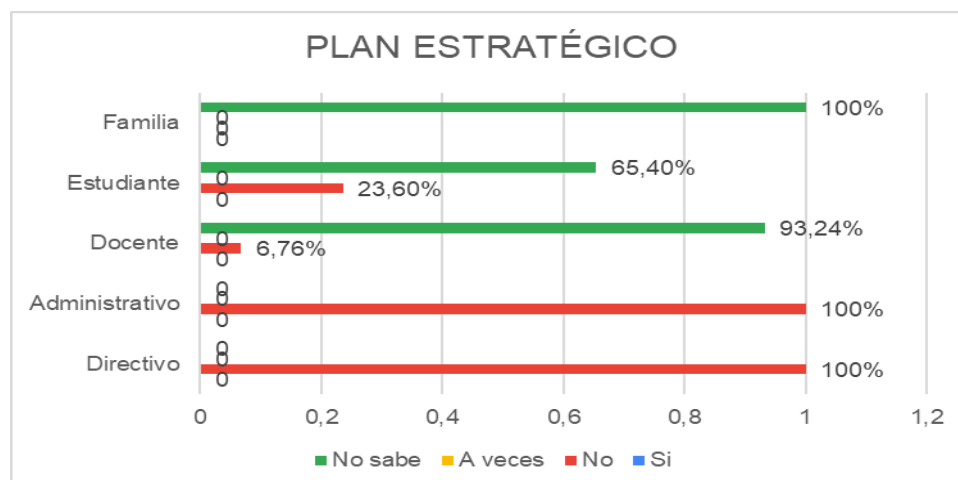
La gráfica muestra que del total de encuestados de la comunidad educativa de la IE Juan XXIII de Yumbo, tanto los directos como los administrativos conocen y apropian la misión, visión, valores institucionales y metas con un porcentaje del 100%, no obstante, el 85,96% de docentes, el 62,50% de los estudiantes y el 51,10% de las familias respondieron “a veces”, lo que indica que la comunidad educativa no tiene una apropiación del perfil institucional y que solo unos mínimo porcentajes tienen apropiación del perfil institucional.

**Tabla 4:**

Pregunta 2

Pregunta 2: ¿La institución tiene un plan estratégico y evalúa su cumplimiento?					
Estamento/Respuesta	Si	No	A veces	No sabe	Total
Directivo	0	100%	0	0	4
Administrativo	0	100%	0	0	3
Docente	0	6,76%	0	93,24%	52
Estudiante	0	23,60%	0	65,40%	298
Familia	0	0	0	100%	219

Gráfico 2: Plan estratégico



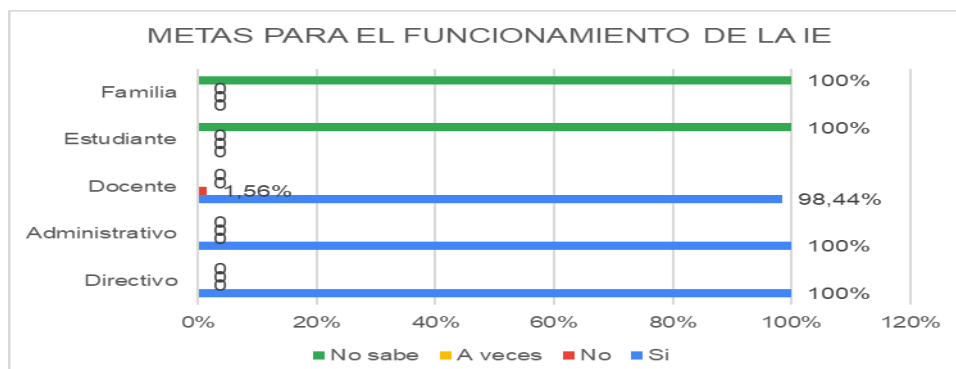
Del total de encuestados se observa que los directivos, docentes y administrativos con el 100% dicen no tener un plan estratégico, mientras que el 65,40% y el 23,60% de los estudiantes dicen no conocer o saber un plan estratégico, asimismo el 100% de las familias no saben que exista un plan estratégico para la institución educativa Juan XXIII de Yumbo.

### Tabla 5:

#### Pregunta 3

Pregunta 3: ¿Tiene conocimiento si se establecen metas claves para el funcionamiento de la institución?					
Estamento/Respuesta	Si	No	A veces	No sabe	Total encuestados
Directivo	100%	0	0	0	4
Administrativo	100%	0	0	0	3
Docente	98,44%	1,56%	0	0	52
Estudiante	0	0	0	100%	298
Familia	0	0	0	100%	219

**Gráfico 3:** Metas para el funcionamiento de la Institución Educativa



La gráfica evidencia que el 100% de los directivos y administrativos y el 98,44% de los docentes afirman que si se establecen metas claras para el funcionamiento de la institución y un 1,56% dicen no conocer las metas. Por otro lado, el 100% de las respuestas de los estudiantes y de los padres de familia dicen no saber que existan metas.

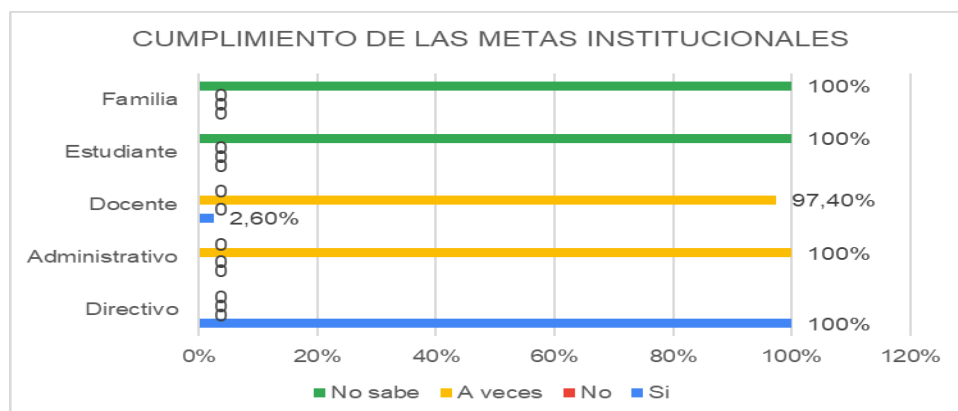
**Tabla 6:**

Pregunta 4

Pregunta 4: ¿Sabe usted, si se evalúa el cumplimiento de esas metas y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar?					
Estamento/Respuesta	Si	No	A veces	No sabe	Total
Directivo	100%	0	0	0	4
Administrativo	0	0	100%	0	3
Docente	2,60%	0	97,40%	0	52
Estudiante	0	0	0	100%	298
Familia	0	0	0	100%	219

**Gráfico 4:**

Cumplimiento de las metas institucionales



La gráfica evidencia que el 100% de los directivos y administrativos y 97,40% de los docentes dicen que, si se establecen metas claras para el funcionamiento de la institución, aunque un 2,60% dicen no conocer las metas. Por otro lado, el 100% de los de los estudiantes y de los padres de familia respondieron que no saben sobre metas institucionales.

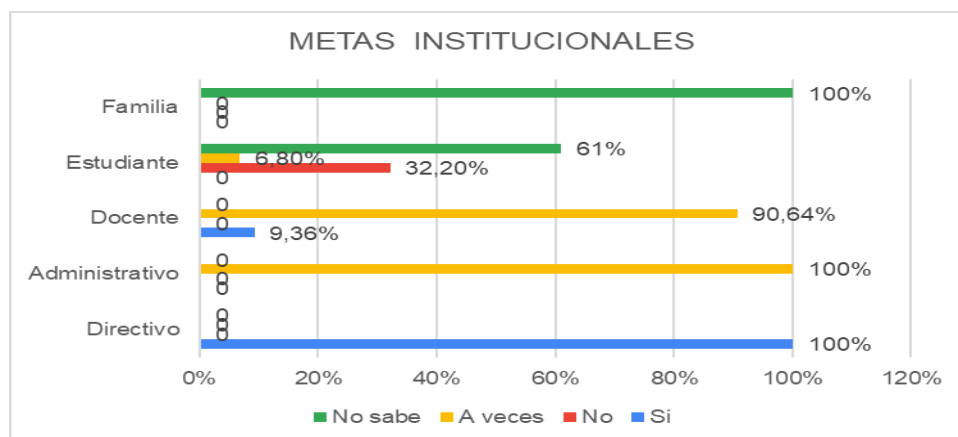
**Tabla 7:**

**Pregunta 5**

Pregunta 5: ¿Las metas que han establecido están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos miembros de la comunidad educativa?					
Estamento/Respuesta	Si	No	A veces	No sabe	Total
Directivo	100%	0	0	0	4
Administrativo	0	0	100%	0	3
Docente	9,36%	0	90,64%	0	52
Estudiante	0	32,20%	6,80%	61%	298
Familia	0	0	0	100%	219

**Gráfico 5:**

**Metas institucionales**



De acuerdo con la gráfica el 100% de los directivos afirma que las metas establecidas están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos miembros de la comunidad educativa, no obstante, el 100% de los administrativos y el 90,64% de los docentes afirman que a veces las metas institucionales satisfacen las necesidades. Por otro lado, el 61% y el 100% de los estudiantes y padres de familia respectivamente, no saben sobre este aspecto del direccionamiento estratégico y solo un 6,8% dicen que a veces se da aplicación a este criterio.

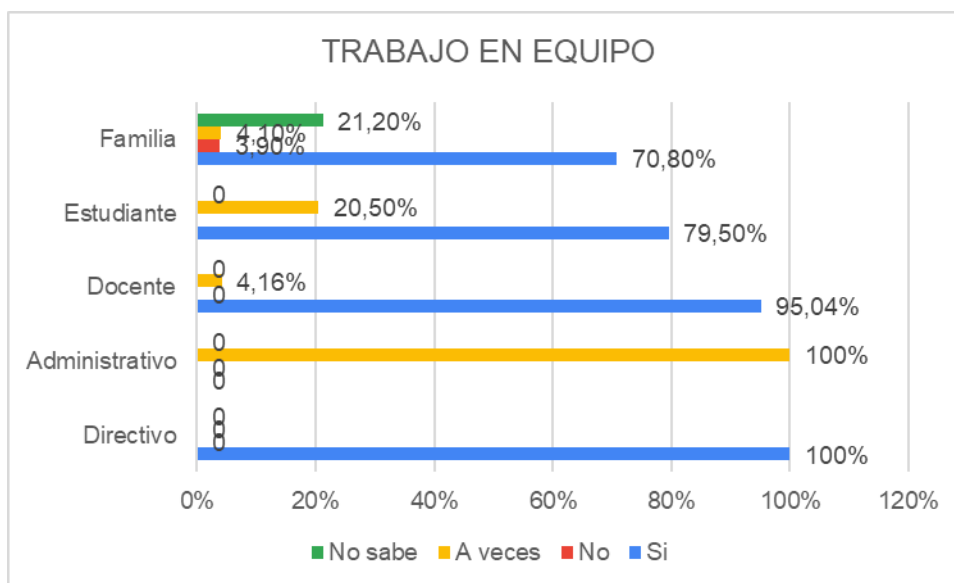
**Tabla 8:**

**Pregunta 6**

Pregunta 6: ¿Cree que se fomenta el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
Estamento/Respuesta	Si	No	A veces	No sabe	Total
Directivo	100%	0	0	0	4
Administrativo	0	0	100%	0	3
Docente	95,04%	0	4,16%	0	52
Estudiante	79,50%	0	20,50%	0	298
Familia	70,80%	3,90%	4,10%	21,20%	219

**Gráfico 6:**

**Trabajo en equipo**



Se observa en la gráfica que el 100% de los directivos y el 95,04% de los docentes afirman que se fomenta el trabajo en equipo. El 100% de los administrativos afirma que a veces se desarrolla trabajo en equipo y padres de familia afirma que la institución fomenta el trabajo en equipo con un 79,50% y 70,80% respectivamente. Por otro lado, el 21,20 % de los padres de familia afirman que no saben si se realiza trabajo en equipo, asimismo el 4,16% de los docentes dicen que a veces se evidencia dicha estrategia para el alcance de los objetivos institucionales.

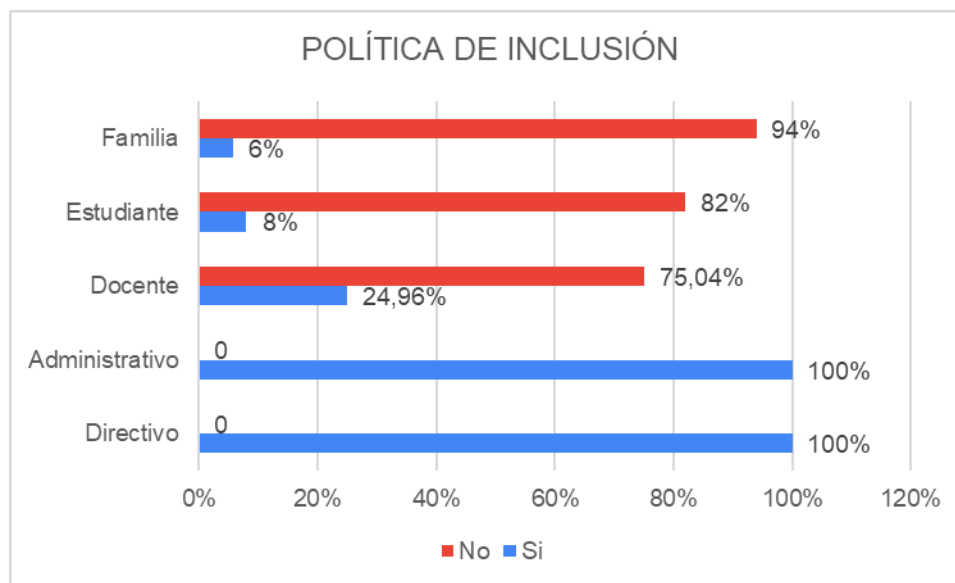
**Tabla 9:**

**Pregunta 7**

Pregunta 7: ¿Conoce si la institución educativa Juan XXIII de Yumbo, cuenta con una Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural?			
Estamento/Respuesta	Si	No	Total
Directivo	100%	0	4
Administrativo	100%	0	3
Docente	24,96%	75,04%	52
Estudiante	8%	82%	298
Familia	6%	94%	219

## Gráfico 7:

### Política de inclusión



La gráfica que el 100% de los directivos y los administrativos dicen tener una política de inclusión, sin embargo, el 75,04% dicen no contar con una política de inclusión y eso mismo respondieron el 82% y el 94% de los estudiante y docentes respectivamente, frente a un 8% y 6% de estudiantes y padres de familia que indican si conocer la política de inclusión.

La información obtenida en la encuesta, muestra que el proceso “*Direccionamiento estratégico y horizonte institucional*” de la gestión directiva de la institución educativa Juan XXIII de Yumbo, tiene dificultades con relación a la articulación y apropiación del horizonte institucional, por parte de los estudiantes y familias, puesto que en todas las preguntas orientadas al conocimiento que estos tienen sobre los procesos que se desarrollan en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, los encuestados dicen no conocer metas o estrategias para el funcionamiento de la institución, además desconocen que haya un plan

estratégico que establezca los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.

Con relación al un plan estratégico y de acuerdo con la Guía 34 (2008), este se enmarca principalmente en los principios institucionales, los objetivos y la dirección institucional y busca poner en práctica acciones que satisfagan las necesidades de la comunidad y que cumplan con los objetivos propuestos. De acuerdo con la información obtenida en la pregunta 2, todos los estamentos involucrados en la comunidad educativa de la IE Juan XXIII de Yumbo, coinciden en no tener o no conocer el plan estratégico, situación que lleva a que en la actualidad no haya identidad institucional, ya que no se conoce por ejemplo qué tan explícitos, conocidos y consensuados son los principios, creencias, imaginarios y conceptos que caracterizan la identidad de la institución educativa y qué tanto responden a las necesidades de la comunidad educativa y los nuevos requerimientos del contexto.

Finalmente, aspectos como trabajo en equipo, metas institucionales, políticas de inclusión se puede observar que existe un notorio desacuerdo ante los procesos llevados a cabo dado que, algunos procesos son conocidas en su mayoría por los directivos, administrativos, mientras que para algunos docentes, estudiantes y padres de familia hay desconocimiento. Es pertinente decir que estos aspectos son fundamentales para desarrollar procesos estratégicos dentro de la institución.

### 3.1. Matriz DOFA

<b><i>MATRIZ FODA: Análisis de los hechos que afectan positiva o negativamente el direccionamiento estratégico</i></b>					
<b>GESTIÓN</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DEBILIDAD ES (interna)</b>	<b>OPORTUNIDA DES</b>	<b>FORTALEZ AS (interna)</b>	<b>AMENAZAS</b>



<b>DIRECTIVA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL</b>	<p>La misión, la visión y los principios no están totalmente articulados, ni han sido apropiados por la comunidad educativa. No existe apropiación del perfil institucional</p>	<p>Acompañamiento para fortalecer la gestión directiva desde entidades como grupo empresarial NUTRESA, SMURFIT KAPPA. Equipo de calidad capacitado para diseñar y ejecutar un plan estratégico apropiado</p>	<p>Se evidencia dentro del PEI de la IE Juan XXIII que están formulados la misión, la visión y valores institucionales.</p>	<p>Falta de acompañamiento de la SEMY a los ajustes pertinentes del currículo institucional.</p>
		<p>Las metas institucionales difícilmente responden a los objetivos y al direccionamiento estratégico. Además, éstas no son conocidas, ni puestas en práctica por la comunidad educativa.</p>	<p>Acompañamiento para fortalecer la gestión directiva desde entidades como grupo empresarial NUTRESA, SMURFIT KAPPA. Equipo de calidad capacitado para diseñar y ejecutar un plan estratégico apropiado.</p> <p>Se difunden estrategias en la institución educativa para trabajo en equipo.</p>	<p>La institución tiene metas establecidas.</p>	<p>Falta de acompañamiento de la SEMY a los ajustes pertinentes del currículo institucional.</p>
		<p>La comunidad educativa difunde ocasionalmente su horizonte institucional con la comunidad educativa.</p> <p>Falta de un sistema de comunicación que permita mantener informada oportunamente a toda la comunidad educativa de</p>	<p>Acompañamiento para fortalecer la gestión directiva desde entidades como grupo empresarial NUTRESA, SMURFIT KAPPA. Personal de la institución capacitado para diseñar e implementar estrategias de comunicación para el conocimiento y apropiación del direccionamiento</p>	<p>Creación de página web institucional.</p> <p>La institución educativa cuenta con un equipo de calidad que está revisando las estrategias que se utilizan para realizar la difusión del horizonte institucional.</p>	<p>Deficiencia de los programas gubernamentales para el mejoramiento tecnológico de la institución educativa.</p>

		las actividades realizadas. Falta de gestión de acciones que permitan la inclusión y aprovechamiento de las TICs para fortalecer los mecanismos de comunicación entre los actores de la comunidad educativa	estratégico de la institución educativa.		
		La institución no cuenta con una Política de inclusión que sirva como estrategia de promoción para los diferentes grupos poblacionales.	Acompañamiento para fortalecer la gestión directiva desde entidades como grupo empresarial NUTRESA, SMURFIT KAPPA Equipo de calidad capacitado para crear una Política de inclusión que pueda ser articulada y apropiada por toda la comunidad educativa.	La institución cuenta con un PIAR, y sirve como estrategia para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural; es conocida por todos los estamentos de la comunidad.	Programas de inclusión por parte de las entidades gubernamentales descontextualizados. Falta de recursos económicos para el sostenimiento de programas gubernamentales que fortalezcan políticas de inclusión en la institución educativa.

Fuente propia.

### 3.2. Estrategias gerenciales

A continuación, se definen estrategias gerenciales pertinentes que permitan la apropiación de la identidad institucional de la IE Juan XXIII de Yumbo.

- ✓ Fortalecer la participación de la comunidad educativa en la reformulación de la misión, visión y valores institucionales del PEI, teniendo en cuenta sus expectativas y necesidades del contexto.
- ✓ Realizar reuniones periódicas con docentes, estudiantes, egresados y padres de familia para conocer sus puntos de vista acerca de la pertinencia del PEI.

- ✓ Diseñar herramientas que permitan dar seguimiento a las metas y objetivos institucionales.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con el sector empresarial, para recibir capacitaciones junto con el equipo de calidad sobre planeación organizacional.
- ✓ Realizar actividades pedagógicas que fortalezcan el trabajo en equipo y establecer las funciones del proceso administrativo, las cuales cumplan con lo que se planifica, se organiza, se ejecuta, se controla y se evalúa.
- ✓ Desarrollar un sistema de comunicación que permita obtener la información en el tiempo oportuno.
- ✓ Gestionar acompañamiento a la institución educativa, por parte de la SEMY para los ajustes anuales del PEI.
- ✓ Gestionar financiamiento con las entidades gubernamentales para el desarrollo de proyectos relacionados con innovación tecnológica y políticas de inclusión en la institución educativa.
- ✓ Difundir actividades y logros de la institución educativa a través de distintos medios de comunicación.
- ✓ Crear espacios pedagógicos para fortalecer, ajustar y definir junto a la comunidad educativa las características del Direccionamiento Estratégico y el objetivo de este.
- ✓ Realizar jornadas pedagógicas para la socialización del Direccionamiento estratégico institucional a administrativos, directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

## 4. Conclusiones y recomendaciones.

### 4.1. Conclusiones

Al finalizar los hallazgos y resultados del proyecto, se hace necesario indicar el alcance del objetivo general a partir de las siguientes conclusiones:

En cuanto al primer objetivo, se realizó la matriz de Vester la cual permitió priorizar los principales problemas que tiene la institución educativa Juan XXIII de Yumbo, los cuales están relacionados grosso modo con el deficiente liderazgo de la gestión directiva.

La identificación de los problemas críticos de la gestión directiva, llevó a evidenciar que la Institución Educativa la misión, visión y valores instituciones no son apropiados por la comunidad educativa, conllevando a un desconocimiento del perfil institucional. Esta situación lleva a que se presenten procesos aislados que no responden a las necesidades de la comunidad.

En la encuesta realizada a la comunidad educativa de Juan XXIII, se observa el desconocimiento y la ambigüedad en las opiniones de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con relación a temas relacionados con el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional. Esto permite inferir que existe una problemática en cuanto a los procesos de organización interna. Dicha situación, trae como consecuencia que el horizonte este siendo desarrollado de una manera parcial, llevando a que el estudiante que se encuentra en la institución y el estudiante egresado, no tengan una identidad institucional, que permita observar en él un desarrollo completo de cada uno de los elementos del horizonte.

Lo anterior constituye un reto para la gestión directiva, ya que debe generar estrategias que puedan visionar un estudiante que sea inclusivo para la social actual, donde las ofertas laborales son exclusivas para personas que manejan las habilidades del siglo XXI.

Se pudo constatar que la Institución Educativa Juan XXIII, no tiene un sistema de comunicación definido que brinde información oportuna a la comunidad educativa sobre los procesos que se llevan a cabo, como tampoco tiene una política de inclusión para las personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad poblacional.

En cuanto al trabajo en equipo, la encuesta refleja que la mayoría de los estamentos de la comunidad educativa hace uso de esta estrategia, esta estrategia es importante en cuanto al fomento de la cultura institucional y el avance de los procesos internos.

Para el alcance del segundo objetivo se realizó una matriz DOFA, la cual evidencia en las debilidades que en la Institución Educativa no hay articulación, ni apropiación de la visión, misión y valores institucionales. En este sentido, la institución tiene un bajo perfil institucional. Por su parte las oportunidades que tiene la institución para mejorar el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, parten del acompañamiento y capacitación desde el programa Líderes del siglo XXI de la fundación Grupo Nutresa y la fundación Smurfit Kappa.

En cuanto a las fortalezas, la institución cuenta con personal altamente calificado en diferentes procesos pedagógicos, los cuales pueden apoyar al equipo de calidad y con relación a las amenazas, estas están dadas alrededor de la poca gestión que se realiza con las entidades gubernamentales para mejorar la conectividad e innovación tecnológica de la institución educativa.

Finalmente, el alcance que se obtuvo del tercer objetivo, estuvo orientado a definir estrategias gerenciales para un adecuado direccionamiento estratégico y horizonte institucional de Juan XXII, ya que la institución no lo tiene. Es preciso indicar que las estrategias gerenciales

permiten liderar acciones que vayan en la misma dirección y en beneficio de toda la comunidad educativa, más aún cuando no hay una metodología definida.

#### **4.2. Recomendaciones**

Actualizar la misión, la visión y los principios institucionales que orienten estratégicamente una institución integrada e inclusiva a partir de las necesidades de la comunidad educativa

Se recomienda realizar la revisión de la identidad institucional a partir de la metodología de la Guía 34 (2008).

Es importante precisar que los procesos educativos parten de un diagnóstico inicial que se realiza con toda la comunidad educativa, de tal manera que debe existir una metodología clara para su realización.

En cuanto a las estrategias gerenciales, se recomienda que el equipo directivo pueda capacitarse al respecto, ya que estas permiten definir una ruta de trabajo y alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Se recomienda a los directivos de la institución educativa Juan XXIII, realizar actualizaciones permanentes con relación a procesos organizacionales educativos, con el fin de alcanzar mejores índices de calidad educativa.

### **5. Bibliografía**

Bizquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Obtenido de

books.google.com:

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=VSb4\\_cVukkcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=bisquerra+2009+metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+educativa&ots](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=VSb4_cVukkcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=bisquerra+2009+metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+educativa&ots)

=PwruVfmsKT&sig=nkftmEq37oP3OiV5tyTueHR6EiE#v=onepage&q=bisquerra%202009%20metodolog%C3%ADa%20de%20la%20inve

Bolivar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en el mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Obtenido de

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Castillo, M. (2015). *Gerencia educativa y su impacto en el comportamiento organizacional de instituciones educativas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gerencia-educativa-y-su-impacto-en-el-comportamiento-organizacional-de-instituciones-educativas/>

Castro, E. (2006). *Una reflexión sobre la educación y la investigación pedagógica "La educación debe ser una práctica transversal en la escuela"*. Obtenido de <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/3295-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5316-1-10-20181013.pdf>

Cejas, A. (2009). *Gestion educativa*. Obtenido de Scielo:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010)

Collazos N. y Ospina D. (2017). *El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales*. Obtenido de Revista Plumilla educativa.

Universidad de Manizales : [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-ElGerenteEducativoComoGestorDelDesarrolloEndogenoY-6157570.pdf)

<ElGerenteEducativoComoGestorDelDesarrolloEndogenoY-6157570.pdf>

Cucaita, Ó. F. (7 de noviembre de 2014). *Incidencia de la gestión directiva en instituciones de educación media y básica*. Obtenido de [revistas.ucc.edu.co](http://revistas.ucc.edu.co):

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1338/1510>

Estrada H. et.al. (2017). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano.*

Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n37/a17v38n37p24.pdf>

Estrada. et.al. (2016). *Direccionamiento estretégico y aprendizaje.* Obtenido de

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1283/Direccionamiento%20estrategico%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Furguerle J., et. al. (2016). *Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres.* Obtenido de Revista Educare:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1941/194144435001/html/index.html>

González. et.al. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de desiciones en las organizaciones.* Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

Graffe, G. (2002). *Gestipon educativa para la transformación de la escuela.* Obtenido de Revista pedagógica Sielo.org: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007)

Guevara et. al. (2020). *Metodología de la investigación educativa.* Obtenido de Recimundo.com: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592.pdf)

[MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592.pdf)

Guía 34, MEN. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional .* Obtenido de [mineducacion.gov.co: https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

Hernandez, R. (2010). *Metodología de la investigación .* México: McGrawHill.

Herrera, J. J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *Dialnet*, 148-153.



- Jiménez A., Puerta a., Giraldo P. y Vallejo L. (2016). *La gestión educativa y el mejoramiento continuo en instituciones para el trabajo y el desarrollo humano* . Obtenido de Revista de Investigaciones UCM:  
<http://www.revistas.ucm.edu.co/ojs/index.php/revista/article/viewFile/71/71>
- Lopez C., J. E. (2010). El papel del educador en el pensamiento de Pualo Freire. *Dialnet: estudios latinoamericanos*, 10-26.
- Rivero, J. L., & López, J. G. (2016). *Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces07216.pdf>
- Sáez, A. (2017). *La prioridad del método en la investigación pedagógica*. Obtenido de Aula Magna 2.0:  
<https://cuedespyd.hypotheses.org/2867#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20pedag%C3%B3gica%20nos%20permite,con%20un%20m%C3%ADnimo%20an%C3%A1lisis%20experimental.>

## Anexos

### - Anexo 1: Autoevaluación gestión directiva 2019

	<b>INSTITUCION EDUCATIVA JUAN XXIII</b> FUSIONADA EN LA RESOLUCIÓN NO 590 DE 9 DE DICIEMBRE DE 2015 Y RESOLUCIÓN ACLARATORIA 019 DEL 13 DE FEBRERO DE 2016 TRANSICIÓN-BASICA PRIMARIA- BÁSICA SECUNDARIA- EDUCACIÓN MEDIA TECNICA Y NOCTURNA (CICLOS) DANE: 176892000108- NIT: 805.023.700-7 SEDES: JUAN XXIII- MANUEL MARIA SANCHEZ				Código:	
					Versión: 01	
					Fecha:	
					Página 3 de 10	
<b>ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA-2019</b>						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada		X			Manual de convivencia en construcción Hay algunos avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución integrada e inclusiva, pero éstos todavía no están totalmente articulados.
	Metas institucionales		X			PEI por aprobación Hay metas establecidas para la institución integrada e inclusiva, pero solamente algunas responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X				La institución realiza ocasionalmente algunas acciones, tales como charlas, publicación de documentos en carteleras, para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa.
	Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural		X			Plan de atención con PIAR La institución tiene una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, que es conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa para direccionar las acciones en este sentido.
	<b>TOTAL</b>		1	3	0	0
Gestión estratégica	Liderazgo		X			Proyectos en cada sede. La institución cuenta con un conjunto de criterios básicos acerca de su manejo y éstos son aplicados parcialmente por las sedes.
	Articulación de planes, proyectos		X			Equipos articulados en la institución educativa.

Fuente: IE Juan XXIII 2019.

- Autoevaluación gestión directiva 2020

	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII</b> FUSIONADA EN LA RESOLUCIÓN NO 590 DE 9 DE DICIEMBRE DE 2015 Y RESOLUCIÓN ACLARATORIA 019 DEL 13 DE FEBRERO DE 2016 TRANSICIÓN-BÁSICA PRIMARIA- BÁSICA SECUNDARIA- EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA Y NOCTURNA (CICLOS) DANE: 176892000108- NIT: 805.023.700-7 SEDES: JUAN XXIII- MANUEL MARIA SANCHEZ				Código:	
					Versión: 01	
					Fecha:	
					Página 4 de 12	
<b>ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA - 2020</b>						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada		X			Manual de convivencia en construcción
	Metas institucionales		X			PEI por aprobación
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X				
	Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural		X			Plan de atención con PIAR
	<b>TOTAL</b>		1	3	0	0
Gestión estratégica	Liderazgo		X			Hubo unificación de criterios para proponer el desarrollo de actividades pedagógicas que permitieran afrontar las necesidades presentadas.
	Articulación de planes, proyectos y acciones		X			Equipos articulados en la institución educativa de manera virtual.
	Estrategia pedagógica		X			Planes de estudio direccionados en el modelo pedagógico atendiendo la coyuntura de la pandemia.
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	X				La implementación del programa PTA y la formulación de guías institucionales.
	Seguimiento y autoevaluación		X			Instrumento autoevaluación institucional. Seguimiento continuo frente a la atención integral que reciben los estudiantes y las familias en la institución.
	<b>TOTAL</b>		1	4		

Fuente: IE Juan XXIII 2019.

- Anexo 2: Plan de mejoramiento institucional de la gestión directiva, proceso 1.

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2020							Código: F-PLP13		
							Versión: 01		
							Fecha:05-04-2016		
GESTION : Directiva									
PROCESOS	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO		Fuentes de financiación	
						INICIO	FIN	FSE	OTROS
<i>Dirreccionamiento estratégico y horizonte institucional</i>	Mejorar el conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional a través de la difusión de los diferentes procesos institucionales vinculados a la página Web.	Al finalizar el año 2021 los diferentes procesos que se desarrollan en la institución serán integrados a la página Web institucional	La institución cuenta con una página Web a través de la cual se fortalece el direccionamiento estratégico. (comunicados, talleres, encuentros, foros, conversatorios, blogs.)	- Crear un comité de Webmaster que gestione la implementación de la página Web _Elaborar y presentar un proyecto que respalde la implementación de la página Web - Ejecutar el proyecto _ Creación de la página por el comité encargado _Operacionalidad de la página en un 50% _ Integrar los diferentes procesos institucionales al propósito de la página.	Directivos	ene-21	dic-21		

Fuente: IE Juan XXIII

2020

- Anexo 3: Formato de encuesta

ENCUESTA A COMUNIDAD EDUCATIVA JUAN XXIII DE YUMBO <sup>2</sup>
<p>Estimada comunidad educativa de la IE Juan XXIII de Yumbo, a continuación, se presentan preguntas relacionadas el conocimiento que la comunidad educativa tiene sobre el Direccionamiento estratégico y el horizonte institucional. Tenga en cuenta que las preguntas son de selección múltiple, con única respuesta. Agradecemos de antemano su colaboración en aras de mejorar la calidad educativa de nuestra institución educativa (Equipo de Calidad).</p> <p><b>Estamento:</b></p>

<sup>2</sup> La encuesta se realiza mediante un formulario de Google Drive, en el link [https://docs.google.com/forms/d/1zMucpkVs8\\_Xa44oIpoEh21rs\\_R5TqNDdaJIGoktSWC8/edit](https://docs.google.com/forms/d/1zMucpkVs8_Xa44oIpoEh21rs_R5TqNDdaJIGoktSWC8/edit)

Directivo\_\_ Administrativo\_\_ Docente\_\_ Estudiante\_\_ Familia\_\_

¿La misión, visión, valores institucionales, metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento son apropiados por la comunidad educativa?

SI\_\_ NO\_\_ A VECES\_\_

¿La institución tiene un plan estratégico y evalúa su cumplimiento?

SI\_\_ NO\_\_ TAL VEZ\_\_ NO SABE\_\_

¿Tiene conocimiento si se establecen metas claves para el funcionamiento de la institución?

SI\_\_ NO\_\_ TAL VEZ\_\_ NO SABE\_\_

¿Sabe usted, si se evalúa el cumplimiento de esas metas y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar?

SI\_\_ NO\_\_ TAL VEZ\_\_ NO SABE\_\_

¿Las metas que han establecido están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos miembros de la comunidad educativa?

SI\_\_ NO\_\_ TAL VEZ\_\_ NO SABE\_\_

¿Cree que se fomenta el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI\_\_ NO\_\_ TAL VEZ\_\_ NO SABE\_\_

¿Conoce si la institución educativa Juan XXIII de Yumbo, cuenta con una Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural?

SI\_\_ NO\_\_