

**Estrategia Gerencial para el Mejoramiento de la Gestión Directiva en la Institución  
Educativa Cincuentenario de Fabricato. Bello, Antioquia, Colombia.**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa.

Eduar Enrique Feria Serpa.

Universidad Católica de Manizales.



Sandra Bibiana Burgos Laiton.

Notas del autor.

Eduar Enrique Feria Serpa, Facultad de Educación, Universidad Católica de Manizales.

La información correspondiente a esta tesis debe ser enviada a la Facultad de Educación,  
Universidad Católica de Manizales, carrera 23 # 60-63, Manizales, Caldas, Colombia.

E-mail: [eduarferia70gmail.com](mailto:eduarferia70gmail.com)

**Estrategia Gerencial para el Mejoramiento de la Gestión Directiva en la Institución  
Educativa Cincuentenario de Fabricato. Bello, Antioquia, Colombia.**



Autor:

Eduar Enrique Feria Serpa.

Tutora:

Sandra Bibiana Burgos Laiton.

Universidad Católica de Manizales.

Facultad de Educación.

Especialización en Gerencia Educativa.

Manizales, Colombia.

2020.

## **Dedicatoria**

*Dedico esta tesis a mi madre, Dilia Serpa Espejo, a mi esposa Liney del Carmen Arrieta Cermeño, a mi hija Vanessa Feria Arrieta y a mi hijo Neymar David Feria Arrieta quienes constituyen el eje central de mi crecimiento personal y profesional.*

### **Agradecimientos.**

A la Universidad Católica de Manizales por su gran aporte a mi crecimiento personal y profesional.

A la Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato por permitirme realizar en sus instalaciones mi trabajo de investigación.

A todos y cada uno de los educadores que fueron asignados por la UCM para hacerme acompañamiento en el proyecto más significativo de toda mi carrera educativa.

Al personal directivo, docente y administrativo de la I.E. Cincuentenario de Fabricato por todo el apoyo brindado.

A la educadora Sandra Bibiana Burgos Laiton por los valiosos aportes realizados con miras a la estructuración y consolidación de esta tesis.

A toda mi familia por el apoyo permanente que me dieron durante todo el tiempo de estudio.

A todos mis educadores y estudiantes por sus valiosos aportes a mi carrera profesional.

**Estrategia Gerencial para el Mejoramiento de la Gestión Directiva en la Institución  
Educativa Cincuentenario de Fabricato. Bello, Antioquia, Colombia.**

**Management Strategy for the Improvement of Directive Management in the  
Educational Institution Cincuentenario of Fabricato. Bello, Antioquia, Colombia.**

**NOTAS DEL DIRECTOR DE TESIS**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

\_\_\_\_\_

**Firma del jurado**

\_\_\_\_\_

**Firma del jurado**

\_\_\_\_\_

**Firma del jurado**

## Tabla de contenido

Tabla de Gráficos.....	11
ESCENARIO DE APERTURA .....	15
1.    Ámbito-Localización.....	15
1.1. Sobre la I.E. Cincuentenario de Fabricato. ....	15
1.2. Personal directivo, docente, administrativo y de servicios. ....	15
1.3. Horizonte institucional.....	16
1.4. Objetivos institucionales .....	17
2.    Descripción del problema. ....	18
2.1. Encuesta Clima Organizacional. ....	19
2.2. Encuesta gestión directiva.....	21
2.3. Árbol de problemas. ....	25
2.4. Árbol de objetivos. ....	27
3. Problema de conocimiento. ....	28
Escenario de formulación. ....	29
4.    Objetivos del proyecto.....	29
4.1 Objetivo general.....	29
4.2 Objetivos específicos.....	29
5.    Justificación. ....	29

6.	Fundamentación teórica.....	31
6.1.	Antecedentes internacionales.....	31
6.2.	Antecedentes nacionales.....	35
6.3.4.	<i>Prácticas organizacionales de liderazgo.</i> .....	46
7.	Metodología.....	63
7.1.	Cronograma de actividades .....	67
8.	Recursos.....	68
8.1.	Recursos humanos.....	68
8.2.	Recursos financieros.....	70
	Escenario de ejecución y logros.....	70
9.	Resultados/ Hallazgos .....	70
10.	Conclusiones y recomendaciones.....	79
11.	Anexos.....	87
	Referencias.....	130

## Tabla de Figuras

Figura 1. Clima Organizacional parte 1.....	20
Figura 2. Clima organizacional parte 2.....	20
Figura 3. Gestión Directiva Pate 1 .....	22
Figura 4. Gestión Directiva parte 2 .....	22
Figura 5. Árbol de problemas.....	25
Figura 6. Árbol de objetivos .....	27
Figura 7. Esquema de Áreas de la Gestión Institucional .....	43
Figura 8. Características de Rector / Director.....	44
Figura 9. Cronograma de actividades .....	67
Figura 10. Presupuesto Global por fuentes de financiación .....	70
Figura 11. Pregunta 1 Encuesta Clima Organizacional.....	71
Figura 12. Pregunta 5 Encuesta Clima Organizacional.....	71
Figura 13. Pregunta 11 Encuesta Clima Organizacional.....	72
Figura 14. Pregunta 19. Encuesta Clima Organizacional .....	73
Figura 15. Pregunta 33 Encuesta Clima Organizacional .....	73
Figura 16. Pregunta 1. Encuesta Gestión Directiva.....	74
Figura 17. Pregunta 5. Encuesta Gestión Directiva.....	74
Figura 18. Pregunta 3. Encuesta de eficacia y eficiencia.....	75
<i>Figura 19. Pregunta 7 Encuesta de eficacia y eficiencia .....</i>	<i>76</i>
Figura 20. Pregunta 1. Encuesta desempeño directivos y docentes. ....	76
Figura 21. Pregunta 3. Encuesta desempeño directivos docentes .....	77

Figura 22. Resumen de hallazgos.....	77
Figura 23. Página web Institucional .....	87
Figura 24. Plataforma Educativa.....	88
Figura 25. Plan Operativo (POA) 2021 .....	88
Figura 26. Plan Operativo 2021 .....	89
Figura 27. Plan Operativo 2021 .....	89
Figura 28. Plan Operativo 2021 .....	90
Figura 29. Plan Operativo 2021 .....	90
Figura 30. Plan Operativo 2021 .....	91
Figura 31. Plan Operativo 2021 .....	91
Figura 32. Plan Operativo 2021 .....	92
Figura 33. Plan Operativo 2021 .....	92
Figura 34. Plan Operativo 2021 .....	93
Figura 35. Plan Operativo 2021 .....	93
Figura 36. Plan Operativo 2021 .....	94
Figura 37. Plan Operativo 2021 .....	94
Figura 38. Plan Operativo 2021 .....	95
Figura 39. Plan Operativo 2021 .....	95
Figura 40. Plan Operativo 2021 .....	96
Figura 41. Plan Operativo 2021 .....	96
Figura 42. Plan Operativo 2021 .....	97

## Tabla de Gráficos

Gráfico. 1. Encuesta Clima Organizacional.....	97
Gráfico. 2. Encuesta Clima Organizacional.....	98
Gráfico. 3. Encuesta Clima Organizacional.....	98
Gráfico. 4. Encuesta Clima Organizacional.....	98
Gráfico. 5. Encuesta Pregunta 5.....	99
Gráfico. 6. Encuesta Pregunta 6.....	99
Gráfico. 7. Encuesta Pregunta 7.....	99
Gráfico. 8. Encuesta Pregunta 8.....	100
Gráfico. 9. Encuesta Pregunta 9.....	100
Gráfico. 10. Encuesta Pregunta 10.....	101
Gráfico. 11. Encuesta Pregunta 11.....	101
Gráfico. 12. Encuesta Pregunta 12.....	102
Gráfico. 13. Encuesta Pregunta 13.....	102
Gráfico. 14. Encuesta Pregunta 14.....	102
Gráfico. 15. Encuesta Pregunta 15.....	103
Gráfico. 16. Encuesta Pregunta 16.....	103
Gráfico. 17. Encuesta Pregunta 17.....	103
Gráfico. 18. Encuesta Pregunta 18.....	104
Gráfico. 19. Encuesta Pregunta 19.....	104
Gráfico. 20. Encuesta Pregunta 20.....	104
Gráfico. 21. Encuesta Pregunta 21.....	105

Gráfico. 22. Encuesta Pregunta 22 .....	105
Gráfico. 23. Encuesta Pregunta 23 .....	105
Gráfico. 24. Encuesta Pregunta 24 .....	106
Gráfico. 25. Encuesta Pregunta 25 .....	106
Gráfico. 26. Encuesta Pregunta 26 .....	106
Gráfico. 27. Encuesta Pregunta 27 .....	107
Gráfico. 28. Encuesta Pregunta 28 .....	107
Gráfico. 29. Encuesta Pregunta 29 .....	107
Gráfico. 30. Encuesta Pregunta 30 .....	108
Gráfico. 31. Encuesta Pregunta 31 .....	108
Gráfico. 32. Encuesta Pregunta 32 .....	108
Gráfico. 33. Encuesta Pregunta 33 .....	109
Gráfico. 34. Encuesta Pregunta 34 .....	109
Gráfico. 35. Encuesta Pregunta 35 .....	109
Gráfico. 36. Encuesta Gestión directiva Pregunta 1 .....	110
Gráfico. 37. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 2 .....	110
Gráfico. 38. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 3 .....	110
Gráfico. 39. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 4 .....	111
Gráfico. 40. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 5 .....	111
Gráfico. 41. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 6 .....	112
Gráfico. 42 Encuesta Gestión Directiva pregunta 7 .....	112
Gráfico. 43. Encuesta Gestión Directiva pregunta 8 .....	112
Gráfico. 44. Encuesta Gestión Directiva pregunta 9 .....	113

Gráfico. 45. Encuesta Gestión Directiva pregunta 10 .....	113
Gráfico. 46. Encuesta Gestión Directiva pregunta 11 .....	114
Gráfico. 47. Encuesta Gestión Directiva pregunta 12 .....	114
Gráfico. 48. Encuesta Gestión Directiva pregunta 13 .....	115
Gráfico. 49. Encuesta Gestión Directiva pregunta 14 .....	115
Gráfico. 50. Encuesta Gestión Directiva pregunta 15 .....	115
Gráfico. 51 Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 1.....	116
Gráfico. 52. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 2.....	116
Gráfico. 53. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 3.....	116
Gráfico. 54. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 4.....	117
Gráfico. 55. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 5.....	117
Gráfico. 56. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 6.....	117
Gráfico. 57. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 7.....	118
Gráfico. 58. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 8.....	118
Gráfico. 59. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 9.....	118
Gráfico. 60. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 10.....	119
Gráfico. 61. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 11 .....	119
Gráfico. 62. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 12.....	119
Gráfico. 63. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 13.....	120
Gráfico. 64. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 14.....	120
Gráfico. 65. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 15.....	120
Gráfico. 66. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 16.....	121
Gráfico. 67. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 17.....	121

Gráfico. 68. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 18.....	121
Gráfico. 69. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 19.....	122
Gráfico. 70. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 20.....	122
Gráfico. 71. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 21.....	122
Gráfico. 72 Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 22.....	123
Gráfico. 73. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 1.....	123
Gráfico. 74. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 2.....	124
Gráfico. 75. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 3.....	124
Gráfico. 76. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 4.....	125
Gráfico. 77. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 5.....	125
Gráfico. 78. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 6.....	125
Gráfico. 79. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 7.....	126
Gráfico. 80. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 8.....	126
Gráfico. 81. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 9.....	127
Gráfico. 82. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 10.....	127
Gráfico. 83. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 11.....	128
Gráfico. 84. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 12.....	128
Gráfico. 85. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 13.....	129

## **ESCENARIO DE APERTURA**

### **1. Ámbito-Localización.**

#### **1.1. Sobre la I.E. Cincuentenario de Fabricato.**

De acuerdo con la información encontrada en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) del colegio donde se llevará a cabo este trabajo de grado, la I. E. Cincuentenario de Fabricato está adscrita a la Secretaría de Educación del municipio de Bello en el departamento de Antioquia a través del código DANE 105088000362. Se encuentra ubicada en el barrio Buenos Aires en la carrera 56 A # 60-61, es un colegio oficial y urbano que ofrece sus servicios a la comunidad desde el grado preescolar hasta el grado once.

Según la Secretaría de la institución, al colegio, actualmente, asisten 930 estudiantes distribuidos en dos grupos por cada grado de escolaridad, la gran mayoría de ellos, de barrios de estratificación 1 y 2, en donde se padece una problemática social compleja por causa de actividades relacionadas con el tráfico de sustancias ilícitas, la violencia, la informalidad y el desempleo.

#### **1.2. Personal directivo, docente, administrativo y de servicios.**

La Coordinación institucional nos informa que el personal directivo, docente, administrativo y de servicios está constituido por un rector, un coordinador, una secretaria académica, 28 docentes de aula, una docente orientadora, una docente de apoyo, un vigilante, dos aseadoras y tres manipuladores de alimentos que prestan sus servicios en el restaurante escolar.

### **1.3. Horizonte institucional.**

La información suministrada por el PEI nos da cuenta del horizonte institucional integrado por la misión, la visión y los principios institucionales:

#### **1.3.1. Misión institucional.**

El PEI (2013) afirma que:

La Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato forma integralmente a la niñez y a la juventud en un ambiente de sana convivencia, satisfaciendo las necesidades de la comunidad educativa y el medio ambiente, en armonía con la sociedad y los avances tecnológicos, cualificando permanentemente procesos educativos de la institución. (p. 4).

#### **1.3.2. Visión institucional.**

El PEI (2013) afirma que:

La Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato, se proyecta al 2017 como una institución formadora de ciudadanos competentes, emprendedores, comprometidos con su proyecto de vida y la construcción de una sociedad educada, justa, que responda a las exigencias de la globalización y contribuya al desarrollo del país. (p. 4)

#### **1.3.3. Principios institucionales.**

“Respeto a la vida y al ser humano. Respeto a la interculturalidad y a la transculturalidad. Respeto a las creencias espirituales. Educación para la vida y el trabajo en el servicio comunitario” (PEI, 2013, p. 4).

#### **1.4. Objetivos institucionales.**

De acuerdo con el PEI, son objetivos de la institución educativa:

Fomentar una cultura institucional caracterizada por la práctica de valores que posibiliten la formación y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Fortalecer la capacitación del grupo de docentes desde una perspectiva humana, pedagógica y reflexiva, que posibilite la apropiación y creación de conocimientos, desde el desarrollo de la ciencia, la investigación y la cultura, propiciando un desarrollo institucional de impacto local y regional.

Ejecutar procesos generales de la institución atendiendo a criterios de eficiencia, equidad y transparencia en un marco de principios de democracia, autonomía, participación y coordinación de la gestión, de forma coherente, eficiente, clara y acertada.

Promover la calidad de los ambientes institucionales en cuanto a su estructura física, tecnológica y comunicativa, garantizando la prestación del servicio y el bienestar de toda la comunidad educativa.

Orientar el cuidado, preservación y manejo del medio ambiente empleado adecuadamente los recursos naturales, evitando la contaminación, el mal uso y la destrucción de estos en busca de una mejor convivencia con la naturaleza, en aras de un mejor desarrollo poblacional.

Fortalecer desde la institución educativa la promoción de procesos de desarrollo humano y social que le permitan a esta involucrarse en el servicio comunitario mediante proyectos de carácter social que ayuden a la consolidación de una mejor interacción, formación, proyección y participación.

## **2. Descripción del problema.**

La Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato se ha caracterizado por la estabilidad en la rectoría (dos funcionarios desde su creación hasta la fecha se han desempeñado en este cargo), sin embargo, en la coordinación, la situación ha sido bastante distinta: seis funcionarios en los últimos cuatro años, la gran mayoría de ellos por encargo.

A finales de 2018 la Secretaría de Educación del municipio de Bello asigna coordinador en propiedad y a principios de 2019 oficializa el traslado de la Rectora que desempeñó esta función desde la creación de la institución educativa. Esta determinación generó enorme malestar en la comunidad educativa y a pesar de la insistencia de esta para que no se consolidara dicha decisión, el ente administrativo municipal se ratifica en la decisión tomada inicialmente.

Respaldada por la comunidad educativa, la Rectora interpone acciones jurídicas buscando frenar la consolidación del acto administrativo de traslado, pero el desenlace es dejar la institución y permitir así, en medio del inconformismo de la comunidad, la llegada del nuevo Rector. La forma como se desarrollaron los hechos condujo a un conflictivo proceso de empalme ya que no se realizó entrega por parte de la funcionaria saliente y el entrante no hizo exigencia de este para recibir el colegio al cual llegaba.

Al iniciar la nueva administración, y muy a pesar de todo lo que se ha descrito, parecía que la relación entre los educadores y el nuevo directivo estaría transitando por buenos senderos, sin embargo, con el paso del tiempo, el nuevo Rector comenzó a ausentarse de la institución, a no estar presente en momentos trascendentales de la dinámica escolar y a interactuar muy precariamente con los estudiantes y los padres de familia.

Este tipo de acciones generaron nuevas tensiones y la comunidad educativa terminó bastante molesta con la rendición de cuentas realizadas por este en lo correspondiente al año

escolar 2019. Este cúmulo de situaciones nos llevó a pensar, que el gran problema de la institución es la forma como el nuevo Rector gestiona al colegio, es decir, la deficiencia en la gestión directiva.

Se llegó a pensar que la relación densa entre el nuevo funcionario, el coordinador, la secretaria académica y los educadores podía tener como causa la poca elaboración del duelo por parte de los mencionados a raíz de la partida inesperada de la antigua Rectora, pero la actitud del nuevo directivo, frente a los asuntos institucionales, nos permitió ir descartando esa idea.

Todo parecería indicar que la causa principal de la situación vivida en el colegio sería la falencia en la Gestión Directiva. Con el objetivo de tener mayor claridad al respecto, decidimos aplicar dos encuestas a los educadores. La primera de ellas para indagar sobre la percepción de los maestros en lo concerniente al clima organizacional y la segunda para conocer la opinión de ellos sobre asuntos concernientes a la Gestión Directiva.

### **2.1. Encuesta Clima Organizacional.**

La encuesta sobre Clima Organizacional fue aplicada a 25 funcionarios de la institución educativa con el objetivo de determinar la percepción que estos tienen sobre este importante factor de convivencia en las organizaciones. Los encuestados tuvieron 4 opciones de respuesta:

A: Muy de acuerdo.

C: En desacuerdo.

B: De acuerdo.

D: Muy en desacuerdo.

**Figura 1. Clima Organizacional parte 1**

 <b>Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato.</b> 		Bello 2020			
#	Items	% A	% B	% C	% D
1	La I.E. es un buen lugar para trabajar.	24	72	4	0
2	Me gustaría que mi mejor amigo laborara en la I.E.	28	40	28	4
3	Respecto al año escolar 2019, mi calidad laboral, ha mejorado.	20	48	28	4
4	Conozco y entiendo la misión y la visión institucional.	24	64	8	4
5	Estoy satisfecho por los avances logrados respecto a la misión y a la visión.	0	48	40	12
6	Tengo acceso a tiempo a la información sobre temas que me afectan en mi labor.	0	40	48	12
7	Los directivos de la institución me mantienen bien informado.	0	44	40	16
8	Las estrategias de comunicación usadas por la I.E. son las adecuadas.	0	40	36	24
9	Los directivos de la I.E son fáciles de contactar.	4	68	24	4
10	Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento con los demás.	12	44	32	12
11	Las reuniones realizadas en la I.E contribuyen al desarrollo de una labor de calidad.	4	48	40	8
12	Puedo contar con mis compañeros educadores cuando los necesito.	36	56	8	0
13	Yo participo en la toma de decisiones institucionales.	4	60	32	4
14	Trabajamos juntos para resolver los problemas de la I.E.	8	40	44	8
15	Los directivos institucionales aprecian mis contribuciones.	12	68	20	0
16	Me he sentido asediado por defender mi punto de vista.	8	24	48	20
17	Cuento con todas las herramientas para llevar a cabo mi labor.	4	32	52	12
18	Las herramientas y equipo que utilizo son objeto de mantenimiento adecuado.	4	32	60	4
19	El ambiente físico de la I.E es el adecuado.	0	16	52	32
20	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.	4	44	36	16

*Fuente. Elaboración propia*

**Figura 2. Clima organizacional parte 2**

 <b>Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato.</b> 		Bello 2020			
#	Items	% A	% B	% C	% D
21	Soy tratado con cordialidad, amabilidad y respeto por los demás educadores.	48	48	4	0
22	Soy tratado con respeto por los directivos.	36	52	12	0
23	Recibo capacitaciones para desarrollar mi labor de manera más eficiente.	0	28	52	20
24	La institución tiene protocolos de atención para educadores nuevos.	0	12	48	40
25	Es política institucional realizar jornadas pedagógicas en pro del mejoramiento del colegio.	0	44	48	8
26	Tengo confianza en las competencias de los directivos para gestionar la institución.	8	60	28	4
27	Me siento satisfecho con el trato amable y cordial recibido de parte de los directivos.	28	60	12	0
28	Los directivos se interesan en la calidad de mi trabajo y conocen mis fortalezas.	20	52	28	0
29	Los educadores sobresalientes son objeto de reconocimiento por parte de los directivos.	4	28	56	12
30	Mi trabajo es evaluado en forma justa.	24	60	12	4
31	La institución tiene cuadro de reconocimiento para los miembros de su comunidad.	0	0	40	60
32	Me siento contento al ir a trabajar.	48	36	8	8
33	Siento que los estudiantes realmente valoran mi trabajo en la I.E.	36	56	8	0
34	Los padres de familia valoran positivamente el trabajo que realizo con sus hijos.	36	56	8	0
35	Siento un gran orgullo de pertenecer al Cincuentenario de Fabricato.	44	44	12	0

*Fuente. Elaboración propia*

Como se puede constatar a través de la información suministrada por las matrices 1 y 2, los hallazgos más significativos en lo concerniente al Clima Organizacional en la institución tienen que ver con la inconformidad de los funcionarios de esta en lo relacionado a:

- El reconocimiento al trabajo realizado por ellos y al proceso de inducción para educadores nuevos. (Gestión Directiva. Mecanismo de comunicación).
- El ambiente físico de la institución, capacitación a educadores y realización de jornadas pedagógicas. (Gestión Directiva. Administración de la planta física. Gestión Directiva. Mecanismo de comunicación).
- Las consecuencias de expresar el punto de vista y la hostilidad en el sitio de trabajo. (Gestión Directiva. Clima institucional).
- Recursos para llevar a cabo la labor en el aula y el mantenimiento de los equipos. (Gestión Administrativa. Administración de recursos físicos).
- Estrategias de comunicación y alcances de la misión y la visión institucional. (Gestión Directiva. Direccionamiento estratégico. Liderazgo).
- La utilidad de las reuniones, participación docente en la toma de decisiones, la calidad laboral y la competencia directiva. (Gestión Directiva. Mecanismos de comunicación. Clima institucional. Liderazgo).

## **2.2. Encuesta gestión directiva.**

La encuesta sobre Gestión Directiva fue aplicada a 28 funcionarios de la institución educativa con el objetivo de determinar la percepción que estos sobre la forma como los directivos están orientando el quehacer escolar. Los encuestados tuvieron 4 opciones de respuesta:

A: Nunca.

C: Casi siempre.

B: Algunas veces.

D: Siempre.

**Figura 3. Gestión Directiva Pate 1**

 <b>Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato.</b> 					
Bello 2020					
#	Items	% A	% B	% C	% D
1	¿La I.E tiene un comité operativo que trabaja armonicamente en pro de superar las falencias y afianzar las fortalezas?	20.7	44.8	17.2	17.2
2	¿El comité operativo realiza o delega en alguno de sus miembros la creación del cronograma de actividades y es garante de su cumplimiento?	20.7	20.7	37.9	20.7
3	¿Los directivos promueven espacios para que la comunidad participe en la AEI, el PEI, el POA, el PMI y el SIEP?	10.3	41.4	24.1	24.1
4	¿Los directivos promueven espacios para tratar los asuntos institucionales con los educadores y comunidad educativa con la periodicidad de tiempo que se amerita?	17.2	51.7	31.0	0.0
5	¿Los directivos promueven el uso de los resultados del ISCE, las pruebas Saber y otras pruebas externas para diseñar estrategias que conduzcan al mejoramiento académico?	13.8	48.3	27.6	10.3
6	¿El comité de convivencia responde a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa?	13.8	37.9	48.3	0.0
7	¿La I.E establece alianzas con otras instituciones buscando fortalecer la calidad del trabajo pedagógico e incidir en el bienestar de la comunidad en general?	27.6	55.2	10.3	6.9
8	¿Los directivos promueven espacios para orientar que el trabajo pedagógico, didáctico y curricular gire en torno al modelo pedagógico institucional?	34.5	48.3	10.3	6.9

Fuente. Elaboración propia

**Figura 4. Gestión Directiva parte 2**

 <b>Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato.</b> 					
Bello 2020					
#	Items	% A	% B	% C	% D
9	¿El Consejo Directivo sesiona con la periodicidad requerida y de acuerdo con las necesidades institucionales?	13.8	27.6	51.7	6.9
10	¿El Consejo Académico responde a las necesidades institucionales sesionando con la periodicidad requerida y promoviendo mecanismos de innovación pedagógica que permitan mejorar nuestros procesos?	20.7	44.8	34.5	0.0
11	¿El Comité de Calidad permanece activo y responde a las necesidades institucionales?	17.2	65.5	13.8	3.4
12	¿La I.E prioriza la asignación de recursos financieros en herramientas que benefician directamente la calidad académica de estudiantes, el bienestar de los educadores y un sistema de gestión administrativo eficaz y eficiente para todos los miembros de la comunidad educativa?	24.1	58.6	17.2	0.0
13	¿Los directivos lideran la implementación de medidas para la gestión del riesgo en la institución educativa?	31.0	51.7	17.2	0.0
14	¿Los directivos institucionales destacan por su sensibilidad frente a las situaciones de adversidad que se presentan en los miembros de la comunidad educativa?	13.8	37.9	34.5	13.8
15	¿Los directivos escuchan y expresan sus orientaciones en forma clara, estimulan la cooperación efectiva e identifican los conflictos y toman los correctivos para que estos no repercutan negativamente en el accionar institucional?	13.8	51.7	31.0	3.4

Fuente. Elaboración propia

Al analizar la información ilustrada en las matrices 3 y 4, se puede detectar que las inconformidades más acentuadas en lo relacionado al funcionamiento de la gestión directiva tienen que ver con:

- El establecimiento de alianzas institucionales para fortalecer el quehacer pedagógico, los espacios para fortalecer dicho proceso y retro alimentar el modelo pedagógico institucional. (Gestión Directiva. Alianzas y acuerdos interinstitucionales. Gestión Académica. Estilo pedagógico).
- El funcionamiento del Comité de Calidad, los recursos asignados para las áreas y la gestión del riesgo institucional. (Gestión Directiva. Identificación y divulgación de buenas prácticas. Gestión Administrativa. Administración de recursos físicos).
- Los espacios y periodicidad para tratar asuntos institucionales y el funcionamiento del Comité Operativo. (Gestión Directiva. Clima institucional. Estrategias para promover el trabajo en equipo).
- La competencia de los directivos docentes para escuchar, dar orientaciones, anticipar conflictos, identificarlos e intervenirlos eficazmente. (Gestión Directiva. Clima institucional).
- El funcionamiento del Consejo Académico, el uso de las pruebas externas y el uso de espacios para tratar asuntos afines al PEI, al POA, al PMI y al SIEP. (Gestión Académica. Seguimiento. Gestión Directiva. Liderazgo).
- El funcionamiento del Comité de Convivencia, la sensibilidad de los directivos frente a situaciones de adversidad y la forma de trabajo del Consejo Directivo. (Gestión Directiva. Liderazgo).

A pesar de que los hallazgos encontrados a través de las encuestas nos acercan cada vez más a la confirmación de que el problema de la institución es la forma como se gestiona desde la parte directiva, decidimos, hacer una lluvia de ideas para encontrar aportes al respecto. Se invitó para ello a un número representativo de educadores: 4 de la Básica Secundaria, 3 de la Básica Primaria, una de preescolar, la Docente Orientadora y la Docente de Apoyo, la gran mayoría de ellos, integrantes del Comité de Calidad.

Se plantea una discusión en torno a cuál de las cuatro gestiones (Directiva, Administrativa, Académica o de Comunidad) es la mayormente responsable de la situación por la que atraviesa la institución. La seleccionada fue la Gestión Directiva, seguida de la Administrativa, la Académica y la de Comunidad. Se procedió entonces a contrastar los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas y de la lluvia de ideas, con la Auto evaluación institucional correspondiente al año escolar 2019, pero encontramos que la parte de esta correspondiente a la Gestión Directiva no está actualizada, que la sección que hay corresponde al año 2018. Procedimos entonces a revisar la misión y la visión contemplada en el PEI y se encuentra que estas están proyectadas al año 2017.

Los hallazgos antes descritos nos motivaron para verificar a través de una metodología de formulación de proyectos reconocida si realmente la deficiente gestión directiva es el principal problema de la Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato. Nos inclinamos por la Metodología de Marco Lógico (MML).

Para implementar esta metodología, lo primero que hicimos fue el análisis de involucrados. A través de este nos daremos cuenta las posiciones de las personas que de manera directa e indirecta son afectadas por el problema de la institución. En nuestro caso el conjunto de involucrados está constituido por:

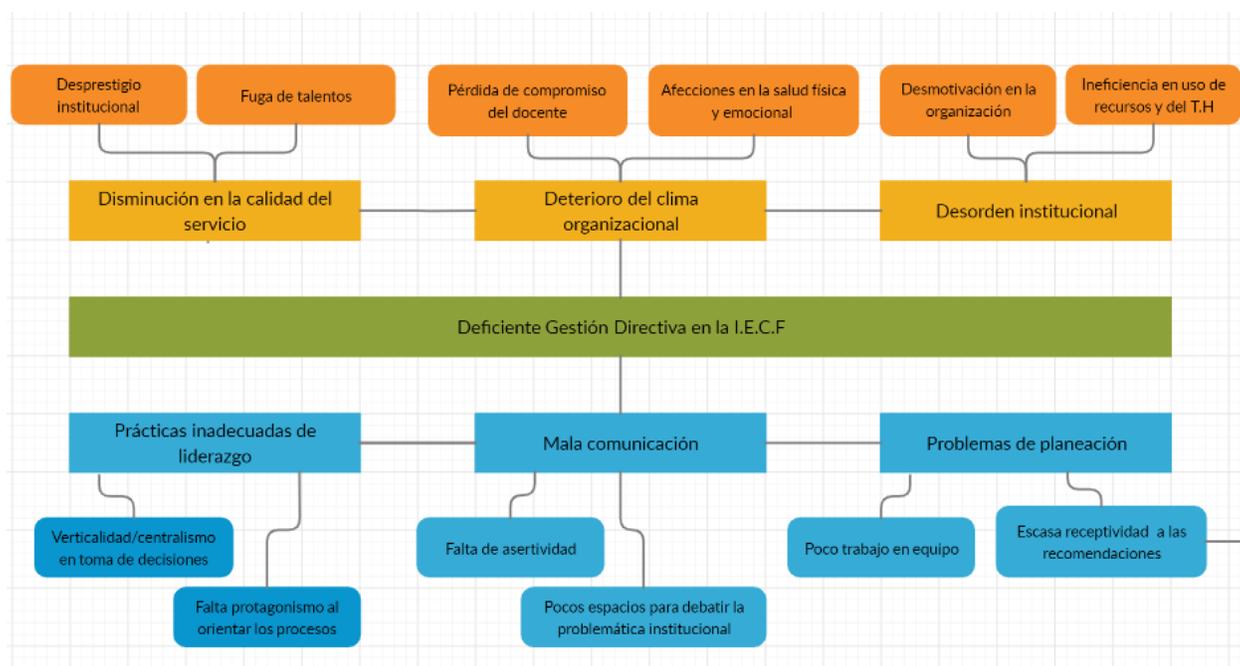
- Instituciones: Secretaría de Educación del Municipio de Bello, la I.E. Cincuentenario de Fabricato.
- Grupos de interés: Directivos, educadores de la I.E, estudiantes, personal administrativo y de servicios.
- Beneficiarios directos: I.E. Cincuentenario de Fabricato, Directivos docentes, educadores, estudiantes, personal administrativo y de servicios.
- Beneficiarios indirectos: Secretaría de Educación del Municipio de Bello y los padres de familia de la I.E. Cincuentenario de Fabricato.

Todos estos grupos de interés se verían beneficiados con la solución de la problemática institucional, ninguno de ellos tiene como propósito realizar oposición a las acciones encaminadas hacia este fin ya que ello es sinónimo de bienestar para la comunidad educativa cincuentenaria.

### **2.3. Árbol de problemas.**

Luego de realizar el análisis de involucrados pasamos a realizar el árbol de problemas. Este parte del MML nos permitirá apreciar las causas primarias y secundarias de la situación por la que atraviesa la institución, pero también nos dará la posibilidad de observar los efectos generados por las causas antes mencionadas.

#### ***Figura 5. Árbol de problemas***



*Fuente. Elaboración propia*

Este esquema nos muestra la configuración del árbol: la parte central (el problema), la parte inferior (causas primarias y secundarias del problema) y la parte superior (efectos en primero y segundo nivel del problema).

Un análisis más detallado del árbol de problemas nos confirma como las formas tradicionales de ejercer el liderazgo, la mala comunicación y problemas asociados a la planeación constituyen las causas determinantes del mayor problema de la I.E. Cincuentenario de Fabricato: la deficiente Gestión Directiva.

De igual forma, esta herramienta del MML, evidencia que los efectos más significativos del problema mencionado tienen que ver preponderantemente con el deterioro del servicio educativo ofrecido, el deterioro del clima organizacional y el desorden al interior de la organización.

## 2.4. Árbol de objetivos.

La MML nos permite apoyarnos en el árbol de problemas para hacer el tránsito del estado actual que presenta la institución al estado, en que idealmente debería estar la misma, es lo que se conoce como Árbol de objetivos.

**Figura 6. Árbol de objetivos**



*Fuente. Elaboración propia*

El Árbol de objetivos, al igual que el de problemas, se fragmenta en tres partes: en la parte inferior los medios (acciones tomadas para someter las causas), en la parte central la situación que deseamos obtener (el gran objetivo) y en la parte superior los fines (impactos o resultados obtenidos al intervenir adecuadamente la situación). El árbol de objetivos nos será de gran utilidad en el momento de realizar la justificación del proyecto.

### **3. Problema de conocimiento.**

¿Cómo superar los efectos que las prácticas convencionales de liderazgo generan en una institución educativa?

¿Cuáles son las estrategias más pertinentes para gestionar el clima organizacional en una comunidad escolar?

¿Cómo afecta el directivo docente, a través de su estilo de planeación, la calidad del servicio ofrecido por su institución?

¿Cómo mejorar el desempeño de la Gestión Directiva en la Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato del municipio de Bello, Antioquia, Colombia?

## **ESCENARIO DE FORMULACIÓN.**

### **4. Objetivos del proyecto.**

#### **4.1 Objetivo general.**

Diseñar una estrategia gerencial para el mejoramiento de la Gestión Directiva en la Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato del municipio de Bello, Antioquia, Colombia.

#### **4.2 Objetivos específicos.**

Analizar, mediante el uso de encuestas, las prácticas de liderazgo de los directivos de la Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato.

Incorporar canales asociados a las nuevas tecnologías como mecanismo para mejorar la comunicación organizacional.

Diseñar el Plan Operativo Anual (POA) para el año escolar 2021 como estrategia de mejoramiento de la planeación institucional.

### **5. Justificación.**

Lo ideal es que los directivos docentes gestionaran sus instituciones de tal forma que estas se vieran afectadas en su diario vivir, lo menos posible, por situaciones relacionadas con las prácticas tradicionales de liderazgo, problemas de comunicación y fallas en la planeación. Sin embargo, no son pocas las comunidades escolares que ven enrarecido su clima organizacional y disminuida la calidad del servicio ofrecido debido a las falencias en la Gestión Directiva.

De acuerdo con el más reciente estudio realizado por la Unesco (2014) para Colombia, “el rol que desempeñan los directivos docentes en la calidad de los sistemas educativos es considerado como el segundo factor intra escolar de mayor trascendencia, después de la calidad de los maestros” (Parr. 1)

Se confirma de esta forma la actualidad y la importancia de la situación que vamos a resolver.

A través de este trabajo de investigación se diseña una estrategia gerencial con miras a mejorar la Gestión Directiva de los centros escolares en general y de la I.E Cincuentenario de Fabricato en particular. La puesta a punto de dicha estrategia beneficiará a directivos, educadores, personal administrativo y de servicios, al igual, que a estudiantes y padres de familia.

La comunidad educativa podrá observar cómo partiendo de una eficaz y eficiente Gestión Directiva, la institución, podrá lograr influir positivamente sobre el clima organizacional, la planeación estratégica y la estructuración de los procesos internos, todo ello de cara a incrementar el prestigio institucional y a obtener un mayor reconocimiento en el sector educativo local, regional y nacional

Para desarrollar y llevar a feliz término esta tesis, contamos con recursos técnicos y económicos al igual que con el talento humano necesario para que al finalizar el año escolar 2021, todas las instituciones educativas, puedan tener a su disposición este valioso aporte en pro de fortalecer el accionar de la Gestión Directiva como elemento de gran valía en la consolidación de la calidad de la educación ofrecida a la comunidad educativa.

Con la aplicación de la estrategia gerencial se espera que la comunidad educativa observe cambios significativos a partir de una Gestión Directiva eficaz y eficiente, que contribuya a su vez a mejorar el clima organizacional, la planeación estratégica y la estructuración de los procesos internos, todo ello redundará en el incremento del prestigio institucional y mayor reconocimiento en el sector educativo local, regional y nacional.

## **6. Fundamentación teórica.**

### **6.1. Antecedentes internacionales.**

#### ***6.1.1. Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos.***

Vaillant (2019) en el estudio titulado *Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos*, publicado en la Revista Banco de desarrollo de América Latina, mediante la metodología del examen de casos, realiza un análisis sobre los avances y desafíos del sector educativo en la región, haciendo hincapié, en la trascendencia que para ello tiene la eficiencia y la eficacia de la Gestión Directiva al interior de las instituciones educativas.

El informe realizado tuvo como objetivo mejorar la comprensión acerca de las tendencias innovadoras en la formación y perfeccionamiento de Directivos Escolares. Para dar cumplimiento al fin manifestado anteriormente, el autor, revisó las principales tendencias, en el tópico mencionado, a nivel internacional y regional, destacando, experiencias en Inglaterra, Singapur, Chile, Colombia y República Dominicana.

La investigación nos muestra como a nivel internacional y regional hay gran consenso sobre lo determinante que es la acción del directivo docente para el progreso sostenido de los centros educativos, de igual forma, se insiste en la necesidad de que cada uno de los países fomente la creación de programas en formación para directivos, ya que, las capacidades y competencias requeridas por los directivos escolares eficaces, no surgen por generación espontánea, sino que es necesario desarrollarlas a lo largo de toda la vida profesional de los mencionados.

### ***6.1.2. Liderazgo directivo y clima social escolar en la escuela de educación Alejandro Campoverde en la República del Perú.***

Correa (2020) en la tesis denominada *Liderazgo directivo y clima social escolar la Escuela de educación Alejandro Campoverde Andrade, en la República del Perú*, plantea el problema de la relación existente entre el liderazgo practicado por los directivos de la escuela referida y su impacto en el ambiente de trabajo. El objetivo general de esta investigación fue determinar qué tan directa es la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral de la Escuela de educación Alejandro Campoverde Andrade durante el periodo 2017-2018.

Para el desarrollo de su trabajo de grado, el autor aplicó cuestionarios a los educadores del centro educativo, lo que le permitió conocer las percepciones que estos tienen respecto a la influencia de las autoridades institucionales sobre el clima laboral. El estudio condujo a la conclusión de que es necesario mejorar las prácticas de la gestión directiva para obtener un mejor clima social escolar.

### ***6.1.3. La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y de la convivencia en las instituciones de educación media superior.***

López y García (2019) en el artículo *La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y de la convivencia en las instituciones de educación media superior*, publicada en la Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo, usa una metodología asociada a la investigación cualitativa (aplicación de cuestionarios) para conocer las apreciaciones valorativas de los educadores respecto al desempeño de sus directivos. Confirmó que el cuerpo de docentes está en desacuerdo con la forma en que sus superiores inmediatos ejercen el liderazgo y la gestión institucional y vinculan este hecho con los resultados negativos en el estudiantado.

El estudio concluye que es de suma importancia que los directivos incorporen nuevas prácticas de gestión que incluyan el trabajo colaborativo y la comunicación asertiva en pro de solucionar los problemas contextuales de mayor prioridad.

#### ***6.1.4. La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de educación superior tecnológica del estado de Tlaxcala, México.***

Rivera y Cavazos (2015) en el trabajo denominado *La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de educación superior tecnológica del estado de Tlaxcala, México*, publicado en la Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, idéntica las características de los estilos de liderazgo aplicados por los directores de los centros mencionados, además, nos da a conocer, las peculiaridades que se deberían apreciar en los llamados liderazgos democráticos: legitimidad, motivación, enfoque en la tarea persona, trabajo en equipo, toma de decisiones, autonomía y solución de problemas entre otros. Finalmente, el autor manifiesta, que difícilmente se podrá lograr una alta eficiencia educativa sin un liderazgo directivo que contribuya a una buena gestión de la institución y al permanente enriquecimiento de los procesos al interior de esta.

#### ***6.1.5. Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos.***

Camarero y Tierno (2020) en el artículo *Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos*, publicado en España por la Revista de educación, nos da a conocer las percepciones de los directivos docentes asignados a centros educativos en contextos desfavorecidos respecto a los que trabajan en instituciones consideradas como no desfavorecidas en la provincia de Tarragona. Para ello, los autores, aplicaron 118 cuestionarios y entrevistaron 18 directivos.

Las conclusiones muestran que el liderazgo, especialmente en los directivos, es un elemento clave para el éxito escolar y que esto es de suma importancia en comunidades desfavorecidas, de igual forma, se observó un marcado sesgo de género (mayoritariamente femenino) en la dirección de las escuelas. Afirma el autor, que los directivos que gestionan estas instituciones se sienten más competentes en lo concerniente al manejo de conflictos pero que a la vez perciben escaso compromiso por parte de los estudiantes y sus familias y de algún sector del profesorado. Finalmente, en el artículo se recomienda, redefinir el rol de todos los miembros de la comunidad educativa como una estrategia de mejoramiento en contextos desfavorecidos.

#### ***6.1.6. Gestión escolar y calidad educativa.***

García y Juárez (2018) en la producción *Gestión escolar y calidad educativa, publicado en la Revista cubana Educación Superior*, manifiesta cómo administrar una escuela y generar procesos cualificados en la comunidad educativa demanda competencias más especializadas en los directivos de las instituciones. Resalta lo fundamental que es para los centros escolares, que el directivo tenga competencias para trabajar en equipo, conjuntar esfuerzos cooperativos y modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se padezcan. También se destaca la capacidad para planear, organizar e integrar diseño y evaluación del hecho educativo como algunas de las características que deberían poseer para desarrollar una buena gestión.

La gran conclusión del estudio es que para poder obtener calidad educativa en las instituciones es necesario interrelacionar la gestión educativa con los procesos de enseñanza y estos a su vez con todos los miembros de la comunidad.

## **6.2. Antecedentes nacionales.**

### ***6.2.1. El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez.***

Galvis y Ramírez (2016) en la tesis denominada *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*, nos plantea que la implementación de una gestión institucional amparada en una corriente humanista fortalece el liderazgo directivo y contribuye a facilitar los cambios necesarios para potenciar los aprendizajes desde la colectividad.

Los autores, utilizaron una metodología enmarcada en la investigación acción, de carácter mixto, y resaltan que ellas son integrantes del equipo directivo de las instituciones donde se llevó a cabo la investigación, manifestaron que utilizaron fuentes de consulta, observación directa, encuestas y entrevistas no estructuradas.

Destacan, que la metodología aplicada, permitió determinar la existencia de un bajo nivel de liderazgo en los directivos de las I.E. correspondientes y la necesidad de crear una nueva propuesta para fortalecer el direccionamiento estratégico y consolidar el trabajo en equipo entre los miembros del equipo directivo. El trabajo realizado coloca en primer plano la necesidad de fortalecer el liderazgo a nivel general, fomentar la motivación y el estímulo, la orientación al logro, el aprendizaje organizacional, al igual que el clima y la comunicación institucional.

### **6.2.1 Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna.**

Calvo (2014) en la tesis *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna*, manifiesta que a través de un estudio cualitativo con enfoque descriptivo, pudieron identificar algunos de los factores que afectaban el clima organizacional: motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales, que realizaron intervención de los mismos, y que gracias a la acertada estrategia utilizada, fue posible mejorar el clima institucional e incrementar los conocimientos de los miembros de la comunidad educativa respecto a la importancia de cultivar las buenas relaciones interpersonales, la buena comunicación y la integración con el objetivo de tener una mayor satisfacción laboral y cumplir con las metas y objetivos establecidos.

### **6.2.2. *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas.***

Miranda (2016) en el artículo *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*, escrito en la Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, a través del diálogo directo con rectores y coordinadores de los colegios públicos de Bogotá que voluntariamente hicieron parte de la investigación, nos muestran la construcción conceptual sobre la categoría gestión directiva a partir de los puntos de vista de los directivos docentes que hicieron parte del estudio.

El trabajo realizado por el autor, nos lleva a las siguientes conclusiones: el rol y los conocimientos de los directivos docentes contribuyen en la ruptura de paradigmas respecto a los modelos tradicionales de gestión, la gestión directiva hace referencia a las formas como la institución es orientada, teniendo en cuenta para ello el direccionamiento estratégico, la cultura y el clima institucional, al igual, que el liderazgo en todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo y que contribuyen en el éxito de la organización, su desarrollo, planeación y evaluación para su mejoramiento y fortalecimiento.

### ***6.2.3. Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos.***

Ramírez y Calderón (2015) en *Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos*, publicado en la Revista mexicana de investigación educativa, aborda, algunos paradigmas administrativos y su relación con la gestión educativa. Para ello, realizaron entrevistas semi estructuradas a 11 rectores y aplicaron encuestas a 279 docentes adscritos a 33 establecimientos. En lo concerniente a las conclusiones, los investigadores nos dicen que el enfoque clásico de la administración tiene poco arraigo en la gestión de los establecimientos que estudiaron, el predominante es el estratégico, sin embargo, se llama la atención respecto al qué tanto estos cambios en la gestión escolar impactan verdaderamente el objetivo misional de mejorar la calidad educativa.

Por otra parte, en cuanto al enfoque humanista, el investigador manifiesta que este, parece ser aún una buena intención, que está más bien en estado incipiente, lo cual no deja de ser preocupante debido al actual reto que se tiene en Colombia de superar el conflicto interno.

#### ***6.2.4. Gestión directiva un aporte al mejoramiento del clima y cultura institucional del colegio Bravo Páez IED.***

Ramírez y Rocha (2015) en la tesis denominada *Gestión directiva un aporte al mejoramiento del clima y cultura institucional del colegio Bravo Páez IED*, presentada a la Universidad de la Sabana de Bogotá para obtener el título de especialista en gerencia educativa, plantea como problema de investigación ¿Cómo mejorar el clima y cultura institucional en el colegio Bravo Páez IED desde los procesos de la gestión directiva? Además, muestra como objetivo general de su proyecto, diseñar, desde los procesos de la gestión directiva, un plan de mejoramiento para el clima y la cultura institucional para el colegio Bravo Páez IED.

Manifiesta el autor que para confirmar el problema de investigación, se apoyó en los resultados de las encuestas realizadas por la Secretaría de Educación en el año 2013 y que fueron devueltas al colegio Bravo Páez en el año 2014 y manifiesta que a pesar de las salidas de integración, jornadas de salud mental y capacitaciones, no han sido significativos los cambios de la institución en lo relacionado al ambiente laboral, que es precisamente esta situación lo que lo motiva para desarrollar el trabajo de investigación.

El investigador concluye que factores como la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y la planificación son el punto de partida para desarrollar procesos que permitan el desarrollo óptimo de las prácticas educativas, de igual forma destacó que el trabajo en equipo, la apertura al cambio y a la innovación, las políticas de bienestar y la participación deben ser impulsadas y promovidas desde la gestión directiva como herramientas fundamentales en el mejoramiento de los procesos y de la calidad de la educación.

### **6.3. Categorías conceptuales.**

#### ***6.3.1. De la administración educativa a la gestión educativa***

Una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE, 2020). Esto nos permite deducir, que el hombre primitivo, muy probablemente, de forma inconsciente inicialmente y luego con absoluta conciencia aplicó el concepto de organización en situaciones propias de su vida cotidiana: al recolectar alimentos, al cazar animales, al protegerse de lo que en su momento podía considerar como una amenaza. Es más, en ese proceso de consecución de alimentos o de protección de su integridad física algunos se destacaron por diseñar el plan, la estrategia, el mecanismo, es decir, ejercieron el papel de directivos, posteriormente el de administradores y al aumentar la complejidad de sus actividades, posiblemente el de gestores. Pero ¿Qué es administrar una organización? ¿Qué es la gestión organizacional?

Administrar es gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. (RAE, 2020).

De la anterior definición se desprende que el proceso administrativo se cimienta en la autoridad y el mando del administrador para la consecución de los propósitos organizacionales.

Martín, F. (2019, octubre 29). Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa. Henry Fayol fue uno de los grandes contribuyentes del enfoque clásico de la Administración general y Administración industrial

Riquelme, M. (2019, octubre 30). Las cinco funciones de la administración de Henry Fayol [Henry Fayol identificó 5 funciones de la administración, las cuales son: planificación,

organización, dirección, coordinación y control. Henry Fayol plantea en su teoría que estas funciones son universales, y que, por lo tanto, cada administrador debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario].

Es importante resaltar que las 5 etapas de la administración enunciadas por Fayol (planificación, organización, dirección, coordinación y control) aun siguen teniendo vigencia en los procesos de planificación escolar, solo que en la actualidad, se debe tener en cuenta el punto de vista de todos los miembros de la organización al momento de concebir la planeación general de la misma.

La posición administrativa de Fayol tuvo gran influencia en el concepto y las características de la Administración Educativa.

El Ministerio de Educación de la Nación de Argentina en la publicación Gestión Educativa Estratégica, en lo concerniente a la teoría administrativa de Fayol, aplicada al entorno escolar manifiesta:

MEN (2000) En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar, como ser: identificación de las poblaciones estudiantiles específicas, diagnóstico de necesidades básicas de aprendizaje, diseño y ajuste de los currículos según competencias transversales, diseño de apoyaturas específicas según las dificultades detectadas, elaboración de indicadores específicos para medir procesos, avances y logros, utilización de las evaluaciones en forma de retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo (p. 12)

Esta manifestación nos lleva a consolidar la importancia de tener en cuenta el contexto de las comunidades, realizar diagnósticos para identificar fortalezas e intervenir las necesidades que tengan los estudiantes y modelar el currículo, las prácticas pedagógicas y la forma de evaluar a los requerimientos de cada una de ellas. Cada comunidad es un mundo con características particulares y por tanto con necesidades diferentes.

Dados los inconvenientes presentados con la visión administrativa de la educación, se avanza en la actualidad hacia una concepción más profunda, más compleja, más integral y por ende mayormente inclusiva: Gestión Educativa.

Como se puede apreciar la gestión es una actividad mucho más amplia que la administración, ya que mientras la segunda se enfoca directamente en los procesos de planeación, organización, dirección y control para la consecución de los objetivos organizacionales a nivel macro, la primera, fortalece el proceso administrativo mediante la incorporación de tres nuevos componentes en cada una de las etapas mencionadas: seguimiento, autoevaluación y plan de mejoramiento. Dicho de manera más precisa, lo que hace la gestión es concretar, aterrizar, consolidar, finiquitar, hacer realidad las propuestas administrativas y para ello, todas las personas que intervienen en el proceso son vitales para la organización.

En cuanto al sector educativo concierne, desde hace algunas décadas hemos pasado de la administración de las instituciones a la gestión de las mismas y hay algunas diferencias que se pueden apreciar sin realizar mayor esfuerzo: en la primera figura (administración), el poder estaba concentrado en el Rector/Director de la escuela o colegio y este se apoyaba en sus Coordinadores, estas autoridades concebían la idea de institución que querían y las reglas del juego para profesores, personal administrativo y de servicios, al igual, que para los estudiantes y padres de familia, hoy día, la situación ha cambiado, y gracias a la implementación del concepto

de Gestión Educativa, los pesos y contrapesos están mejor distribuidos, el Rector o Director sigue siendo el representante legal de la institución, pero ahora, se cuenta con el denominado Gobierno Escolar, el cual es elegido democráticamente y cuenta con representantes para todos los miembros de la comunidad educativa lo que debería ser garantía de instituciones educativas más incluyentes y respetuosas de la diversidad, de organizaciones más eficaces y eficientes en el servicio educativo ofrecido a las comunidades, sin embargo, a pesar de los cambios efectuados con el paso de la administración a la gestión no siempre se logran los resultados esperados y no en pocas ocasiones esto tiene como causas las prácticas inadecuadas de liderazgo, las fallas en la comunicación y la poca planeación por parte de los directivos, lo que conlleva, a un déficit en la gestión directiva y a una repercusión negativa en cada uno de los procesos orientados por la anterior. “La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas” (MEN, 2000, p. 19)

Este importante concepto relacionado con la forma de evidenciar las diferencias entre administración y gestión invita a los actores de la dinámica escolar y de los procesos institucionales a colocar el debate pedagógico por encima del ajetreo administrativo. Temas como convivencia, prácticas pedagógicas de aula, inclusión, formas de evaluar y atención a estudiantes con necesidades educativas especiales no pueden continuar en la oscuridad mientras los directivos escolares, especialmente el Rector o Director, invierten gran parte del tiempo de su rol en asuntos netamente financieros y administrativos.

### 6.3.2. Gestión Institucional.

La siguiente tabla ilustra las 4 áreas de la gestión institucional de acuerdo con las directrices proporcionadas por el MEN a través de la Guía 34 en la página 27:

**Figura 7. Esquema de Áreas de la Gestión Institucional**

<b>ÁREAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<b>GESTIÓN DIRECTIVA</b>	<p>La manera como el establecimiento educativo es orientado.</p> <p>Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.</p> <p>De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.</p>
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	<p>Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.</p> <p>Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.</p>
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<p>Da soporte al trabajo institucional.</p> <p>Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.</p>
<b>GESTIÓN DE LA COMUNIDAD</b>	<p>Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.</p>

*Fuente. Elaboración propia*

### 6.3.3. Gestión Directiva Escolar.

La gestión directiva escolar está orientada por el Rector o Director con la ayuda de los coordinadores y el apoyo de la secretaria (o). Sin embargo, se podría considerar la ampliación del grupo directivo con la presencia de otros representantes de la comunidad educativa, esto permitiría que el direccionamiento institucional sea más diverso y participativo. “Se requiere de un Rector o Director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desarrollar todas sus funciones” (MEN, 2008, p. 25).

Un rector proactivo, dinámico y con capacidad de convocatoria y un equipo de colaboradores creativo, propositivo e innovador son de vital importancia para el éxito de los procesos de planeación, organización, direccionamiento y control, al igual que al momento de realizar la auto evaluación institucional.

A continuación, relacionamos las características que debe poseer todo Rector/ Director para gestionar de manera eficaz y eficiente una institución educativa según la Guía 34 del MEN.

***Figura 8. Características de Rector / Director***

- Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.
- Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.
- Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
- Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.
- Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.
- Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.
- Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.
- Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.
- Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.
- Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.
- Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
- Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.
- Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
- Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
- Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
- Fomenta el intercambio de experiencias.
- Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.

Seguidamente relacionamos algunas prácticas relevantes para el desarrollo de una correcta Gestión Directiva.

#### **6.3.4. Prácticas organizacionales de liderazgo.**

El estilo de liderazgo autocrático concentra el poder en el Rector y no permite la participación de sus colaboradores, además, la apreciación y las opiniones de los educadores de aula, estudiantes y padres de familia tienen poco o ningún peso en la visión del colegio de la persona que está al frente del proceso,

El liderazgo burocrático es apropiado para escenarios de certeza y de baja o nula especulación, el entorno educativo actual, está enmarcado, por la inestabilidad y poco margen de seguridad, cada día se presentan nuevas situaciones y no hay un manual que especifique sobre el cómo se debe proceder frente a cada una de ellas, por tanto, no es apropiado para aplicarlo en nuestro ámbito.

El liderazgo carismático se centra en la empatía y en la sinergia que pueda generar el Rector y las personas que él haya designado como responsables de los procesos institucionales, sin embargo, tiene como inconveniente que al partir el líder principal y/o algunos de los líderes de los subprocesos, el trabajo institucional se suele ver seriamente afectado.

En el liderazgo participativo, también llamado democrático, el Rector toma las decisiones después de analizar las apreciaciones de los educadores que se animan a hacer aportes a los procesos institucionales. Es un estilo de liderazgo mucho más apropiado para gestionar las instituciones educativas ya que al ser tenidos en cuenta los puntos de vista de los liderazgos de base, el personal se siente mucho más motivado para sacar adelante los distintos procesos e iniciativas.

El estilo laissez-faire hace referencia a los rectores que no se preocupan demasiado por ejercer el control de los procesos y permiten que sus subalternos se hagan cargo de ellos, no se considera apropiado para la gestión educativa ya que si bien es cierto que se debe tener confianza en el profesionalismo de las personas que integran el personal directivo, administrativo, docente y de servicios, este exceso de confianza podría llegar a generar que cada uno de los agentes mencionados actuara como rueda suelta en la organización.

El liderazgo orientado a personas da protagonismo a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, estimula el trabajo colectivo y es de gran aceptación al interior de las estructuras organizacionales.

El liderazgo natural hace referencia a aquellas personas (educadores, padres de familias, estudiantes y/o egresados) que sin tener un liderazgo formal en la organización se destacan por realizar de manera espontánea valiosas contribuciones a los procesos internos mediante el planteamiento de propuestas y fortaleciendo, mediante sus apreciaciones, los planteamientos del Rector y de su equipo de colaboradores.

Cuando se aplica el liderazgo centrado en la tarea, Rector y equipo de colaboradores, se centran en la planeación, la organización, el direccionamiento y el control, pero se da poca participación a los educadores de base, esto tiende a producir desmotivación y hasta inestabilidad en la planta de personal.

En el liderazgo transaccional el equipo de colaboradores llega al acuerdo de aceptar sin contraposición alguna las orientaciones del Rector y se compromete con este para que sus propuestas sean acatadas sin mayores sobresaltos por el resto de los integrantes de la comunidad educativa.

Para la aplicación del liderazgo transformacional el Rector motiva permanentemente a los miembros de su equipo colaborador, quienes, a su vez, realizan lo propio con los demás miembros de la organización. Es un estilo de liderazgo apropiado para la gestión escolar ya que permite el trabajo mancomunado y cooperativo de las distintas instancias de la representación en la comunidad educativa: Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de Convivencia, Comisiones de Evaluación y Promoción, Consejo Estudiantil y Consejo de Padres, sin embargo, vemos con mayor frecuencia cómo los directivos docentes asumen roles que tienen que ver con el desarrollo administrativo más que con el liderazgo pedagógico. (Cajiao, 2017)

Esto trae como consecuencia que el liderazgo del Rector o Director se vea afectado notablemente ya que en muchas ocasiones centra la mayor parte de su atención y de su tiempo, en asuntos relacionados con el presupuesto, las finanzas y con la administración de recursos materiales que con la optimización de los canales de comunicación, la política educativa, la evaluación de los estudiantes, la capacitación de los educadores, los mecanismos de enseñanza, la relación entre estudiantes y educadores, la relación entre educadores y sus pares, el modelo pedagógico, las prácticas de aula, al igual que la proyección a la comunidad. De allí la importancia que cobra para el liderazgo del Rector, la capacidad, la competencia para conformar su equipo de colaboradores, al igual que para delegar con eficacia y con eficiencia, es decir, para saber compartir el poder sin que esto lo lleve a pensar que la confiabilidad de su trabajo sea motivo dudas.

En muchas ocasiones los ambientes de trabajo no son los más adecuados y con frecuencia se suele presentar hostilidad en la relación entre los Directivos Docentes y los Educadores de Aula. Esta situación trae como consecuencia la desmotivación y la rivalidad entre funcionarios institucionales y la descalificación mutua entre las partes. Cuando se presenta este caso es

necesario disponer de un espacio para dialogar respecto al tema o temas de discordia y llegar a acuerdos. En los acuerdos, las partes deben entender, que la posición de la una de ellas no se puede imponer sobre la otra y que se debe tener la apertura mental para colocarse en los zapatos del otro.

Es importante que los directivos proporcionen a cada uno de las personas que están directamente a su cargo el Manual de Funciones y lo que la organización espera de él o de ella como parte de la misma. De igual forma, los directivos le deben informar a los educadores, cuáles son los apoyos y en qué casos se cuenta con la colaboración de ellos como gestores generales de los procesos institucionales, el educador también debe tener claridad en lo concerniente a lo que los directivos esperan de ellos en lo relacionado a sus resultados en el aula de clase y en las responsabilidades concernientes a las labores de su rol en el proceso enseñanza aprendizaje.

Los directivos de la institución educativa deben generar espacios para que sean socializadas las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización y para que cada uno de los funcionarios pueda realizar aportes en pro del mejoramiento de los procesos. De esta forma se evitan malentendidos y se mejora la comunicación. De igual forma también debe haber claridad en lo concerniente a los desacuerdos, es decir, cuando no sea posible obtener acuerdos considerados satisfactorios para las partes, cuál será la instancia encargada de dirimir la situación. Uno de los acuerdos debe ser que las partes se deben comprometer a respetar la decisión tomada por la última instancia. Directivos y educadores deben entender que al final del proceso de diálogo habrá puntos del conflicto en los que ambas partes o una de ellas debe ceder.

Lo ideal es que el entorno laboral se ameno y agradable, pero cuando este no es precisamente el caso, es vital que los directivos se aferren fuertemente a su motivación interior, esta acción le ayudará a no claudicar en el proceso de conducir la institución hacia el logro de los objetivos, mientras, buscan las estrategias para intervenir y controlar a la mayor brevedad los factores que han caldeado el ambiente. En este proceso deben identificar de forma concreta a aquellos funcionarios que en el entorno organizacional son denominadas personas tóxicas, estas se caracterizan por influir negativamente en el desempeño laboral de sus pares, son aquellos funcionarios que nada les sirve, que nada les aporta, que nada les gusta, que presentan fuerte resistencia a la implementación de nuevas ideas, que no desean salir de su zona de confort, que boicotean los cambios que se necesitan en la organización de forma directa o soterrada. Sobre estos funcionarios se debe prestar especial atención porque debido al malestar que suelen generar, provocan que miembros valiosos para la organización decidan abandonarla, mientras ellos, continúan con prácticas mal intencionadas para con la misma.

Es deber de los directivos estudiar y hacer seguimiento a la personalidad y a la forma de actuar de cada uno de los funcionarios de la organización, si una vez hecho esto, se encuentra que hay personas que actúan deliberadamente para obstaculizar la mejoría de los procesos institucionales, se deben tomar las decisiones correspondientes, ya que este tipo de acciones no aporta positivamente al desarrollo progresivo y sostenido de la institución.

Cuando se presenta este tipo de ambiente laboral, los directivos deben ofrecer espacios para que las personas afectadas tengan la oportunidad de sugerir soluciones, de brindar alternativas que permitan superar el evento presentado, en este proceso, ambas partes deben recordar, que todo ello está enmarcado en las funciones establecidas por la ley y que cada uno debe tener claridad en lo que su rol como directivo o educador le permite o no realizar. Un

detalle no menor, los directivos, deben cuidarse de no ser ellos, los generadores de la densidad del clima laboral.

De acuerdo a lo manifestado es necesario que los directivos incorporen o fortalezcan dentro de sus hábitos de liderazgo considerar el punto de vista de todos los representantes de la comunidad educativa al momento de la toma de decisiones que los afecten directamente, establecer espacios para realizar retroalimentación constructiva en torno a las determinaciones tomadas, diseñar estrategias que potencialicen la comunicación organizacional interna y externa, determinar estrategias que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa medir el nivel de satisfacción por el servicio o el producto recibido, realizar actuaciones éticas y delegar y compartir razonablemente el liderazgo y paralelamente, proporcionar confianza.

En este proceso de liderazgo positivo, todos los miembros de la organización deben incorporar/potenciar la costumbre de meditar frecuentemente, si las determinaciones tomadas, tuvieron la asertividad requerida para motivar y comprometer a toda la comunidad en el cumplimiento de las metas para las cuales se tomaron.

#### ***6.3.5. Prácticas de comunicación organizacional.***

Como se puede apreciar, el fortalecimiento de la comunicación al interior de las organizaciones es uno de los primeros pasos que se deben dar en busca del mejoramiento institucional, sin embargo, es importante tener en cuenta, que no es un activo organizacional que se pueda consolidar de la noche a la mañana, pero que si es de fácil detrimento de un momento a otro.

El manejo del proceso comunicativo en las instituciones debe ser de absoluta prioridad para los gerentes de las mismas, el proceder inadecuado en este aspecto puede generar enormes costos en lo concerniente al clima organizacional y en las relaciones interpersonales, que de no

corregirse rápidamente, tendrían delicadas incidencias en el servicio ofrecido por la institución, esto, al margen de las rencillas que internamente se suelen generar entre los funcionarios de la misma como consecuencia de los fallos comunicacionales.

Definitivamente la comunicación organizacional es una habilidad directiva indispensable para el desarrollo de la misión, el alcance de la visión y la consecución de los objetivos. De la forma como se practique esta característica institucional se pueden alcanzar repercusiones de gran impacto en el quehacer de los miembros de la organización, impacto que se verá reflejado en el nivel de compromiso con los roles desarrollados, en el grado y en la clase de interacción que se da entre los miembros de la organización y finalmente en la calidad del producto o servicio ofrecido a los usuarios.

La comunicación eficaz y eficiente depende en gran medida del proceso de planeación organizacional, es muy difícil comunicar lo que no se planea o lo que se planea deficientemente, además de pensar en la calidad del mensaje que se va a enviar, hay que seleccionar el canal más adecuado y el intervalo de tiempo más oportuno para enviarlo.

La información que se va a comunicar debe poseer entre sus características la claridad y la objetividad, en la comunicación organizacional de calidad, no puede haber espacio para las suposiciones, que más temprano que tarde, nos conducirán a las confusiones y también a ambigüedades.

Si bien es cierto que el uso de las herramientas tecnológicas nos permite una mayor agilidad en el envío y la recepción de la información, es de gran relevancia, que la organización implemente estrategias impersonales de comunicación, ya que estas, permiten realizar la retroalimentación correspondiente al mensaje enviado e incrementar así el nivel de confianza y de comprensión entre los miembros de la organización.

Los directivos de las organizaciones deben trabajar fuertemente en el desarrollo de estrategias que impidan que las falencias de la comunicación, conduzcan a la desestabilización del clima laboral, un clima organizacional caracterizado por un trato respetuoso de la persona y del reconocimiento del rol de cada uno de los integrantes de la institución, generalmente, facilitan la comunicación, no se puede olvidar que el clima laboral influye sobre la comunicación y la calidad de esta, a su vez, repercute en las relaciones al interior de la organización.

Dada la importancia que tiene el proceso de comunicación para la consolidación de estructuras organizacionales exitosas, bien vale la pena y es de gran ayuda, realizar una auto evaluación de la comunicación organizacional, esta acción permitirá que los miembros de la organización puedan hacer un reconocimiento de los factores positivos y de aquellos que son meritorios de un plan de mejoramiento.

En ocasiones las fallas en el proceso comunicacional se deben a confusión o falta de claridad en lo concerniente a las funciones del rol desarrollado, en este caso, es recomendable realizar encuentros para aclarar las funciones de cada uno de los miembros de la organización, una vez realizadas estas aclaraciones, se espera que los problemas de comunicación generados por esta causa se puedan superar.

Por otro lado, los directivos docentes deben hacer partícipes a los miembros de la comunidad educativa, a través de los órganos de representación, de todos los proyectos que como cabezas de la institución piensan implementar, de esta manera, ellos tendrán posibilidad de expresar sus opiniones acerca de los planteamientos de los directivos y sacar sus propias conclusiones al respecto, sin embargo, debe quedar claro, que los intereses de ninguna de las partes (directivos, administrativos, educadores, padres de familia y estudiantes) están por encima de la mejora de los procesos institucionales.

### ***6.3.6. Canales de comunicación organizacional***

Es por esto, que toda organización debe tener sumo cuidado con su selección, ya que, de ello, dependerá en gran parte, que la información transmitida al interior de la empresa o entidad pueda cumplir con su objetivo fundamental: la facilitación de los procesos propios de la organización.

Se puede afirmar que los canales de comunicación que las organizaciones han utilizado con mayor frecuencia son: reuniones generales, reuniones de área o de departamento, carteles de información, murales, comunicados, documentos de orientación, circulares y cronograma de actividades.

Con el avance de la tecnología llegaron a las organizaciones el email personal y posteriormente el empresarial, luego hicieron su aparición la televisión corporativa, las redes sociales, las aplicaciones (WhatsApp), los blogs, los videos, video conferencias y las plataformas empresariales.

Se podría decir que cada uno de los canales que se han mencionado siguen vigentes en la actualidad en menor o mayor grado, dependiendo del tamaño y los propósitos de la organización, sin embargo, la inmensa mayoría de las entidades, día a día, tratan de modernizar sus canales de comunicación internos, mientras paralelamente, implementan mecanismos para tener un contacto más estrecho con sus clientes o usuarios, es así como la denominada página web, se constituye en una gran alternativa para este fin, ya que, cuenta con valiosas herramientas para la formalización de la comunicación interna y al mismo tiempo dispone de los mecanismos para estar en contacto directo con los usuarios organizacionales.

Toda organización debe trabajar permanentemente en el mejoramiento de los canales de comunicación (internos y externos) con el objetivo de que la información emitida y recibida

fluya de manera natural y oportuna, evitando así, ser fuente del deterioro del clima organizacional.

Como se dijo anteriormente, la comunicación organizacional es uno de los aspectos que mayor incidencia tiene sobre el tipo de clima laboral que se da al interior de las organizaciones y tiene que ver directamente con la calidad de la información que se sumista entre las distintas dependencias, al igual, que con la calidad del flujo de la información desde el interior de esta hacia los usuarios del producto o servicio y viceversa.

En el mejoramiento de la comunicación institucional, los directivos de la organización deben tener en cuenta, que cada público amerita un tipo específico de comunicación, no es lo mismo la comunicación entre dependencias internas, que entre la organización y uno de sus usuarios o beneficiarios. La organización debe moldear su proceso de comunicación de acuerdo con el público al que se va a dirigir.

Entre los canales de comunicación más comunes a nivel organizacional encontramos las encuestas, el buzón de sugerencias y los comunicados (internos, externos). Es importante recordar que la interacción física entre los miembros de la organización es sinónimo de humanidad, por tanto, las reuniones (personales/grupales) siguen teniendo vigencia y son cruciales dentro de los variados canales de comunicación institucional. Es de resaltar que en la actualidad, los avances tecnológicos propician a las diferentes organizaciones una gama multitudinaria de posibilidades al momento de comunicar inter y externamente: blog, email, chat, página web, video llamadas, redes sociales y afines. Les corresponde a los directivos de la organización analizar cada una de las posibilidades y seleccionar las más adecuadas conforme a las características de los miembros de su organización y de sus usuarios.

La buena comunicación interna a nivel organizacional mejora la motivación al logro, el sentido de pertenencia y el trabajo cooperativo, además, incrementa la participación comprometida en los procesos, economiza tiempo y recursos y facilita el complejo camino hacia el logro de los objetivos.

### ***6.3.7. Planeación organizacional.***

Todas las organizaciones anhelan ser exitosas, esta concepción va incorporado en su ADN, sin embargo, no todas alcanzan los objetivos propuestos y tampoco llegan a posicionarse y a ser reconocidas en su sector.

La situación expresada en el párrafo anterior puede tener diversas causas, entre ellas, un deficiente sistema de planeación.

La planeación es determinante para que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos propuestos, desarrollar su misión y consolidar su visión, sin una adecuada y oportuna planeación, será mucho más complejo la consolidación organizacional, por no decir que imposible.

La planeación eficaz y eficiente al interior de las organizaciones traza la hoja de ruta para que cada una de sus dependencias adopte la posición ideal en el largo y complicado camino de la consolidación y del posicionamiento.

Planear implica prever, imaginar el sendero y ante todo, identificar, en ese camino, los obstáculos que han de presentarse y la estrategia para superarlos, de allí, que la planeación organizacional debe tener como cualidad vital el ser estratégica. Pero ¿Qué es la planeación estratégica?

Planear estratégicamente contribuye al mejoramiento de la comunicación organizacional y le permite a cada miembro de esta conocer cuál es su verdadero rol dentro de la estructura, es decir, cuáles serán las funciones que debe desarrollar y los aportes que debe realizar para poder contribuir al logro de los objetivos.

En el proceso de planear estratégicamente el gerente y sus colaboradores más cercanos deberían rodearse de personas, que al interior de la organización, tengan un rol diferente al de ellos, esto permitirá percepciones heterogéneas en la estructura de lo planeado, además, el gerente y su equipo deben asegurar que todos los integrantes de la organización conozcan la estrategia de planeación, el contenido de lo planeado y que cada uno de ellos se enfoque y concentre sus energías en las actividades específicas de su rol.

Por otro lado, la planeación y la estrategia de planificación deben ser evaluadas y actualizadas frecuentemente ya que esta acción permitirá al gerente y a sus colaboradores cerciorarse si la estrategia y la planeación realizada está dando los resultados esperados o si por el contrario debe ser intervenida para corregir posibles falencias.

Planear estratégicamente permitirá que todos los miembros de la organización vayan hacia el mismo norte, permite a todo el personal tener mayor satisfacción por lo realizado, mejora la toma de decisiones, ayuda a finiquitar las prioridades organizacionales, favorece la coordinación y el control de las actividades, disminuye las posiciones adversas en la organización, favorece la comunicación organizacional, permite detectar las responsabilidades individuales y beneficia la disciplina al interior de la organización.

Dentro del proceso de planeación estratégica se debe diseñar un mecanismo para que la organización pueda conocer qué tan satisfecho se encuentra el usuario/cliente con el servicio

recibido. ¿Es verdaderamente importante para las organizaciones medir el grado de satisfacción del usuario/cliente?

Una de las metas de toda organización que aspire a consolidarse y posicionarse es la fidelización de los usuarios, es la captación progresiva y creciente de clientes. Para poder alcanzar este propósito es determinante que el producto ofrecido sea de sumo agrado para la persona que lo ha adquirido. Es por ello, que dentro de la planeación estratégica el gerente y sus colaboradores deben realizar esfuerzos en pro de diseñar un mecanismo que permita a cada uno de los usuarios de la organización tener la posibilidad de valorar la calidad del producto o servicio que está recibiendo por parte de la organización: la aplicación frecuente de encuestas de satisfacción podría ser una buena alternativa para este fin.

Como se dijo anteriormente, la comunicación organizacional es uno de los aspectos que mayor incidencia tiene sobre el tipo de clima laboral que se da al interior de las organizaciones y tiene que ver directamente con la calidad de la información que se sumista entre las distintas dependencias, al igual, que con la calidad del flujo de la información desde el interior de la misma hacia los usuarios del producto o servicio y viceversa.

En el mejoramiento de la comunicación institucional, los directivos de la organización deben tener en cuenta, que cada público amerita un tipo específico de comunicación, no es lo mismo la comunicación entre dependencias internas, que entre la organización y uno de sus usuarios o beneficiarios. La organización debe moldear su proceso de comunicación de acuerdo al público al que se va a dirigir.

Toda organización debe trabajar permanentemente en el mejoramiento de los canales de comunicación (internos y externos) con el objetivo de que la información emitida y recibida

fluya de manera natural y oportuna, evitando así, ser fuente del deterioro del clima organizacional.

Entre los canales de comunicación más comunes a nivel organizacional encontramos las encuestas, el buzón de sugerencias y los comunicados (internos, externos). Es importante recordar que la interacción física entre los miembros de la organización es sinónimo de humanidad, por tanto, las reuniones (personales/grupales) siguen teniendo vigencia y son cruciales dentro de los variados canales de comunicación institucional. Es de resaltar que, en la actualidad, los avances tecnológicos propician a las diferentes organizaciones una gama multitudinaria de posibilidades al momento de comunicar inter y externamente: blog, email, chat, página web, video llamadas, redes sociales y afines. Les corresponde a los directivos de la organización analizar cada una de las posibilidades y seleccionar las más adecuadas conforme a las características de los miembros de su organización y de sus usuarios.

La buena comunicación interna a nivel organizacional mejora la motivación al logro, el sentido de pertenencia y el trabajo cooperativo, además, incrementa la participación comprometida en los procesos, economiza tiempo y recursos y facilita el complejo camino hacia el logro de los objetivos.

La planeación estratégica es el mecanismo mediante el cual la organización define las circunstancias de modo, tiempo y lugar a través de las cuales logrará los objetivos y su posicionamiento en el sector.

Se hace necesario examinar la misión organizacional y si es del caso redefinirla. Para lo cual es de gran ayuda preguntarse entre otras cosas: ¿A qué se dedica la organización? ¿Cuál es su papel en el contexto que la alberga? ¿Quiénes son los beneficiarios del producto dado o el servicio ofrecido? ¿Qué la diferencia de las demás organizaciones de su sector en la localidad y

el municipio? De esta forma podremos responder de manera más concreta al ¿Cuál es el porqué de la organización? Esto independiente del sector de la economía o de servicios del que haga parte.

De igual forma, se debe examinar la visión organizacional y redefinirla si es necesario. La visión organizacional es la proyección en el tiempo de la empresa y que en este proceso de redefinición es importante imaginar cómo la queremos a corto, mediano y largo plazo y qué concepto nos gustaría que emitieran los usuarios de esta una vez hayan tenido la experiencia de interactuar con ella. Los ajustes realizados a la misión y la visión equivalen a refrendar y/o corregir el rumbo de esta.

En lo concerniente a los valores organizacionales, deben ser vivenciados por cada uno de los integrantes de la organización ya que, de su práctica, de su aplicación, depende en gran medida la convivencia, el clima laboral y las relaciones interpersonales al interior de ella.

En la planificación estratégica es importante tener en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés (personas naturales o jurídicas que se relacionan de alguna forma con la organización). ¿Qué esperan todo ellos de nosotros?

Los objetivos institucionales deben ser revisados exhaustivamente y verificar su grado de cumplimiento. En caso de que estén logrados, la organización se verá en la necesidad de proponerse nuevos objetivos. Si es el caso contrario, los objetivos organizacionales no se han cumplido o se han cumplido muy levemente, se debe entrar a examinar las causas de del cumplimiento parcial de los mismos y diseñar un plan de mejoramiento en pro de consecución.

Todos los estamentos de la organización están en el deber ético y moral de aportar en el logro de los objetivos organizacionales y el aporte de cada uno de estos debe ser coherente con la realidad y en una línea de tiempo determinada. Si bien la costumbre es que los objetivos

organizacionales sean diseñados por los gerentes y sus colaboradores, lo ideal es, que en su redacción estén representantes de todas las dependencias de la organización.

Un saldo en rojo en el alcance de los objetivos es sinónimo de falta de eficacia organizacional y consecuentemente de la existencia de falencias en el alcance de la visión.

También es relevante el reconocimiento del entorno organizacional (político, social, económico, tecnológico, ambiental, legal) ya que esta acción nos permitirá profundizar en la identificación y control de las amenazas y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Además de indagar por el contexto externo, es necesario, que la organización ausculte su par interno. Se debe realizar un diagnóstico estratégico con el objetivo de poder mejorar las falencias y explotar de mejor manera las fortalezas detectadas.

Dentro de la planeación estratégica organizacional se debe conceder especial importancia y atención a los recursos y al uso que a ellos se da. De la existencia o no de los recursos al igual que de su adecuada utilización, depende en gran medida, el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

Es un deber ético de los directivos, como cabezas visibles de la organización, diseñar estrategias eficaces y eficientes para analizar el desempeño de las distintas dependencias al igual que el de los funcionarios asociadas a las mismas y realizar seguimiento a los responsables de los procesos, esto permitirá realizar los planes de mejoramiento correspondientes y los compromisos del caso, el cumplimiento de estos debería tener como efecto la superación de las dificultades detectadas. Toda estructura organizacional siempre es susceptible de mejoramiento.

Dentro de la planeación estratégica debemos hacer una revisión de los medios que la organización ha usado para tratar de alcanzar los objetivos, de esta forma, nos podremos dar

cuenta que tan eficaz ha sido la estrategia utilizada y se podrán realizar los ajustes correspondientes.

Después de planear, el procedimiento a seguir es la aplicación de esta en la organización, lo cual resulta ser mucho más complejo debido a que esto implica una mayor participación, entre más amplio es el número de integrantes del proceso, mayor es la dificultad del mismo.

Uno de los mayores inconvenientes al tratar de aplicar la estrategia tiene que ver con la resistencia al cambio. Para evitar esta dificultad lo más acertado suele ser asegurarse de que: todos los funcionarios de la organización la comprendan, las personas que trabajan liderando el proceso tengan el reconocimiento respectivo, se abran espacios para la discusión de las estrategias a implementar y que dentro del presupuesto se asignen los recursos necesarios para el desarrollo de la misma.

No bastará con aplicar la estrategia, es necesario, hacer seguimiento a la misma. El seguimiento permanente y organizado de las acciones desarrolladas para el mejoramiento de los procesos es un aspecto fundamental en el concepto de planeación estratégica, esto nos permite hacer las valoraciones y ajustes pertinentes mientras observamos el grado de cumplimiento y de utilidad de lo implementado.

#### ***6.3.8. Plan Operativo Anual POA.***

Una de las características de una institución educativa que lleve a cabo procesos de planeación estratégica, es la implementación y aplicación del Plan Operativo Anual (POA).

Al implementar un plan operativo, la institución educativa, tendrá una poderosa herramienta que le permitirá verificar si los objetivos que se ha propuesto se están o no cumpliendo, también podrá realizar una valoración del grado de cumplimiento.

En este orden de ideas, el POA, es la estructura de sostén del trabajo institucional que se ejecutará para el tiempo determinado. Esta valiosa herramienta permitirá hacer un mejor seguimiento a los proyectos transversales y a los asociados a cada una de las áreas del conocimiento que el centro escolar haya decidido implementar para la consolidación de sus procesos.

El POA debe ser realizado conjuntamente, en él, deben quedar plasmadas para su año de desarrollo, las apreciaciones y puntos de vista de todos los representantes de la comunidad educativa, por tanto, deben participar conjuntamente en su diseño los directivos docentes, representantes de los docentes de aula, de orientación y de apoyo, de los padres de familia, de los estudiantes, de los egresados y del sector productivo. Para efectos de practicidad, se recomienda que su elaboración sea responsabilidad de un Comité Operativo institucional (Consejo Directivo, Coordinador de Convivencia, Coordinador Académico, Docente Orientadora, Docente de Apoyo) y que una vez sea diseñado, este comité, lo socialice frente a los integrantes de la comunidad: docentes, el Consejo de Padres y el Consejo Estudiantil.

Con la elaboración, aplicación y evaluación del POA se busca mayor armonía entre el transcurrir institucional y los objetivos del PEI, determinar adecuadamente y con anticipación los recursos que se necesitarán para que en ese año se desarrollen los procesos internos sin mayores sobresaltos y tomar los correctivos de forma oportuna en el área de gestión donde se puedan estar presentando falencias.

## **7. Metodología**

Hernández (2016) Para desarrollar la investigación se utiliza un enfoque cualitativo en tanto, enmarcado en el aspecto educativo, y desde esta perspectiva “la investigación cualitativa

se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Así es como, desde esta investigación, se pretende entender habilidades y procesos humanos e indagar por aspectos subjetivos de un colectivo social que presenta problemas en el ejercicio de sus roles, funciones y relaciones, por tanto, ello implica investigar las ideas y experiencias de las personas, su sentir y proceder accediendo principalmente a la palabra y el comportamiento.

Los estudios cualitativos no siguen un proceso rígido y secuencial. Estos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Se basa en un método indagatorio o exploratorio, muchas veces previo al cuantitativo, para afinar las preguntas de investigación o proponer nuevas preguntas en relación con la cuestión de estudio. (Santafeliciano, 2018).

En resumen, este enfoque tiene una connotación formativa, de retroalimentación de los hallazgos encontrados con el fin máximo de mejorar los procesos internos y que, como consecuencia de ellos, se mejore la calidad de la educación ofrecida en la institución.

Cabe aclarar que, aun cuando el enfoque es predominantemente cualitativo se emplea una metodología mixta en la que se usan elementos del enfoque cuantitativo y cualitativo. “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, 2014, p.352)

Para llevar a cabo esta investigación se aplican herramientas como la observación, la entrevista informal, grupo de discusión, cuestionarios, observación participante.

Los cuestionarios en una investigación cualitativa permiten obtener datos de manera puntual, cuando la cantidad de personas a entrevistar no es tan grande; esto le ayuda al investigador a registrar y procesar de manera adecuada la información obtenida para su estudio. (Salas, 2020).

Para la realización y tabulación de estos cuestionarios se empleó ayuda tecnológica por medio de los Formularios de Google. En total se aplicaron 4: Tres estuvieron dirigidos al cuerpo de educadores y una para estudiantes y padres de familia.

Los resultados de los cuestionarios se comprenden mejor cuando son socializados con los sujetos implicados en la investigación que actúan de manera activa en el proceso, por esto se realizan varios momentos de diálogo propositivo al respecto. Esto se conoce como grupo de discusión.

La observación fue de tipo participante, en tanto el investigador hace parte de los procesos y dinámica institucional.

En cuanto a la observación como técnica implica procesos de gran atención y ejercicios reflexivos profundos para adentrarse en la realidad del contexto investigado.

En resumen, el grupo de discusión se asume, a su vez, como técnica de la investigación y de intervención en tanto se orienta a la producción de un conocimiento colectivo sobre un tema específico y de interés de los participantes que permite la puesta en común de ideas, la discusión y análisis de situaciones específicas propias del grupo y la búsqueda de alternativas para solucionar problemas.

Así, el ejercicio investigativo cobra sentido ya que aporta una esperanza de cambio en la situación real de la institución y convoca al colectivo hacia el fortalecimiento y mejora.

Para la etapa de análisis se contrastan los resultados de los cuestionarios con la observación y el marco conceptual.

En el desarrollo del proyecto nos apoyamos en la Metodología de Marco Lógico, especialmente al desarrollar el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Díaz, 2018).

Ortegón et al. (2015)

La MML se destaca sobre otras por facilitar la gestión y la calidad de las propuestas en la medida que los funcionarios y expertos encargados de la preparación de un proyecto puedan estructurar y formular mejor sus ideas, presentar mejor sus inquietudes y traducir estas ideas en un esquema claro y preciso de realización. Estos atributos se ven reflejados en la incorporación de la MML como elemento importante de las metodologías de preparación y evaluación de proyectos de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) de muchos de los países de América Latina. También, en el hecho de que la mayoría de las Agencias de Cooperación de los países de la Unión Europea la exigen en todos los proyectos que concursan o solicitan financiamiento (p. 12).

El marco lógico, también conocido como metodología de marco lógico (MML) es una herramienta de gestión de proyectos usada en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos. Fue desarrollada en 1969 por la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional) como respuesta a análisis de resultados de proyectos anteriores, donde



*Fuente. Elaboración propia*

## **8. Recursos**

### **8.1. Recursos humanos**

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se contó con la participación de directivos, educadores, personal administrativo, estudiantes y padres de familia.

El aporte de los educadores de la I.E. Cincuentenario de Fabricato al darnos a conocer sus puntos de vista sobre las diferentes temáticas institucionales nos proporcionó información valiosa especialmente en los tópicos que se abordaron en las encuestas sobre clima organizacional, gestión directiva y escuelas eficaces y eficientes. Los estudiantes y padres de familia hicieron lo propio al diligenciar de forma objetiva la encuesta de desempeño de directivos.

Consideramos importante destacar la colaboración de los siguientes funcionarios durante todo el proceso de la labor investigativa:

Magalis Milanes Cano

Rol: Rectora de la I.E hasta el año 2019.

Desde mi llegada a la institución se mostró muy receptiva a examinar asuntos de forma y de fondo en lo relacionado a la parte académica y curricular. Con ella logramos realizar alianza con la empresa Instruimos para tratar de mejorar los resultados académicos.

Luis Hernán Serna Higueta

Rol: Rector de la I.E a partir del año 2019

A pesar de todas las dificultades presentadas ha mostrado interés por mejorar el liderazgo e impulsar cambios en sí mismo y en el resto del personal docente, administrativo y de servicios con la finalidad de ajustar y mejorar los procesos.

Luisa Fernanda Bedoya

Rol: Secretaria Académica.

Hizo valiosos aportes para poder comprender algunas actitudes y formas de actuar del personal docente.

Kelly Maritza Herrera

Rol: Docente orientadora

Desde su función hizo importantes aportes con el objetivo de que la I.E sea más equitativa y justa.

Gloria Patricia Osorno Muñoz

Rol: Docente de Apoyo.

Manifestó la necesidad que tiene el colegio de implementar los PIAR para los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Eduar Enrique Feria Serpa.

Rol: Coordinador e investigador.

Licenciado en Matemáticas y Física con más de 25 de años de experiencia en el sector educativo, los últimos 6 de ellos como directivo docente.

## 8.2. Recursos financieros

*Figura 10. Presupuesto Global por fuentes de financiación*

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	
PERSONAL	\$ 2.000.000				\$2.000.000
EQUIPOS		\$ 2.000.000			\$2.000.000
SOFTWARE					
MATERIALES					
SALIDAS DE CAMPO					
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	\$80.000				\$80.000
PUBLICACIONES					
SERVICIO TÉCNICO					
MANTENIMIENTO					
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.080.000</b>	<b>\$2.000.000</b>			<b>\$4.080.000</b>

*Fuente. Elaboración propia*

### Escenario de ejecución y logros

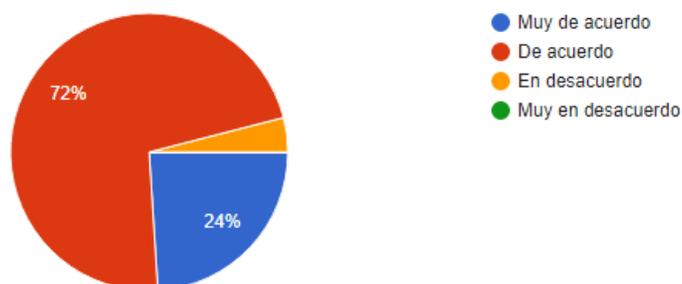
#### 9. Resultados/ Hallazgos

Según la encuesta de clima organizacional realizada a 25 docentes el 20 marzo, la percepción general del personal considera que la I. E es un buen lugar para trabajar, incluso, recomendarían el espacio para personas cercanas afectivamente.

**Figura 11. Pregunta 1 Encuesta Clima Organizacional**

1. La I.E. Cincuentenario de Fabricato es un buen lugar para ejercer como educador(a)

25 respuestas



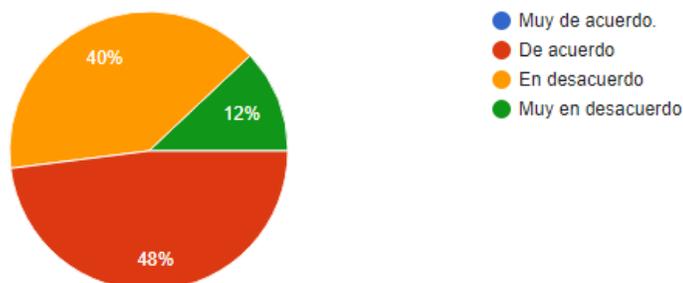
Hay una percepción de leve mejoría en la calidad laboral durante el año 2020 en contraposición con el año 2019.

Aunque un gran porcentaje de encuestados conoce y entiende el horizonte institucional (Ver anexos resultados encuesta clima organizacional) se encuentra gran insatisfacción en relación con los resultados institucionales reales y dicho horizonte.

**Figura 12. Pregunta 5 Encuesta Clima Organizacional**

5. Estoy satisfecho con los avances logrados por la institución respecto a la visión y misión institucional.

25 respuestas



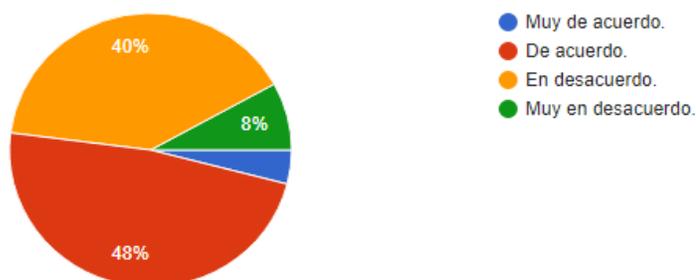
El 52% de los encuestados está inconforme con la manera en que se le comunica la información que atañe directamente a su labor; también consideran que esta información no llega a tiempo y que las estrategias de comunicación no son adecuadas. (Ver anexos resultados encuesta clima organizacional).

Respecto a los momentos propios de la labor se encuentran elementos a favor y en contra.

***Figura 13. Pregunta 11 Encuesta Clima Organizacional***

11. Las reuniones que se hacen en mi institución realmente contribuyen a la realización de una labor educativa de calidad.

25 respuestas



Parece que se cuenta con la invitación permanente a compartir conocimientos e iniciativas, aunque, a la vez consideran que los espacios propios para esto como las diversas reuniones y capacitaciones que se llevan a cabo en el año escolar no favorecen el mejoramiento y objetivos de calidad. Además, aunque un buen porcentaje considera que sus contribuciones son tenidas en cuenta y no se sienten asediados por tal razón, sucede lo contrario en la toma de decisiones institucionales, dicen no ser tenidos en cuenta.

(Ver anexos resultados encuesta clima organizacional)

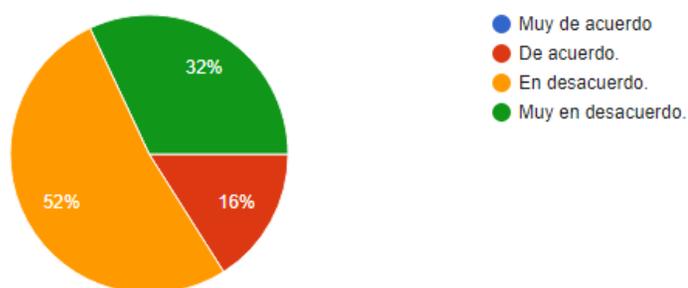
Otro tema álgido parece ser el ambiente de la planta física, la disponibilidad y estado óptimo de los recursos para la labor. se considera son insuficientes, algunos carecen de mantenimiento y otros son obsoletos. (Ver anexos resultados encuesta clima organizacional)

En cuanto a las relaciones interpersonales, se supone un ambiente de respeto y sin hostilidad entre compañeros docentes y de éstos con directivos. Sin embargo, la observación y entrevistas informales dejan al descubierto algunas tensiones y hostilidad, que no son generalizables, podrían ser asuntos de la individualidad de los sujetos.

***Figura 14. Pregunta 19. Encuesta Clima Organizacional***

19. El ambiente físico (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc) de trabajo es el adecuado

25 respuestas

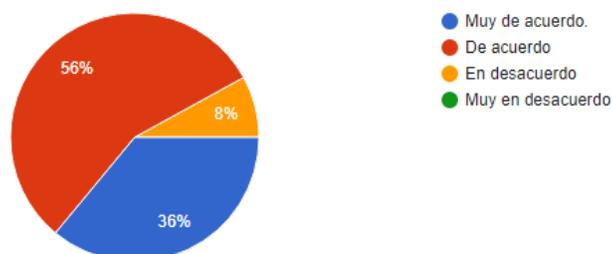


En relación con la valoración del trabajo por parte de estudiantes y familias, los docentes consideran, tienen buen reconocimiento de su parte.

***Figura 15. Pregunta 33 Encuesta Clima Organizacional***

33. Siento que los estudiantes realmente valoran mi trabajo en la institución.

25 respuestas



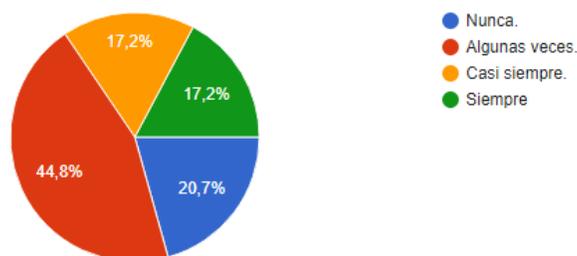
Por parte de la encuesta de gestión directiva aplicada el 25 de marzo de 2020 se obtienen los siguientes datos relevantes:

Existe un Comité Operativo conformado por directivos y personal de apoyo administrativo, pedagógico y psicosocial, aunque no tienen percepción de un trabajo organizado entre sus integrantes en pro del mejoramiento. Al parecer no identifican responsabilidades específicas en cuanto a la organización y planeación de actividades institucionales. (Ver anexos resultados encuesta gestión directiva)

### **Figura 16. Pregunta 1. Encuesta Gestión Directiva**

1. ¿La I.E cuenta con un Comité Operativo (Integrado por: Rector, Coordinador, Secretaria Académica, Docente Orientadora y Docente de Apoyo) que trabaja armónicamente en pro de superar las falencias y afianzar las fortalezas institucionales?

29 respuestas

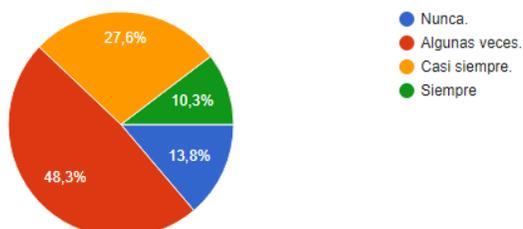


En lo que respecta a procesos de evaluación y autoevaluación también hay inconformidades, por ejemplo: no se autoevalúa con la periodicidad y formalidad necesaria, el uso de las pruebas externas no está generalizado en la evaluación institucional.

### **Figura 17. Pregunta 5. Encuesta Gestión Directiva**

5. ¿Las directivas promueven el uso de los resultados del ISCE, las Pruebas Saber y demás pruebas externas para diseñar estrategias que conduzcan a la institución a mejorar su nivel académico?

29 respuestas



De las alianzas interinstitucionales se consideran deficientes para potenciar procesos académicos y curriculares. (Ver anexos resultados encuesta gestión directiva)

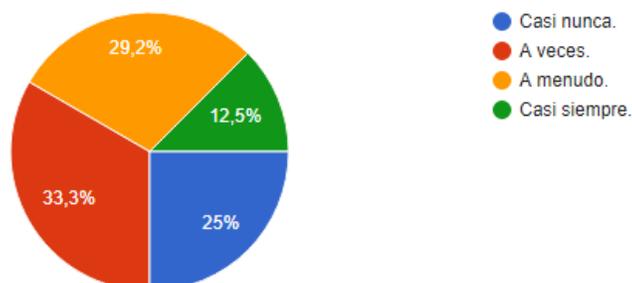
En lo concerniente a órganos del gobierno escolar, como consejo académico y comité de convivencia, comité de calidad existen, pero las apreciaciones sobre su funcionamiento son diversas, a favor y en contra, en los encuestados. (Ver anexos resultados encuesta gestión directiva)

En la encuesta de Eficacia y Eficiencia Institucional, realizada a 24 personal de la institución educativa, en septiembre 2020, se enfatiza en el seguimiento a procesos institucionales, mostrando que no está instaurado este proceso en la dinámica institucional. (Ver encuesta de Eficacia y Eficiencia Institucional)

**Figura 18. Pregunta 3. Encuesta de eficacia y eficiencia**

¿En nuestra institución hacemos el seguimiento de los procesos y de los cambios que introducimos?

24 respuestas

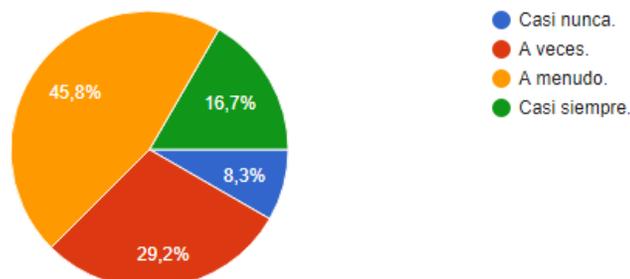


En la institución hay una percepción difusa sobre el diálogo que se sostiene en relación con la enseñanza. La participación de estudiantes y familias para definir asuntos de la institución se hace de manera regular, no es condición indispensable, unas veces se hace. (Ver anexos: encuesta de eficacia y eficiencia). Incluso el nivel básico de participación que se sitúa en la información y comunicación tiene diferentes percepciones.

**Figura 19. Pregunta 7 Encuesta de eficacia y eficiencia**

¿Conozco perfectamente el desarrollo de las prioridades de la institución?

24 respuestas

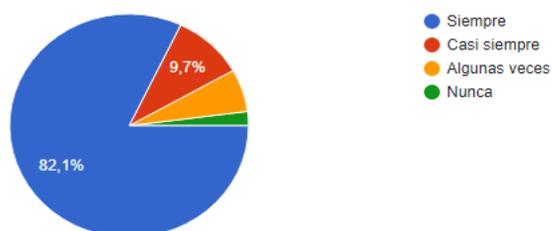


Revisando otra mirada de la gestión, según las familias en la encuesta de Desempeño Directivos Docentes, se encuentra hay una buena percepción de la gestión directiva, por ejemplo: sienten que reciben buen trato de directivos; logran tener contacto con ellos cuando lo requieren en forma personalizada y colectiva cuando los convocan; en el momento actual, consideran muy positiva la gestión durante la contingencia por la pandemia Covid-19 y el desarrollo del año escolar 2020, dando oportunidades y posibilidades a los estudiantes para realizar su año escolar; valoran bien la capacitación a los docentes para atender con calidad la contingencia. (ver anexos, resultado encuesta Desempeño Directivos Docentes).

**Figura 20. Pregunta 1. Encuesta desempeño directivos y docentes.**

¿Recibe usted de los Directivos Docentes (Rector y/o Coordinador) un trato amable y respetuoso?

341 respuestas

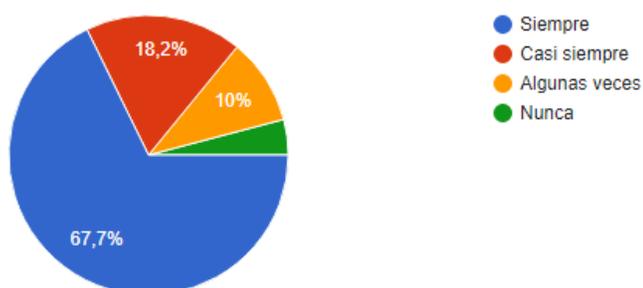


La contingencia del año 2020 ha generado situaciones positivas, las familias sienten que han recibido una respuesta importante de la institución, se sienten apoyados y aprueban las estrategias implementadas. Por el lado del clima escolar, las tensiones parecen disminuir.

**Figura 21. Pregunta 3. Encuesta desempeño directivos docentes**

¿Los Directivos (Rector y/o Coordinador) han tenido el compromiso necesario para liderar a la institución en la contingencia actual?

341 respuestas



Las estrategias académicas orientadas, tales como, talleres para trabajo en casa, encuentros virtuales, semanas de recuperación extemporáneas y flexibilización, han sido acertadas para que los estudiantes saquen adelante el año escolar.

De manera general, los resultados se pueden agrupar así:

**Figura 22. Resumen de hallazgos**

Ambiente físico y del riesgo institucional	Modelo pedagógico	Órganos del Gobierno Escolar	Materiales labor de aula	Mantenimiento de equipos
Trabajo de equipo 10.	Productividad de las reuniones	Competencia de los directivos °	Canales de comunicación	Temporalidad de la comunicación
Hostilidad	Reconocimiento	Gestión de los conflictos	Diálogo	Vinculación de padres y estudiantes
Conformación del equipo directivo	Asignación de recursos	Uso de Pruebas externas	Generación de espacios de debate	Seguimiento a procesos

La Institución educativa Cincuentenario de Fabricato, presenta situaciones que problematizan su labor como todo lugar de trabajo donde concurren diversidad de sujetos y tareas.

A partir de la función vital que tiene asignada, su funcionamiento exige la presencia del directivo docente en cabeza de rector, director y coordinador, pero no es una presencia cualquiera, es una presencia activa, organizada y propositiva, es decir, un líder.

De manera que, en este contexto se encuentra una serie de situaciones y características que van en contravía con lo que se espera de este tipo de institución; unas muy reales, otras señaladas desde la percepción.

En el tema del clima organizacional, se encuentran fortalezas que hacen del espacio un lugar agradable laboralmente. Los sujetos no refieren dificultades de empatía o irrespeto. Lo que se señala como debilidad está netamente en el plano profesional y ejercicio de la función docente, puesto que no se ha consolidado un sentido de la colegialidad en que se asuman como equipo, indispensables y complementarios unos con otros.

A su vez, esto puede estar generado por la desactualización y poco énfasis en el horizonte institucional que hace de la labor educativa un esfuerzo individual del docente. Misión y visión requiere actualización y el modelo pedagógico revisión y ajustes.

Lo anterior, se refuerza en lo que docentes consideran mínima implicación del rol de rectoría, dada su poca trayectoria en esta institución y estilo directivo con rasgos verticales y autocráticos que ubica a los docentes en un lugar informativo de participación institucional, donde reciben la información sobre el funcionamiento sin incidir en la toma de decisiones y transformaciones.

Aun cuando el nivel de participación es informativo, los canales de comunicación son insuficientes para mantener un lenguaje común y actualizado en la cotidianidad de la institución.

Sumado a ello, hay elementos limitantes como el recurso físico, económico, tecnológico y pedagógico que es insuficiente y se sale, algunas veces, de la gestión de rectoría.

A pesar de esto, se cuenta con una muy buena percepción de estudiantes y familias. Por lo que los asuntos más relevantes de la problemática están al interior de la institución, reajustando procesos internos que redundan en calidad y mejora de la función educadora y del aprendizaje.

## **10. Conclusiones y recomendaciones.**

La institución necesita transformaciones en el tema organizacional que fortalezca el trabajo en equipo con concepción satisfactoria de su aporte en el desarrollo de la calidad educativa. Con base en los datos obtenidos se enuncian las siguientes conclusiones y recomendaciones para la institución.

Es necesario realizar seguimiento y revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y del Sistema Institucional de Evaluación y Promoción (SIEP), es importante ya que El PEI, es, antes que nada, la síntesis escrita de un conjunto de acuerdos realizados por todos los estamentos de la comunidad educativa. (Cajiao, 2019).

De tal forma que con acuerdos claros y metas comunes es posible elevar la calidad de la educación con resultados destacables en todos los niveles.

En el proceso de revisión del PEI debe prestarse cuidadosa atención en aspectos como: los principios y fines de la institución, el recurso docente, pedagógico y didáctico con el que se

cuenta, las estrategias pedagógicas para la enseñanza y aprendizaje por excelencia que distinguen a la institución entre las otras del sector educativo, el manual de funciones para directivos, docentes y personal administrativo, el sistema de gestión y de calidad.

También se debe examinar si el PEI responde a las necesidades de la comunidad educativa y su nivel de concreción, factibilidad y evaluación. Es importante verificar que en el PEI estén incluidos: los planes de estudio y los criterios para la evaluación del rendimiento de los estudiantes, los órganos, las funciones y la forma como está integrado el gobierno escolar, las maneras como la institución interactúa con las organizaciones con las que ha establecido alianzas, la forma de valorar los recursos (humanos, físicos, económicos y tecnológicos) que se tienen.

De igual forma, se debe observar minuciosamente: los planes de estudio adecuados a los objetivos de aprendizaje y de acuerdo a los niveles de desarrollo de los estudiantes, el PEI contemple estrategias pedagógicas y modelos de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y mejorar su rendimiento académico, los criterios de evaluación de los estudiantes permitan variedad de posibilidades de promoción, la gestión escolar se encamine al perfeccionamiento de los procesos de aprendizaje y si se contemplan espacios de participación en tópicos concernientes o relacionados con la academia y la evaluación.

Para efectos de fortalecer clima organizacional y cumplimiento de objetivos, es clave la planeación institucional, lo que se puede desarrollar en el Plan Operativo Anual (POA) y del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), valorar siempre su nivel de cumplimiento dada la importancia de estos para la consolidación de la mejora continua de los procesos internos y su efecto en el clima organizacional. Lo mismo con el Sistema Institucional de Evaluación y Promoción (SIEP).

Es necesario implementar mecanismos que mantengan la eficacia y eficiencia de los directivos institucionales especialmente en aspectos como la toma de decisiones, la planeación y dirección. Incluso es posible ampliar este equipo directivo con la participación de otros colaboradores cuyas funciones potencian los propósitos institucionales como lo son el docente orientador y el docente de apoyo y consejo directivo.

Para el caso de esta institución, la ampliación del equipo da origen a un órgano llamado Comité Operativo, encargado de estudiar y tomar decisiones teniendo en cuenta la representación de todos los miembros de la comunidad, pero con el ánimo de darle la relevancia y credibilidad necesaria, debe ajustar su capacidad de convocatoria, planeación y comunicación asertiva.

Dicho de forma más precisa, es necesario fortalecer el trabajo en equipo. No sólo de un equipo articulador, sino también pequeños equipos por áreas, proyectos u objetivos. Algo así recomienda el módulo de gestión directiva del Ministerio de educación de buenos aires. “Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo” (MEN, 2000, p. 22)

Por otra parte, al hacer revisión de los canales de comunicación se observa la existencia de barreras en la organización, emisión y socialización de la información. En este aspecto es importante implicar de igual manera todos los miembros de la comunidad educativa en la implementación de mecanismos tecnológicos que le den agilidad a este proceso.

A la fecha, dada la contingencia vivida en el año escolar 2020, se acentuó más esta necesidad; de manera tal que, la institución educativa adquirió una página web que permite mejorar la comunicación general con los padres de familia y los estudiantes: mediante distintas secciones se establece comunicación con objetivos específicos, por ejemplo, la sección **noticias**

con información que atañe a estudiantes y acudientes, además de lo anterior, en la apartado **eventos**, directivos, educadores, padres y estudiantes podrán mostrar a la comunidad las evidencias de los aportes que hace la institución desde el aspecto cultural, artístico, deportivo, académico, social y pedagógico.

A través de la sección **contáctenos**, padres de familia y estudiantes tienen la posibilidad de expresar a la institución peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias que puedan tener respecto al actuar y a los procesos institucionales.

Lo que resta en el camino, al respecto, es mantener la cultura de este tipo de comunicación entre la comunidad educativa.

Además de lo antes expresado, mediante la página web, se espera también que la comunidad educativa tenga información de primera mano de los funcionarios de la institución al igual que de sus correos electrónicos y de sus teléfonos laborales. También tendrán acceso al PEI, al SIEP y al Manual de Convivencia Escolar de manera más ágil y oportuna.

En cuanto a la comunicación interna, se evidencia que faltan acuerdos para determinar el día, hora y frecuencia de la realización de la Reunión General de Funcionarios Institucionales, inicialmente, se recomienda realizar, por lo menos, una cada quince días, de esta forma, se hace seguimiento y ajuste con mayor precisión de las actividades institucionales, teniendo en cuenta resultados o emergentes recientes.

También es importante sensibilizar a los funcionarios de la institución, estudiantes y acudientes en general sobre el uso del correo electrónico como canal de comunicación y sobre la forma correcta y segura de gestionar los grupos en redes sociales como WhatsApp.

En el camino de atención en la contingencia, la institución también adquirió una plataforma educativa que tiene incorporada la opción de mensajería individual y masiva lo que

constituye un nuevo aporte a la mejora de la comunicación entre los funcionarios de la institución y entre educadores y estudiantes y padres; en la actualidad resta unificar procedimiento para regular su uso sacando el mejor provecho de las herramientas.

En lo relacionado con la participación de la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos institucionales se necesita fortalecer la vinculación de los representantes de los padres y de los estudiantes para que participen activamente en los órganos de representación.

La institución educativa debe buscar alternativas para sensibilizar a los estudiantes de la importancia de su participación y proactividad en cargos como la Personería, la representación en el Consejo Directivo y en el Consejo de Estudiantes y a los padres de familia en el Consejo de Padres, la Asociación de Padres de Familia, la representación en el Consejo Directivo y en las Comisiones de Evaluación y Promoción. Una situación similar se puede apreciar con la representación de los exalumnos en el Consejo Directivo. En resumen, las formas de participación de todos integrantes de la comunidad educativa requieren transformarse, ser apropiadas y continuas en el tiempo.

Por ejemplo: la gestión directiva tiene como tarea dar al Consejo Académico, el protagonismo necesario en la evaluación periódica de los planes de estudio, del modelo pedagógico y las estrategias didácticas asociadas, al igual que el debate de la incorporación al trabajo de aula de metodologías innovadoras, la discusión sobre la evaluación de los estudiantes y la revisión del Sistema Institucional de Evaluación y Promoción.

Se debe trabajar con mayor intensidad en la construcción y el seguimiento de los planes de mejoramiento académico a partir de la auto evaluación institucional y los resultados de las pruebas externas. En el proceso de seguimiento académico de los estudiantes teniendo en cuenta la pertinencia de la formación recibida y la evaluación de los aprendizajes, es necesario, realizar

una profunda reflexión y concientización de los educadores, debido esto a las concepciones que se tienen sobre el tema de la evaluación escolar y a la marcada tendencia de trabajar con los estudiantes que tienen necesidades educativas especiales como sin los ajustes curriculares correspondientes a su situación específica

Con esto se entrevé cómo una institución educativa requiere claridades y unificación en su discurso, metodologías y acciones, lo que se asume como un engranaje que posibilita la gestión directiva. Cuando se logra lo anterior, simultáneamente se va creando una cultura organizacional con alto sentido de pertenencia. Desarrollar la cultura organizacional es indispensable si buscas aprovechar al máximo el talento humano con el que cuentas. (Romero, 2018).

Para conseguir estas unificaciones, mediante el trabajo reflexivo y la producción pedagógica colectiva se puede trabajar en la institucionalización de la capacitación gestionando recurso externo y la autocapacitación empleando el recurso interno mediante el uso de literatura especializada en temas educativos que son de fácil consecución en la red y en la vinculación de educadores en la realización de cursos virtuales gratuitos y su posterior socialización, para ello, se tiene como fuente de información, portales de internet como *scolartic* y *coursera*. Esta estrategia permite incorporar las nuevas tendencias pedagógicas al trabajo de aula y fortalecer el proceso de planeación de clases y evaluación, todo ello, con el apoyo y protagonismo de los miembros del Consejo Académico.

Revisando el tema de la percepción interna acerca de la falta de reconocimiento de la labor supone que, la institución educativa, está en mora de diseñar espacios que permitan a los miembros de la comunidad dar a conocer los casos relevantes de buenas prácticas pedagógicas y obtener el reconocimiento correspondiente por el buen trabajo realizado.

En este sentido se propone incorporar un evento denominado **Caminando hacia la Excelencia** espacio destinado para rendir homenaje a todos los integrantes de la comunidad educativa que se hayan destacado por la incorporación de buenas prácticas en las acciones correspondientes al rol desempeñado en la comunidad. Además de los reconocimientos que pueden hacerse durante el año en actos comunitarios y momentos individuales

En la misma vía de promover la excelencia en la labor, es de especial relevancia, disponer de espacios para el trabajo colaborativo y cooperativo entre directivos, educadores, administrativos, padres de familia y estudiantes, así los aportes y la percepción de cada uno de ellos en lo relacionado con la marcha de los procesos es determinante para lograr el mejoramiento de estos.

En la competencia Gestión Estratégica se necesita mayor compromiso de los directivos en lo concerniente al estilo de liderazgo que se puede ejercer para realizar verdadero trabajo en equipo de carácter cooperativo y colaborativo en la articulación de planes y proyectos que conlleven al logro de los objetivos institucionales. Ello implica una mejor disposición y una mayor apertura hacia los cambios por parte de algún sector del profesorado, asumiéndolos con compromiso o refutándolos con argumentos y propuestas.

En la medida que se organice la labor, se mejore el clima organizacional y se apoye la gestión directiva, se puede hallar un punto de equilibrio entre las partes.

Desde lo práctico, es prioritario implementar y dar visibilidad a estrategias de planificación como son:

El Plan Operativo Anual (POA) y hacer el seguimiento sistemático permanente a las actividades y acciones que se plasmen en él.

El Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), que en teoría existe como documento institucional, pero, no tiene vida y articulación con las acciones cotidianas.

Ambos documentos, deben estar en sitios visibles y estratégicos de la institución, y socializados permanentemente con todos los integrantes de la comunidad.

Otro aspecto que requiere de gran autocrítica es el uso de la información para la toma de decisiones de manera responsable. A la institución le falta más juicio para usar suficiente información en la resolución de problemas y toma de decisiones.

Sin embargo, con la implementación de las Encuestas de Satisfacción Institucional, se da un paso en la búsqueda de retroalimentación y calidad, puesto que, cada padre de familia y estudiante valorarán aspectos puntuales de los procesos y actuaciones de los funcionarios escolares (Rector, Coordinador, Secretaria, Bibliotecóloga, Docente Orientadora, Docente de Apoyo y Docentes de Aula), de forma similar se propone una Encuesta de Satisfacción para el personal de servicios como Tienda Escolar, Aseadores, Servicio de Vigilancia, Restaurante Escolar. La información que proporcione esta estrategia será de vital relevancia para el establecimiento de planes de mejoramiento, la conservación de las fortalezas encontradas y la superación de las falencias.

Ahora bien, prestar atención a los elementos mencionados, incide notablemente en cambios positivos en el clima escolar y por ende redundará en las prácticas educativas y resultados académicos; en tanto (López, 2014).

En los esfuerzos por obtener cada día un mejor clima escolar no es suficiente con socializar las normas de convivencia y hacerlas cumplir, cada uno de los funcionarios y miembros de la institución está en el deber ético y moral de vivenciar los valores contemplados en el PEI y aportar así al fortalecimiento de la buena convivencia.

Es necesario consolidar alianzas institucionales actuales y establecer nuevas alianzas con entidades que aporten en tema socio emocional y académico. Desde esta perspectiva, es muy interesante lograr relaciones de colaboración con universidades y entidades de salud. Estas pueden aportar en el área pedagógica y curricular y en la valoración de las condiciones generales de salud del estudiantado, especialmente, las de aquellos con necesidades educativas especiales.

Para ir concluyendo, se observa en la literatura y en los resultados que, el fortalecimiento de la gestión directiva va acomodando positivamente todo el sistema de una institución educativa.

Finalmente, hay procesos administrativos por revisar porque influyen en los pedagógicos, como son: la inducción a nuevos funcionarios, los informes de resultados de estudiantes, la proyección de cupos y la prematricula, favorecida en el presente año con la adquisición la plataforma educativa.

## 11. Anexos

*Figura 23. Página web Institucional*



**Figura 24. Plataforma Educativa**

**Figura 25. Plan Operativo (POA) 2021**

Figura 26. Plan Operativo 2021

 <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO</b> <b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO</b> Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLES
			DÍA	MES			
Reunir las Comisiones de Evaluación y Promoción	Gestión Directiva Gestión Académica	Sesiones ordinarias de las Comisiones de Evaluación y Promoción	20 10 9 24	Abril Agosto Noviembre Noviembre	Analizar integralmente el rendimiento los estudiantes Proporcionar sugerencias a todos los integrantes de la comunidad en pro de mejorar el proceso académico	Anual	Rector Coordinador
Reunir el Comité Escolar de Convivencia Análisis de la convivencia institucional	Gestión Directiva	Sesiones ordinarias del Comité Escolar de Convivencia	29 26 31 30 31 30 30 31 30 29 30	Enero Febrero Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre	Orientar la gestión de la convivencia institucional bajo criterios de promoción y prevención	Semestral	Rector.

Figura 27. Plan Operativo 2021

 <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO</b> <b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO</b> Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Convocar y reunir el Consejo Estudiantil	Gestión Directiva Gestión Académica	Reuniones del Consejo Estudiantil	9 13 5	Marzo Junio Octubre	Fortalecer y favorecer los procesos institucionales mediante la participación del Consejo Estudiantil.	Semestral	Directivos Representante de los estudiantes al Consejo Directivo Personero estudiantil.
Convocar y reunir el Consejo de Padres	Gestión Directiva Gestión Académica	Reuniones del Consejo de padres	4 24 17	Mayo Agosto Noviembre	Vincular a los padres de familia a las actividades Institucionales, especialmente, a las que tienen que ver con el mejoramiento académico de sus representados	Semestral	Directivos Representantes de los padres al Consejo Directivo.

Figura 28. Plan Operativo 2021

		INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO Código Dane: 105088000362					
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Realizar el día de la Excelencia Educativa	Gestión Directiva Gestión Académica	Desarrollar el día E a nivel Institucional	6	Octubre	Analizar los resultados Institucionales y hacer reconocimiento a los miembros de la comunidad que sobresalgan por la aplicación de buenas prácticas.	Anual	Directivos Comité de Calidad
Realizar entrega de Pre informes e Informes Académicos y Ceremonia de Grados.	Gestión Directiva Gestión Académica	Entregar: Pre informe I Informe I Pre informe II Informe II Pre informe III Informe III Grados	9 30 16 24 5 26 26	Marzo Abril Junio Agosto Octubre Noviembre Noviembre	Entregar en las fechas establecidas los Pre informes e Informes Académicos realizados y desarrollar la Ceremonia de Grados	Anual	Directivos Docentes Secretaría Académica.

Figura 29. Plan Operativo 2021

		INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO Código Dane: 105088000362					
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Implementar criterios para atender a la población con Necesidades Educativas Especiales	Gestión Directiva Gestión Académica Gestión Comunidad	Gestionar espacios adecuados para atender la población con Necesidades Educativas Especiales		Enero a Noviembre	Consolidar una base de datos de los estudiantes con Necesidades Educativas y garantizar que la I.E realice las adecuaciones curriculares correspondientes	Semestral	Directivos Apoyo Psicopedagógico Docentes.
Realizar Salidas Pedagógicas siempre y cuando se encuentren en el PEI y su planeación cumpla con la Directiva Ministerial N° 55	Gestión Directiva Gestión Académica	Museo de Antioquia Parque Explora Museo Interactivo EPM Universidad de Antioquia Parque Comfama		Enero a Noviembre	Desarrollar Salidas Pedagógicas como Actividad de Apoyo a los Procesos de Formación Académicos y de Comunidad	Semestral	Consejo Directivo

Figura 30. Plan Operativo 2021

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO		Código Dane: 105088000362			
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Realizar reconocimiento a logros de los miembros de la Comunidad Educativa	Gestión Directiva	Desarrollar la Noche de la Excelencia Cincuentenaria.	24	Noviembre	Implementar y realizar la Noche de la Excelencia como un espacio de reconocimiento al interior de la comunidad escolar	Anual	Consejo Directivo
		Hacer alusión a buenas prácticas e iniciativas de la comunidad educativa en espacios individuales y colectivos en el transcurso del año	Fechas de jornadas pedagógicas	Desarrollo año 2021	Realizar reconocimientos a las buenas prácticas e iniciativas de la comunidad educativa	Transcurso año escolar	Equipo directivo

Figura 31. Plan Operativo 2021

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO		Código Dane: 105088000362			
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Conmemorar fechas importantes para la I.E.	Gestión Académica	Día el Trabajo	30	Abril	Realizar actividades asociadas a la fecha de conmemoración.	Semestral	Educativos Asignados.
		Día de la Madre	7	Mayo			
		Afrocolombianidad	21	Mayo			
		Día del Campesino	4	Junio			
		Día del Padre	11	Junio			
		Día del Desplazado	21	Junio			
		Día de la Independencia	19	Julio			
		Día Internacional de los Pueblos Indígenas	9	Agosto			
		Día Internacional de las víctimas	30	Agosto			
		Día de los Derechos Humanos	9	Septiembre			
Día de la Raza	15	Octubre					
Día del Estudiante	17	Noviembre					
Fortalecer el trabajo en equipo.	Gestión Directiva	Realizar Jornadas Pedagógicas	28	Enero	Reflexionar sobre temas de interés institucional.	Semestral	Directivos
			25	Febrero			
			25	Marzo			
			29	Abril			
			27	Mayo			
	Gestión Académica		29	Junio			
			29	Julio			
			30	Agosto			
			30	Septiembre			
			29	Octubre			
30	Noviembre						

Figura 32. Plan Operativo 2021

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Hacer uso oportuno y eficiente de los recursos digitales de la institución	Gestión Administrativa y financiera	Utilizar adecuadamente la Página Web, La Plataforma Educativa y demás recursos digitales institucionales		Enero a noviembre.	Utilizar eficaz y eficientemente la Página web y las plataformas educativas: Sinal, Chamilo y Morse.	Anual	Directivos Educadores
Implementar la formulación del Proyecto de Vida de los estudiantes articulado con sus necesidades y expectativas de acuerdo al contexto.	Gestión Directiva Gestión Comunidad	Elaborar los diagnósticos y consolidar el Proyecto de Vida en todos los grados		Enero a Noviembre	Implementar en la Institución el Proyecto de vida con los estudiantes	Semestral	Directivos Apoyo Psicopedagógico Docentes Estudiantes Padres de familia

Figura 33. Plan Operativo 2021

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Ejecutar el Proyecto de Prevención de riesgos.	Gestión Directiva Gestión Comunidad	Capacitación en prevención de riesgos, desastres y primeros auxilios Adquisición y mantenimiento de equipos, botiquín. Señalización y visualización de las rutas de evacuación y puntos de encuentro. Realización de simulacros		Enero a Noviembre	Realizar todas las actividades concernientes a la gestión del riesgo institucional	Semestral	Directivos Equipo de Prevención de riesgos.

Figura 34. Plan Operativo 2021

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO		Código Dane: 105088000362			
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Gestionar servicios complementarios y acompañamiento a la Institución de parte de otras Instituciones y entidades	Gestión Directiva Gestión Académica Gestión Comunidad	Establecer alianzas institucionales que redunden en el bienestar de los procesos internos		Enero a Noviembre	Contar con acompañamiento permanente por parte de Comisaría de Familia, Personería, Secretaría de Educación, Secretaría de Salud, Hospital, Policía de Infancia y Adolescencia Instruimos, Sinai Universidades	Semestral	Directivos Apoyo Psicopedagógico Docentes
Generar mayor participación de los padres de familia en los diferentes procesos de la Institución y en la Escuela de padres	Gestión Comunitaria	Realizar Escuela de Padres Y Día de la Familia.	10 10 8 12 10 8 12 9 7 10	Febrero Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre	Orientar a padres de familia en la gestión educativa de sus representados.	Semestral.	Apoyo Psicopedagógico Docentes

Figura 35. Plan Operativo 2021

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO		Código Dane: 105088000362			
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Desarrollar el Cronograma del Calendario Académico	Gestión Directiva Gestión Académica	Entregar de manera eficaz y eficiente: Pre-informe 1 1º Periodo Pre-informe 2 2º periodo Pre-informe 3 3º periodo Informe final Receso estudiantil Actividades desarrollo institucional	5 30 11 20 1 12 26 4-17 27-4 12-4 9-17 27 11-15 29-2 14-18 11-15 29-3	Marzo Abril Junio Agosto Octubre Noviembre Noviembre Enero Marzo-Abril Junio-Julio Octubre Noviembre Enero Marzo-abril Junio-Julio Octubre Nov-Dic	Realizar en las fechas determinadas para ello la entrega de pre informes e informes académicos y dar prioridad en las semanas de planeación institucional a los eventos pedagógicos y académicos	Semestral	Directivos Secretaría Educadores

Figura 36. Plan Operativo 2021

 <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO</b> <b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO</b> Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Actividades de Planeación e implementación de currículos	Gestión Directiva	Realizar la Planeación Temática por área y grado Periodo 1 y 2	11-15	Enero	Entregar la Planeación Temática por área y grado dentro del lapso establecido para su realización	Semestral	Directivos y educadores
	Gestión Académica	Realizar la Planeación Temática por área y grado Periodo 3	14-18	Julio			
Resignificación del PEI	Gestión Directiva Gestión Académica Gestión Comunidad	Revisión de la misión y la visión institucional. Revisión de los Planes de Área Revisión del Modelo Pedagógico, Prácticas de aula y SIEPE		Enero a noviembre	Organizar: PEI y Planes de área. Actualizar: Modelo Pedagógico, Prácticas de Aula y el SIEPE. Espacios para ello: Semanas de desarrollo institucional, Reuniones de área y Jornadas pedagógicas.	Semestral	Directivos y educadores

Figura 37. Plan Operativo 2021

 <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO</b> <b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO</b> Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREAS DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Hacer seguimiento a las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes	Gestión Directiva Gestión Académica	Diseñar estrategia para verificar el número de horas efectivas de clase servidas por los educadores.		Enero a Noviembre	Mejorar el cumplimiento de las horas efectivas de clase a los estudiantes	Semestral	Directivos y educadores
Socializar a la comunidad educativa el Manual de Convivencia, Modelo Pedagógico Institucional y el SIEPE	Gestión Directiva Gestión Académica	Utilizar jornadas de Atención a Padres para la socialización de aspectos puntuales del Manual de Convivencia, el Modelo Pedagógico y el SIEPE		Enero a noviembre	Fomentar la apropiación del Manual de Convivencia, Modelo Pedagógico y del SIEPE por parte de los padres de familia	Semestral	Directores de Grupo.
Evitar la Deserción Escolar	Gestión Directiva Gestión Académica	Diseñar estrategias para garantizar la permanencia del estudiantado.		Enero a Noviembre	Disminuir lo más significativamente posible la deserción escolar	Semestral	Funcionarios <u>IE</u>

Figura 38. Plan Operativo 2021

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Propiciar espacios de formación y participación deportiva a los estudiantes	Gestión Académica	Promover la participación de los estudiantes en las actividades deportivas internas y externas.		Enero a noviembre	Participación de los estudiantes en los torneos inter-clases de baloncesto, vóley y micro.	Semestral	Educadores que sirven al área de EDF.
Celebración del día del niño y de la juventud.	Gestión Directiva	Día del Niño Día de la Juventud	27 12	Abril Agosto	Celebrar el día del niño y de la juventud	Anual	Directores de Grupo
Celebración Día del Idioma	Gestión Directiva Gestión Académica	Día del Idioma	23	Abril	Celebrar el día del idioma	Anual	Docentes Español e Inglés

Figura 39. Plan Operativo 2021

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA CINCUENTENARIO DE FABRICATO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BELLO Código Dane: 105088000362 							
OBJETIVO	ÁREA DE GESTIÓN	ACCIONES	FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
			DÍA	MES			
Ejecutar el proyecto de Democracia	Gestión Directiva Gestión Académica	Elección de Representantes al Gobierno Escolar	2	Marzo	Elegir el Gobierno Escolar en la fecha determinada para ello y hacerlo protagonista del accionar institucional Promover la participación de los estudiantes y sus liderazgos	Semestral	Directivos Docentes del Proyecto
Ejecutar los Proyectos Institucionales	Gestión Directiva Gestión Académica	Desarrollar a lo largo del año escolar los proyectos obligatorios y los asociados a cada una de las áreas del pensum académico		Enero a Noviembre	Cumplir con la ejecución de los proyectos asignados	Semestral	Docentes del Proyecto

Figura 40. Plan Operativo 2021

OBJETIVO		ÁREA DE GESTIÓN		ACCIONES		FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
						DÍA	MES			
Aplicar encuestas de satisfacción a estudiantes y padres		Gestión Directiva Gestión Académica Gestión Comunidad		Valorar la calidad del servicio ofrecido por parte de los funcionarios de la I. E		20	Abril	Aplicar encuestas de satisfacción y construir a partir de sus resultados compromisos y planes de mejoramiento	Al finalizar cada periodo escolar	Directivos
						10	Agosto			
						24	Noviembre			
Generar espacios de encuentros con los padres de familia.		Gestión Directiva Gestión Académica		Realizar Atención a Padres en las fechas establecidas para ello.		29	Enero	Cumplir con el desarrollo de la Atención a Padres en las fechas establecidas.	Semestral	Directores de Grupo.
						26	Febrero			
						31	Marzo			
						30	Abril			
						28	Mayo			
						30	Junio			
						30	Julio			
						31	Agosto			
						30	Septiembre			
						29	Octubre			
						30	Noviembre			

Figura 41. Plan Operativo 2021

OBJETIVO		ÁREA DE GESTIÓN		ACCIONES		FECHA		META	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
						DÍA	MES			
Realización de la Semana Cincuentenaria		Gestión Directiva Gestión Académica		Semana Cincuentenaria		4-8	Octubre	Realizar la Semana Cincuentenaria	Anual	Gestión Directiva Docentes del Proyecto
Capacitación Página Web y Plataforma Educativa Sinaí, Chamilo y Morse		Gestión Directiva Gestión Académica		Realizar capacitaciones internas sobre medios digitales y tecnológicos		11-15	Enero	Brindar espacios para la apropiación de la Página Web y de las Plataformas Educativas	Semestral	Educadores del Proyecto
Realizar Reuniones de Área		Gestión Directiva Gestión Académica		Gestionar espacios para desarrollar las reuniones de área		Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes	Enero a Noviembre: Mate-Natu Esp-Ing Soc-Eti-Rel EDF-Art- Emp- Tec	Fortalecer el proceso académico institucional.	Semestral.	Directivos y Jefes de Área

**Figura 42. Plan Operativo 2021**

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMAS
RECTOR		
REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES		
REPRESENTANTE DE LOS EX ALUMNOS		
REPRESENTANTE EDUCADORES PRIMARIA		
REPRESENTANTE EDUCADORES BACHILLERATO		
REPRESENTANTE DEL CONSEJO DE PADRES		
REPRESENTANTE DEL CONSEJO DE PADRES		
REPRESENTANTE DEL SECTOR PRODUCTIVO		
SECRETARIA		

**Anexo datos de encuestas.**

**Gráfico. 1. Encuesta Clima Organizacional**



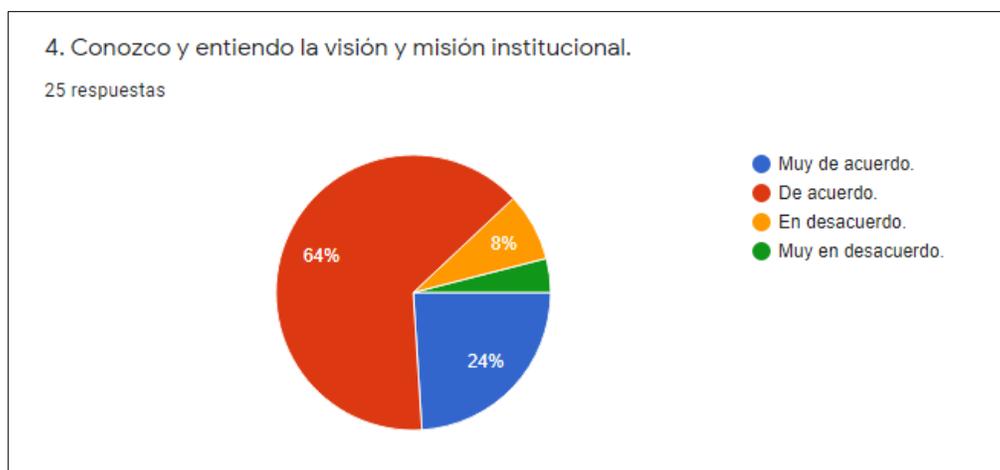
**Gráfico. 2. Encuesta Clima Organizacional**



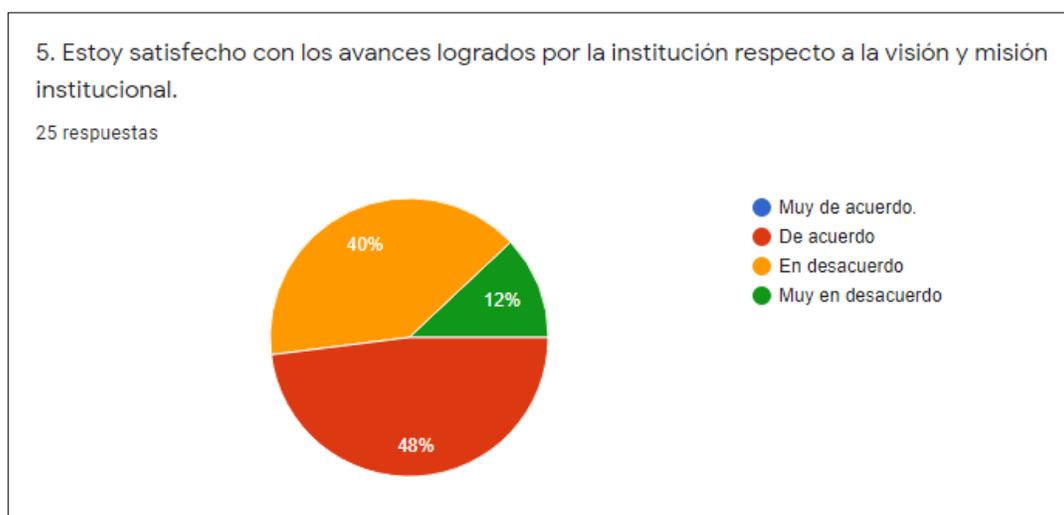
**Gráfico. 3. Encuesta Clima Organizacional**



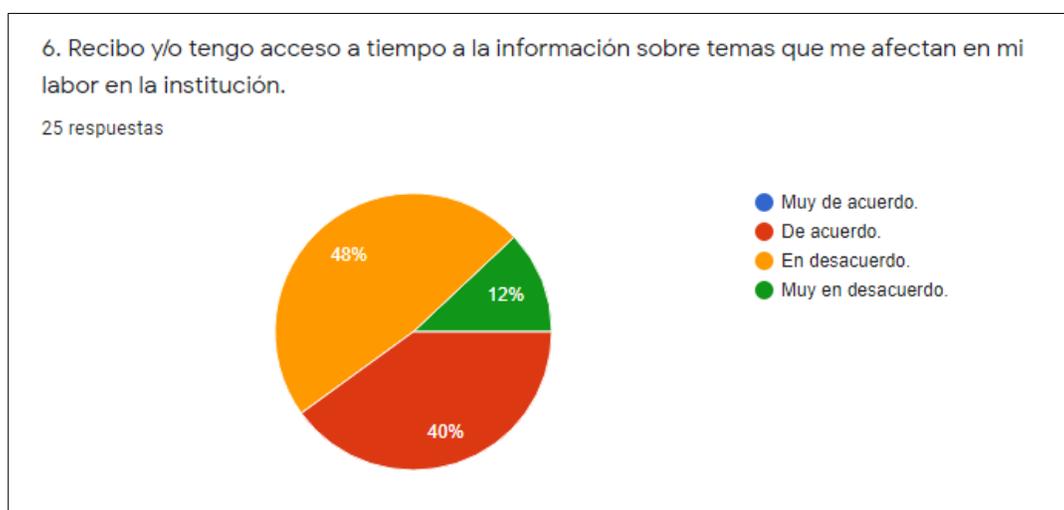
**Gráfico. 4. Encuesta Clima Organizacional**



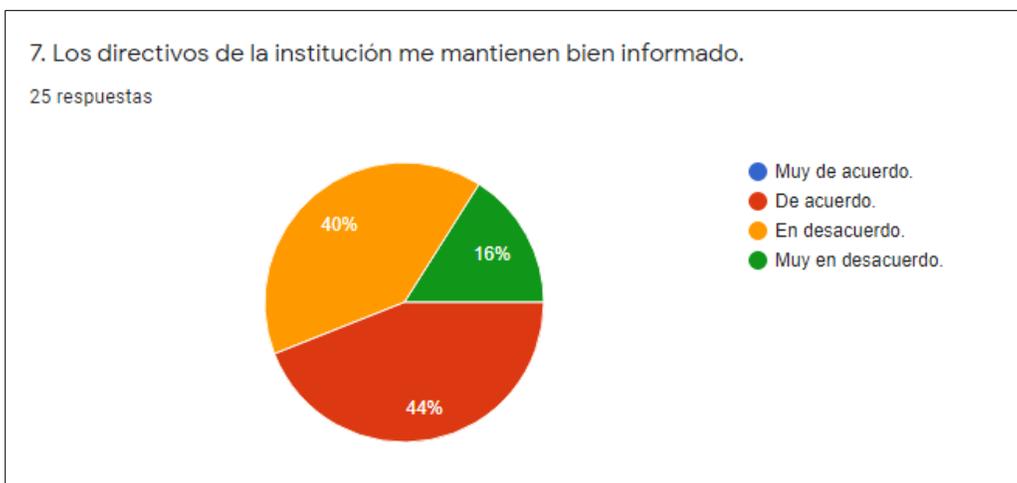
**Gráfico. 5. Encuesta Pregunta 5**



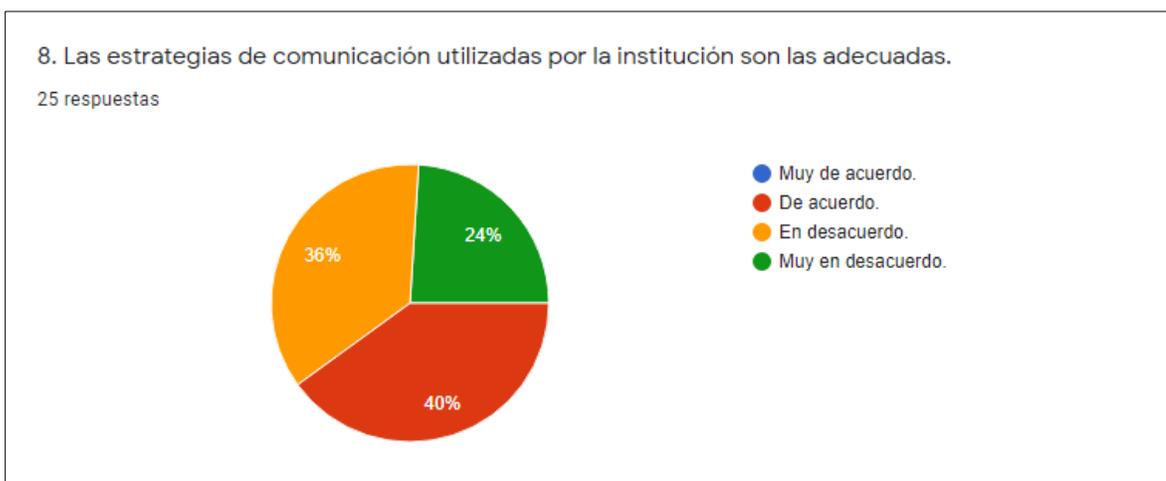
**Gráfico. 6. Encuesta Pregunta 6**



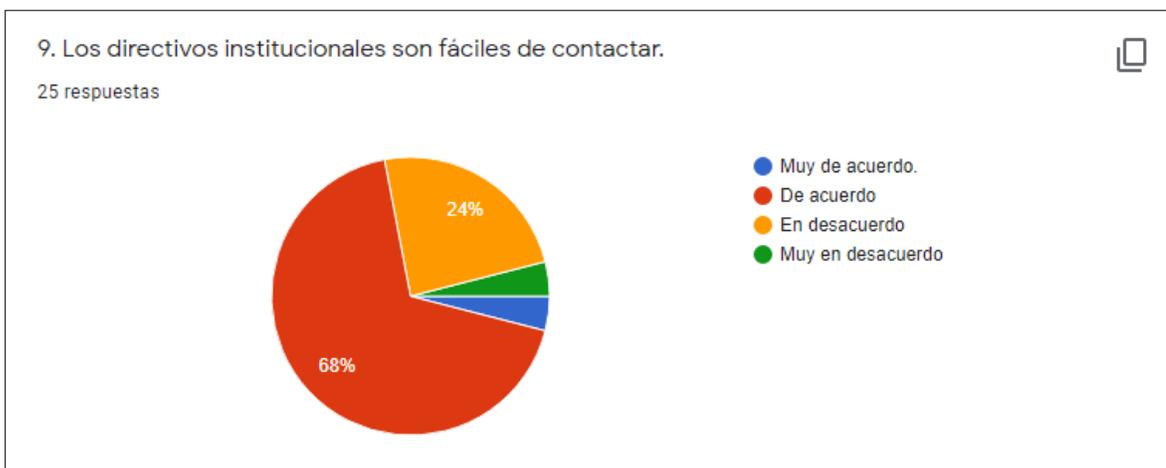
**Gráfico. 7. Encuesta Pregunta 7**



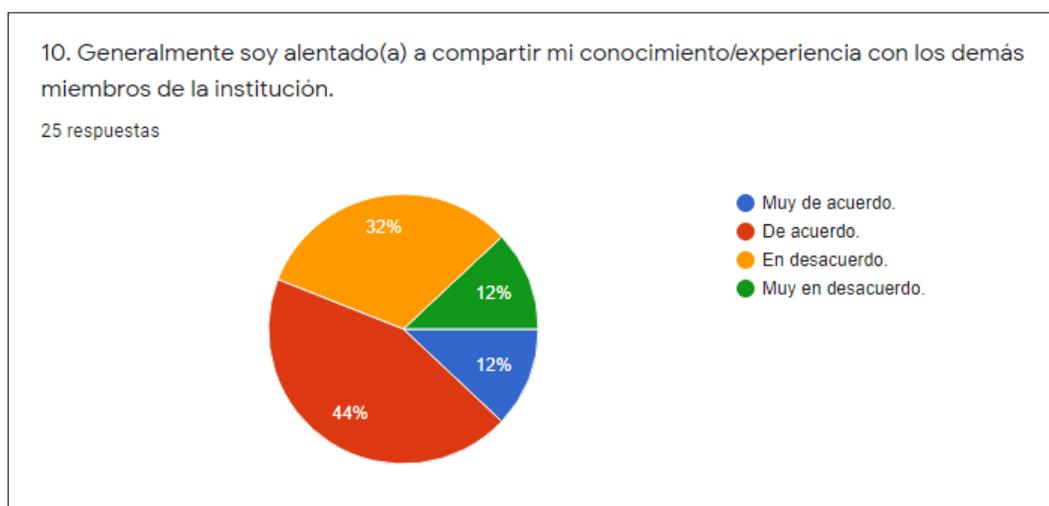
**Gráfico. 8. Encuesta Pregunta 8**



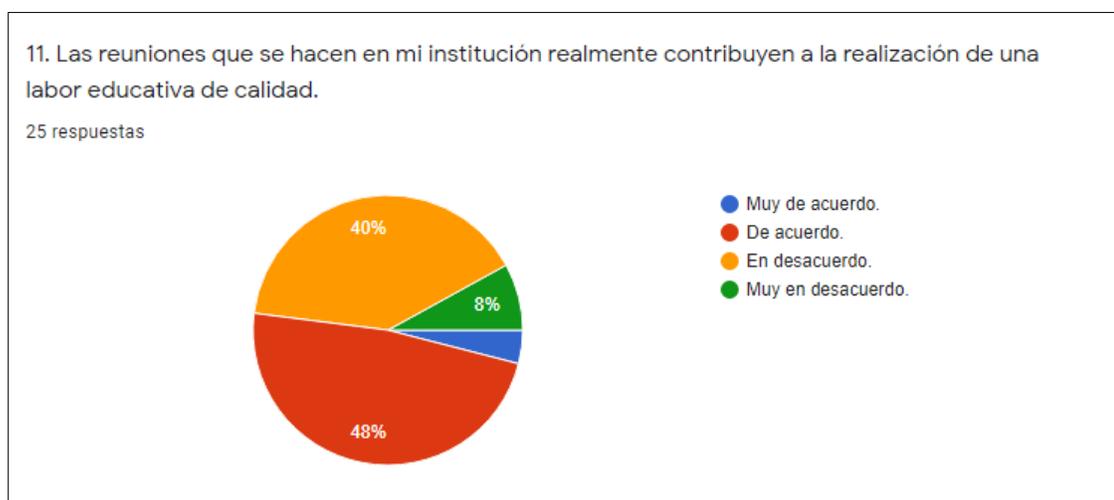
**Gráfico. 9. Encuesta Pregunta 9**



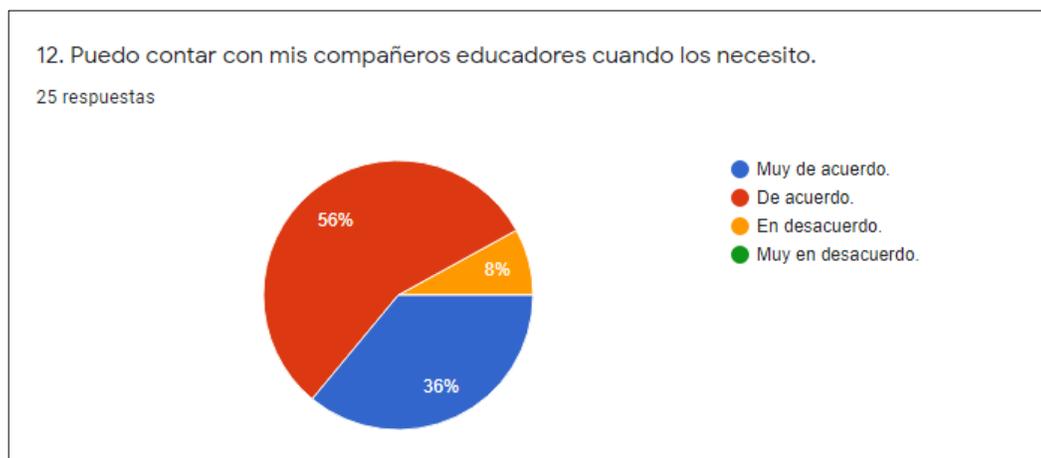
**Gráfico. 10. Encuesta Pregunta 10**



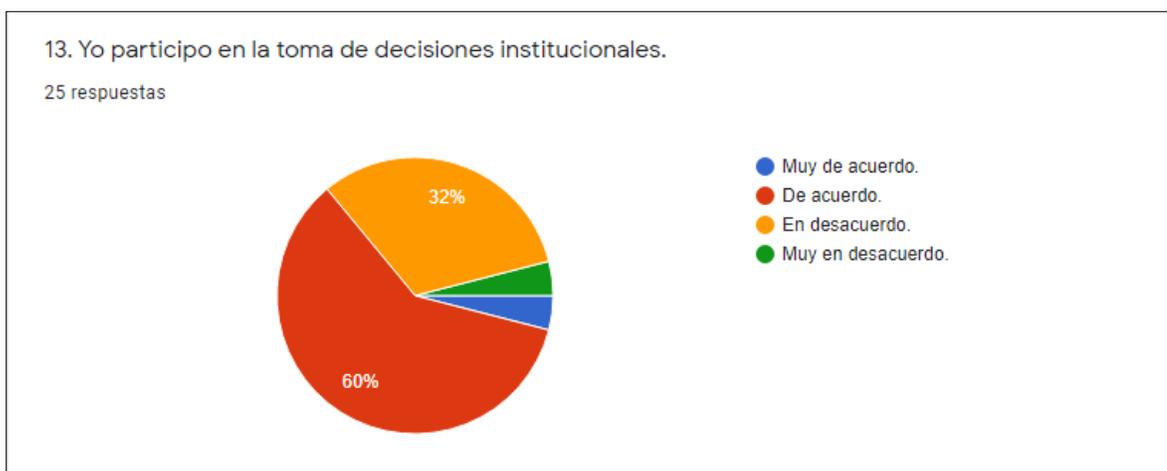
**Gráfico. 11. Encuesta Pregunta 11**



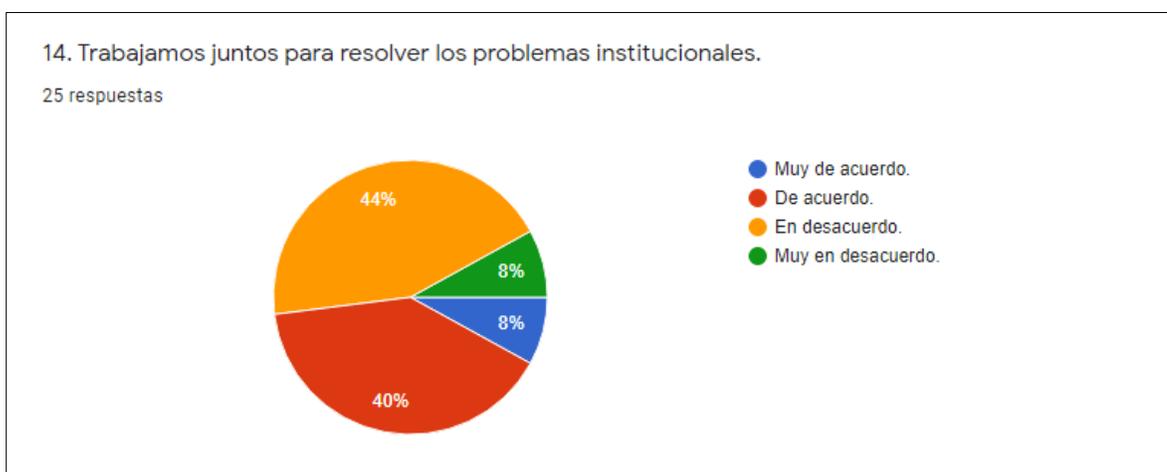
**Gráfico. 12. Encuesta Pregunta 12**



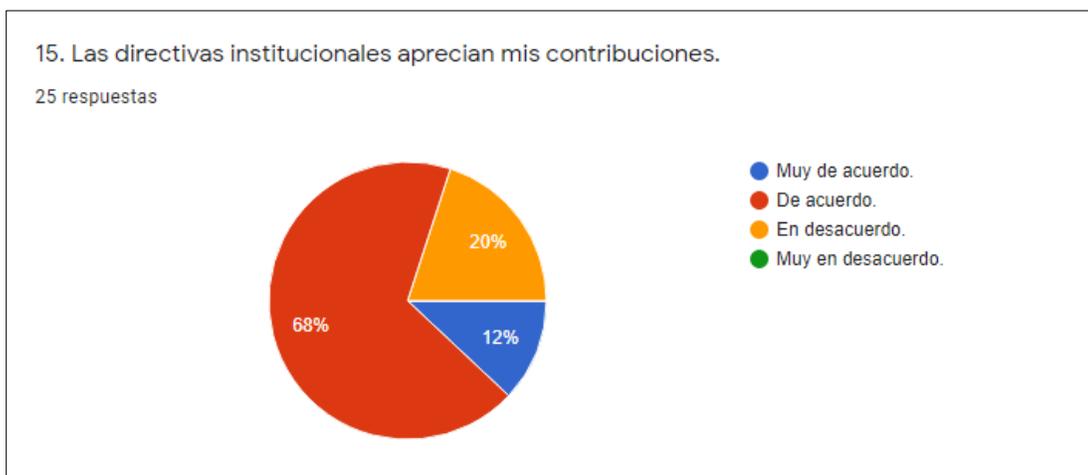
**Gráfico. 13. Encuesta Pregunta 13**



**Gráfico. 14. Encuesta Pregunta 14**



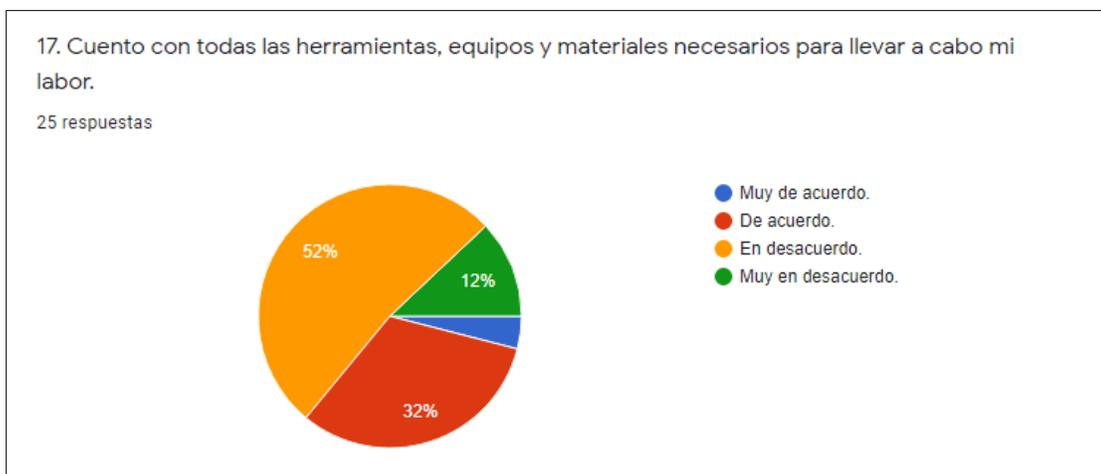
**Gráfico. 15. Encuesta Pregunta 15**



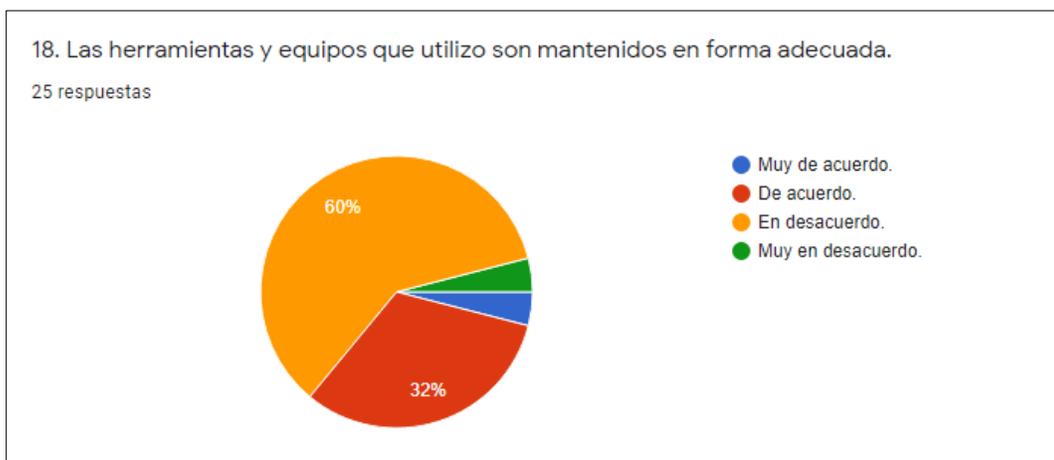
**Gráfico. 16. Encuesta Pregunta 16**



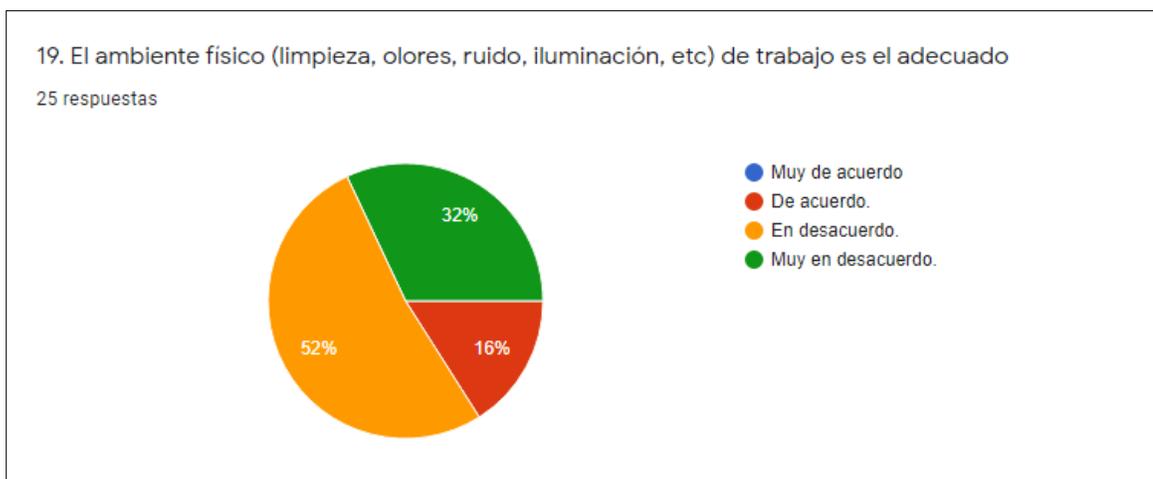
**Gráfico. 17. Encuesta Pregunta 17**



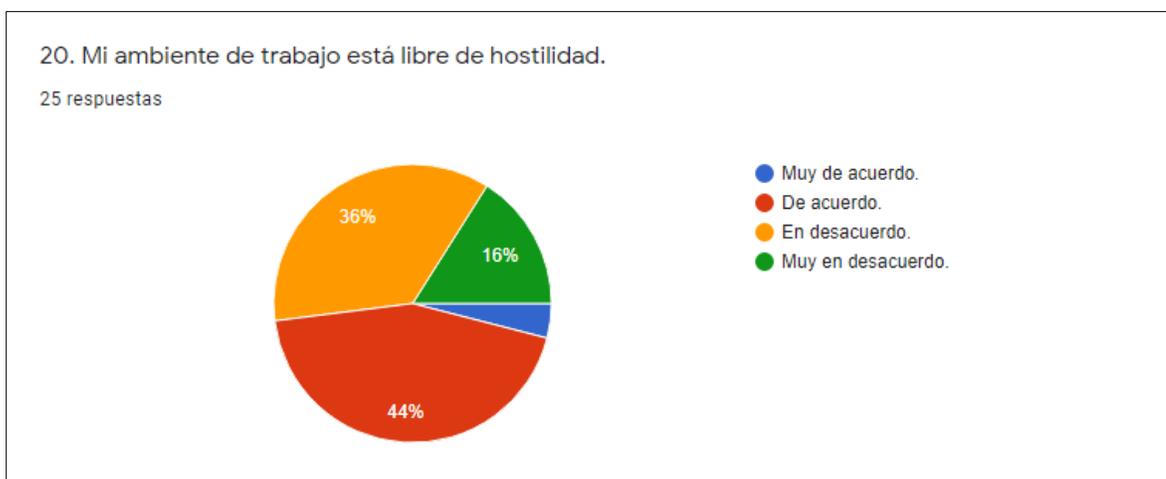
**Gráfico. 18. Encuesta Pregunta 18**



**Gráfico. 19. Encuesta Pregunta 19**



**Gráfico. 20. Encuesta Pregunta 20**



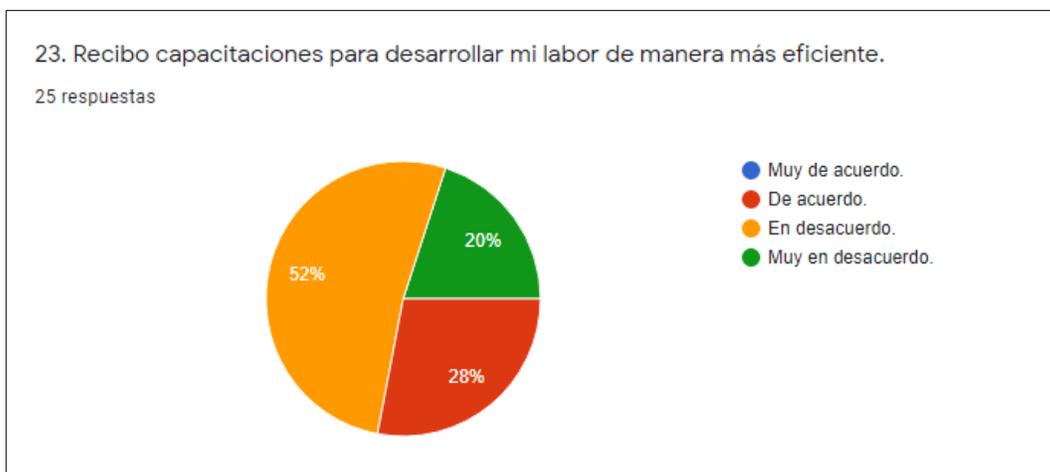
**Gráfico. 21. Encuesta Pregunta 21**



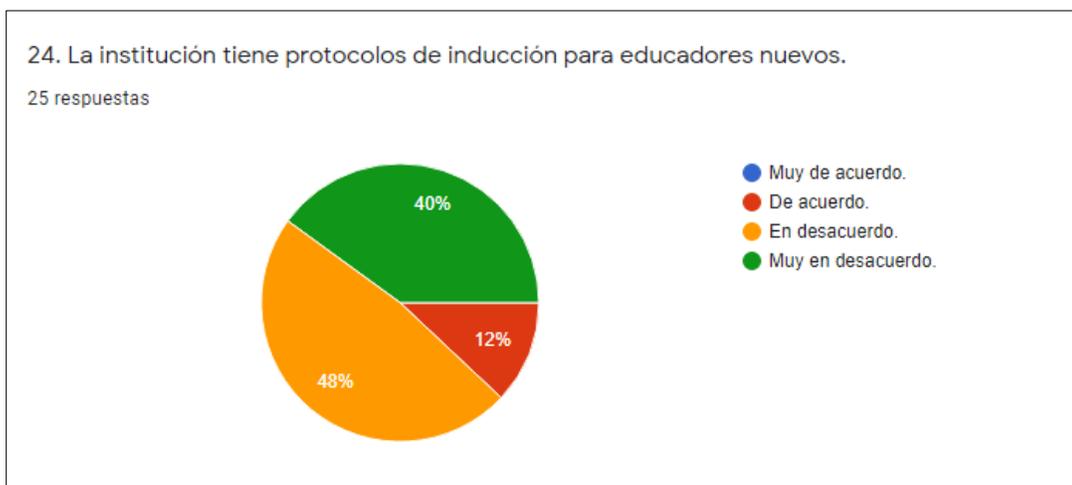
**Gráfico. 22. Encuesta Pregunta 22**



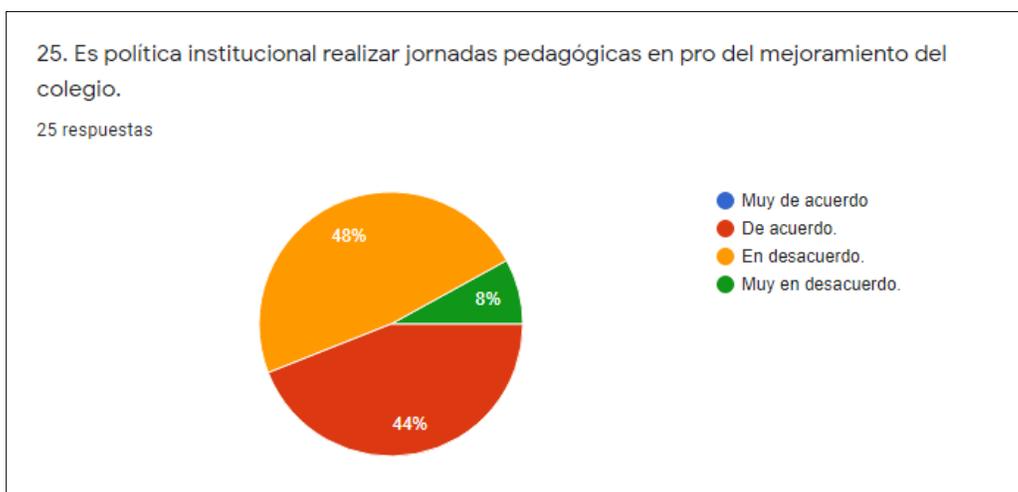
**Gráfico. 23. Encuesta Pregunta 23**



**Gráfico. 24. Encuesta Pregunta 24**



**Gráfico. 25. Encuesta Pregunta 25**



**Gráfico. 26. Encuesta Pregunta 26**



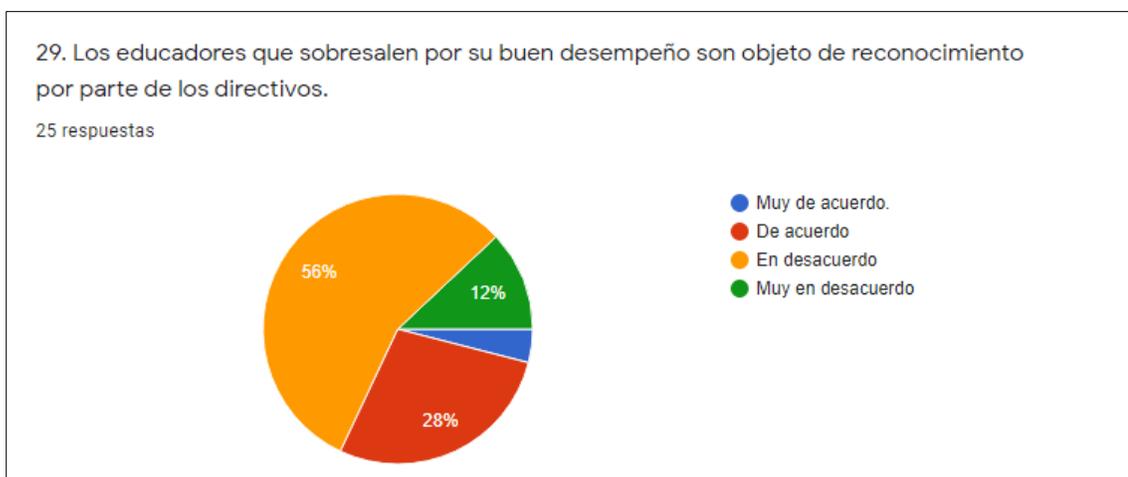
**Gráfico. 27. Encuesta Pregunta 27**

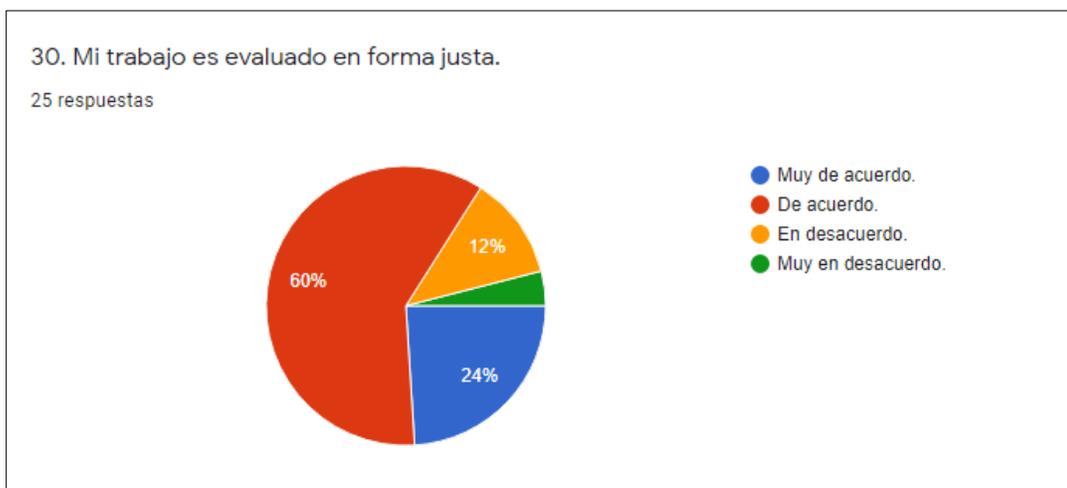
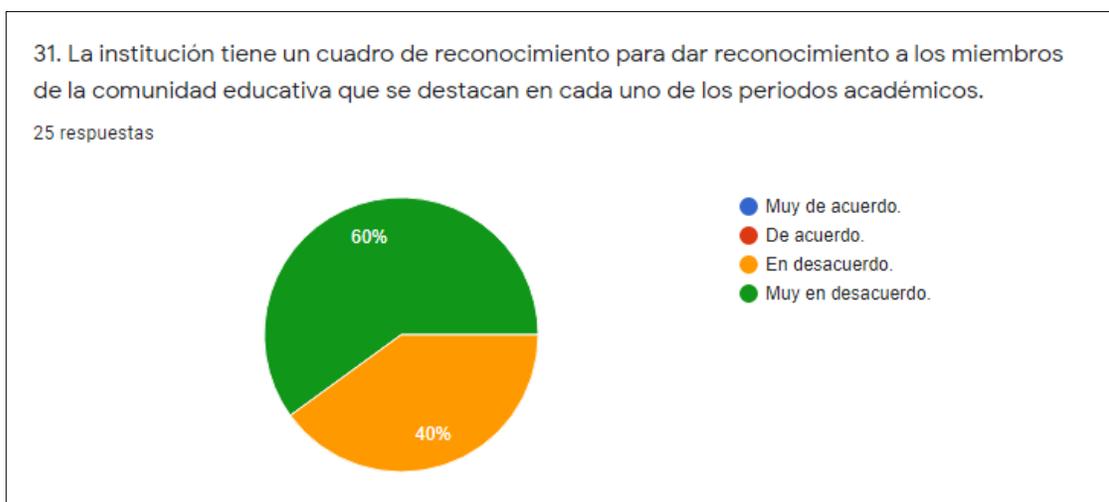
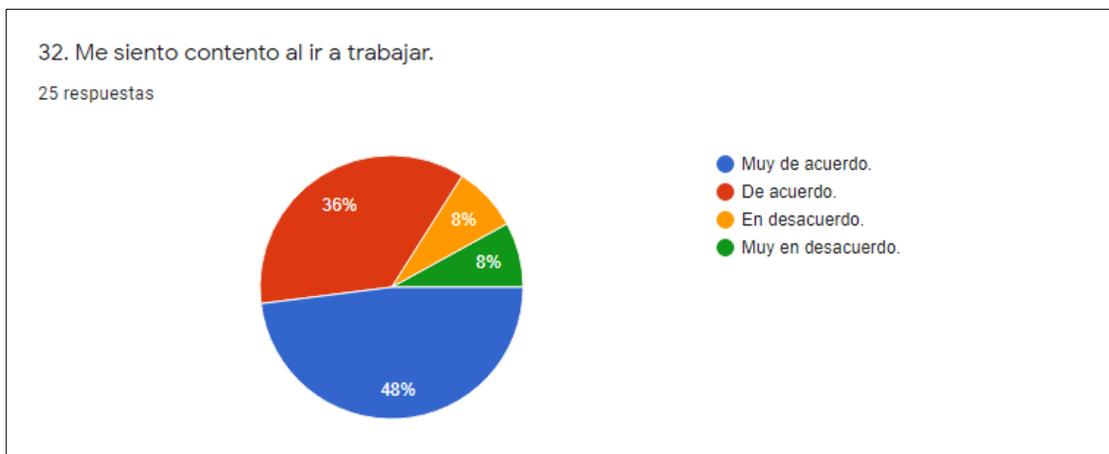


**Gráfico. 28. Encuesta Pregunta 28**



**Gráfico. 29. Encuesta Pregunta 29**

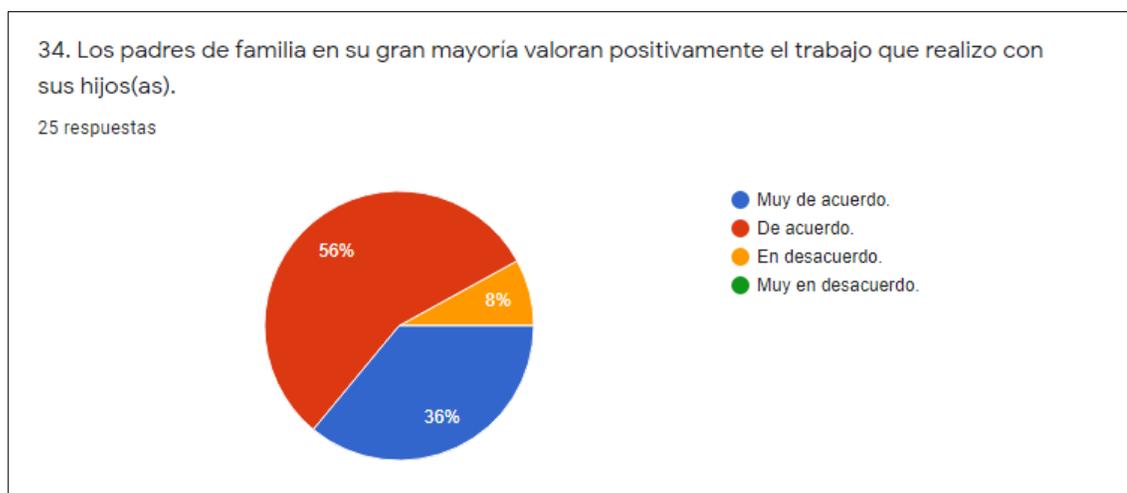


**Gráfico. 30. Encuesta Pregunta 30****Gráfico. 31. Encuesta Pregunta 31****Gráfico. 32. Encuesta Pregunta 32**

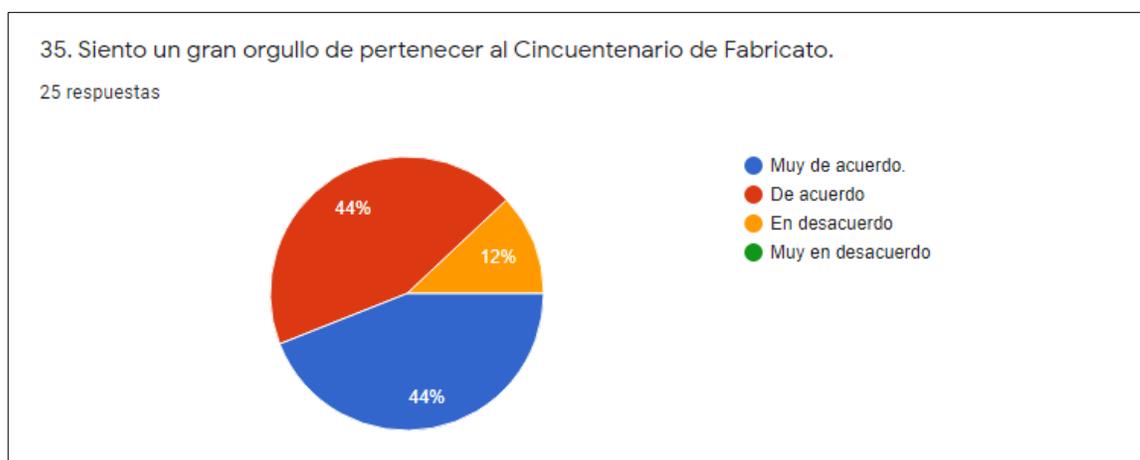
**Gráfico. 33. Encuesta Pregunta 33**



**Gráfico. 34. Encuesta Pregunta 34**



**Gráfico. 35. Encuesta Pregunta 35**

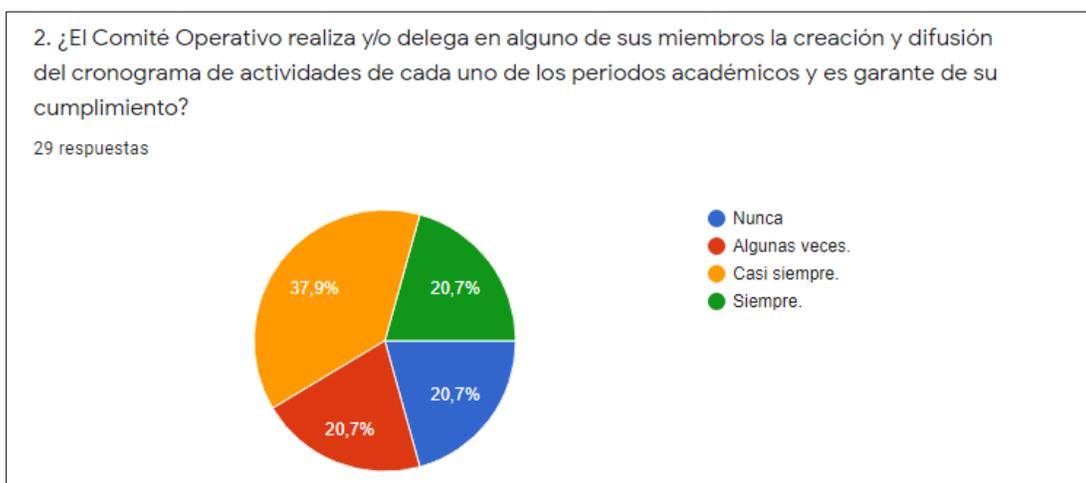


## Anexo Gráficos Encuesta gestión directiva

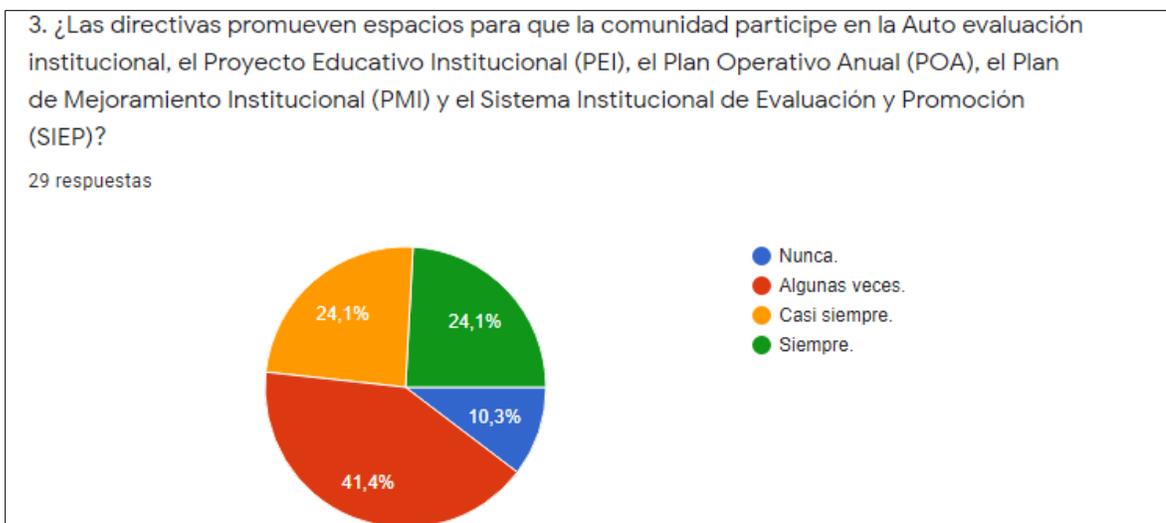
**Gráfico. 36. Encuesta Gestión directiva Pregunta 1**



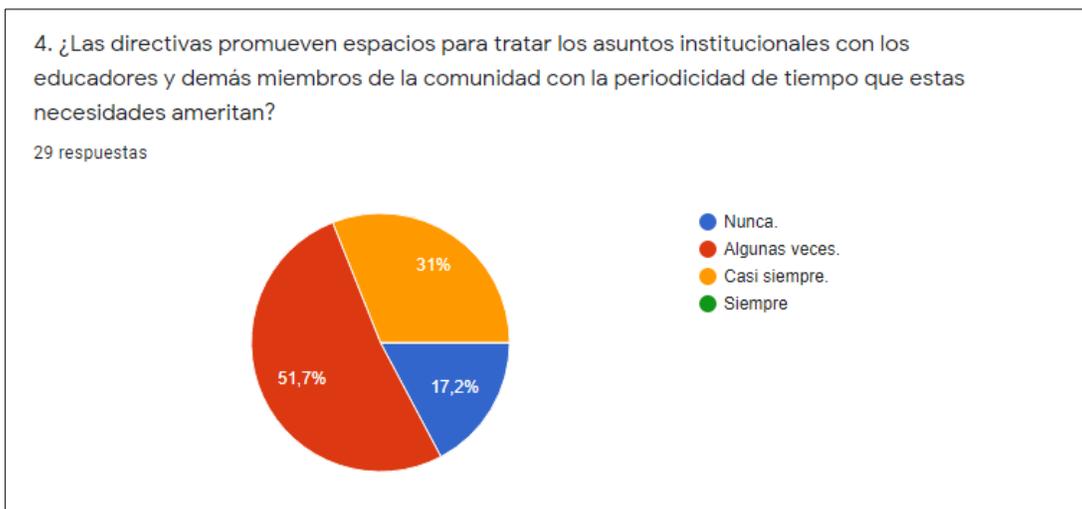
**Gráfico. 37. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 2.**



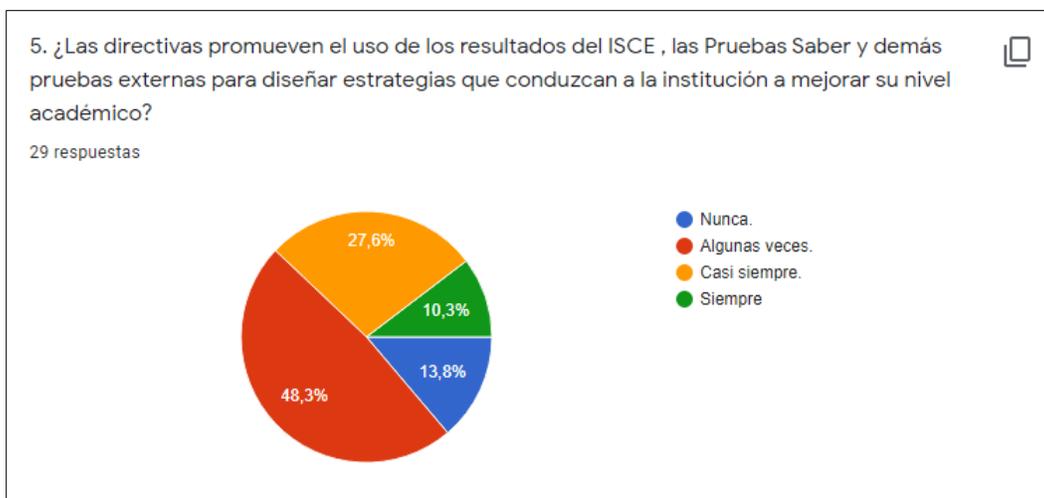
**Gráfico. 38. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 3**



**Gráfico. 39. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 4**



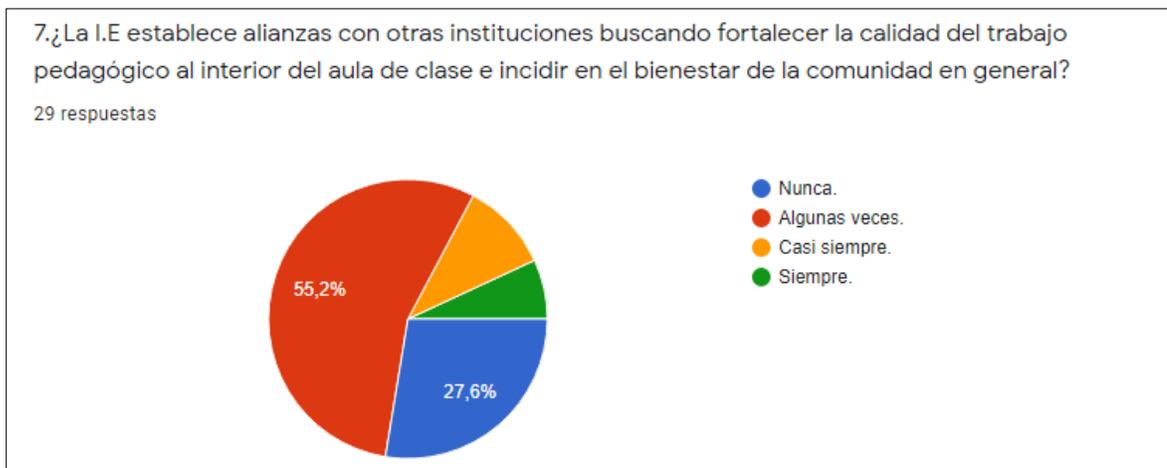
**Gráfico. 40. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 5**



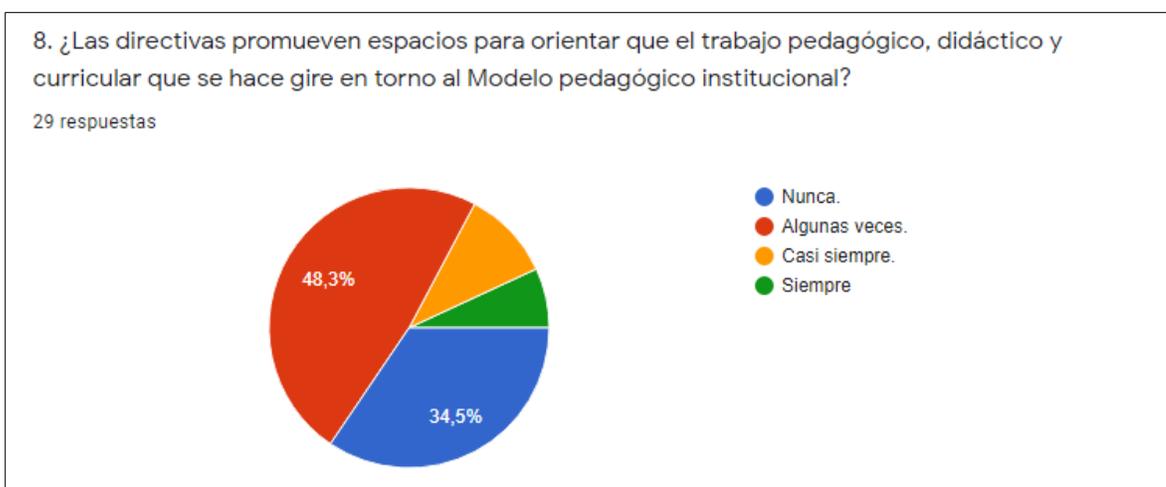
**Gráfico. 41. Encuesta Gestión Directiva Pregunta 6**



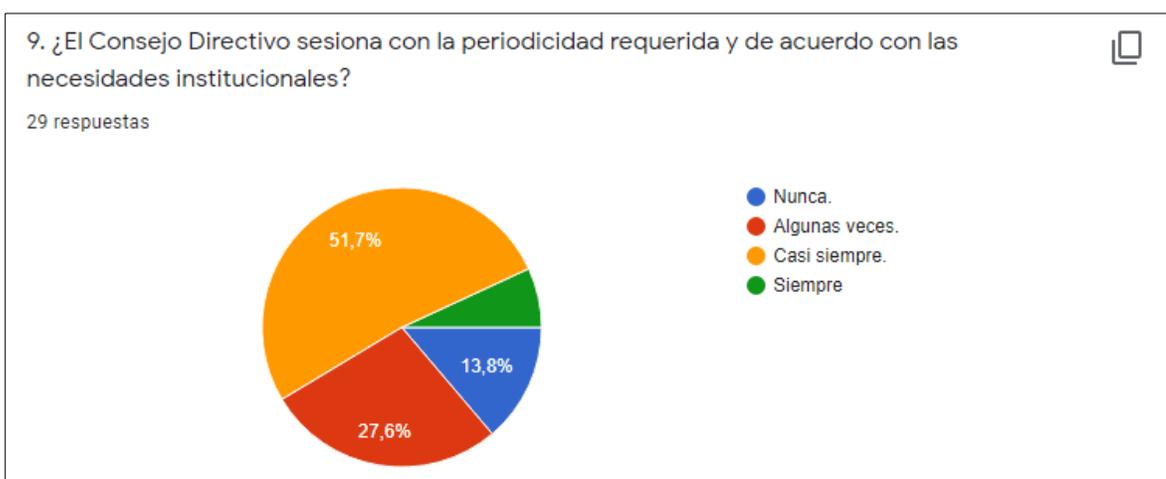
**Gráfico. 42 Encuesta Gestión Directiva pregunta 7**



**Gráfico. 43. Encuesta Gestión Directiva pregunta 8**



**Gráfico. 44. Encuesta Gestión Directiva pregunta 9**



**Gráfico. 45. Encuesta Gestión Directiva pregunta 10**



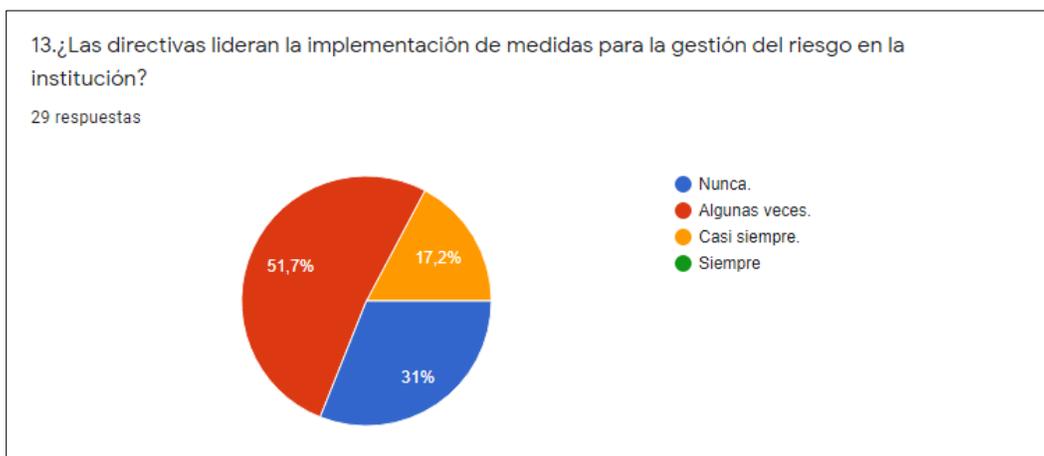
**Gráfico. 46. Encuesta Gestión Directiva pregunta 11**



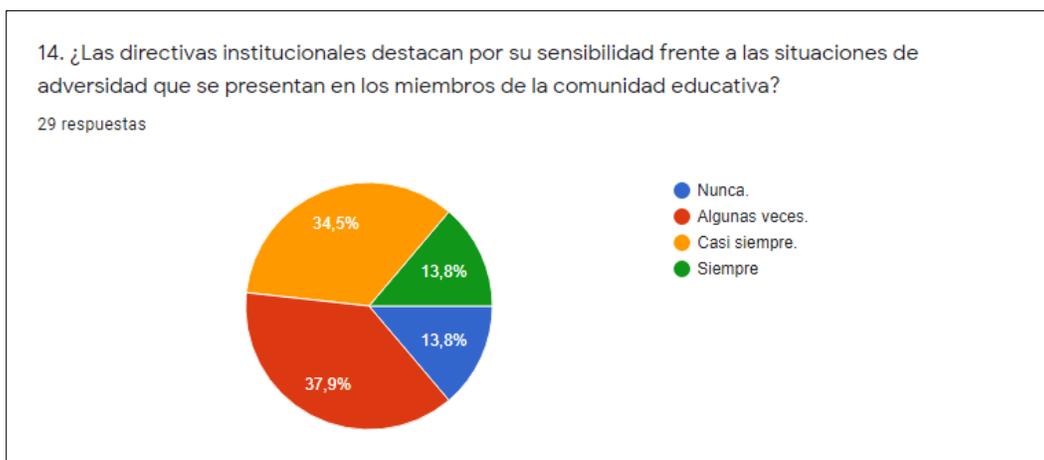
**Gráfico. 47. Encuesta Gestión Directiva pregunta 12**



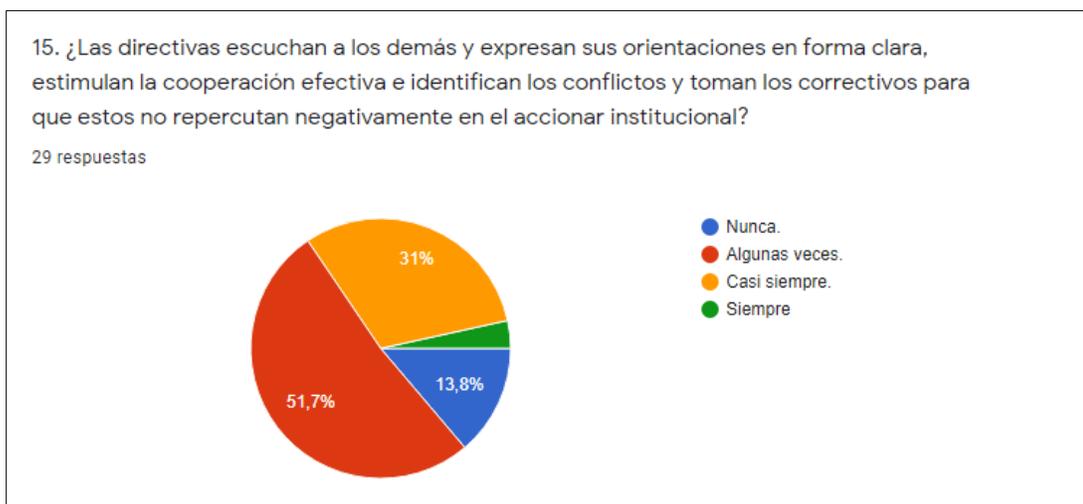
**Gráfico. 48. Encuesta Gestión Directiva pregunta 13**



**Gráfico. 49. Encuesta Gestión Directiva pregunta 14**

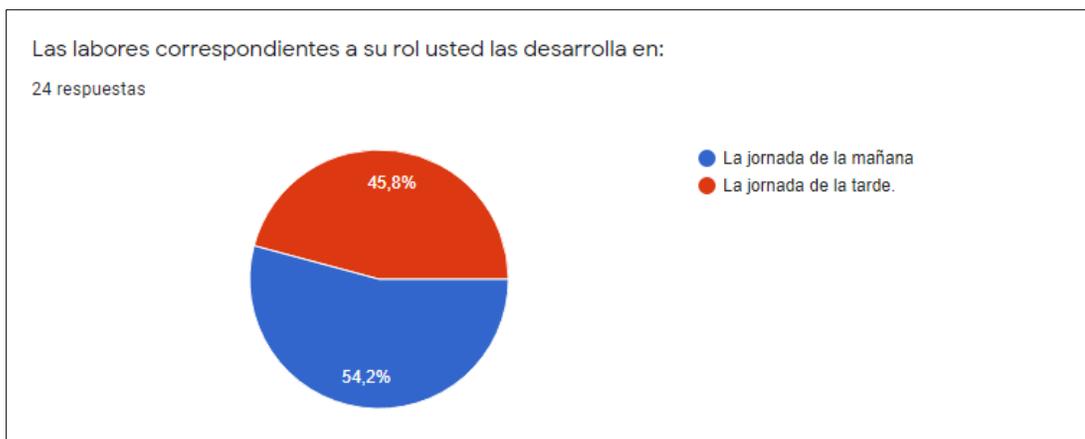


**Gráfico. 50. Encuesta Gestión Directiva pregunta 15**

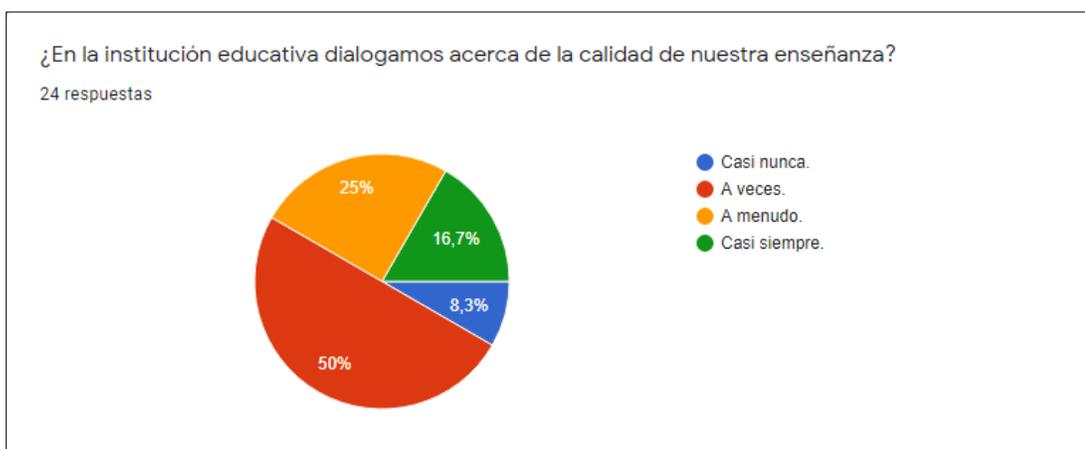


Anexo Tabulación encuesta Eficacia y Eficiencia Institucional.

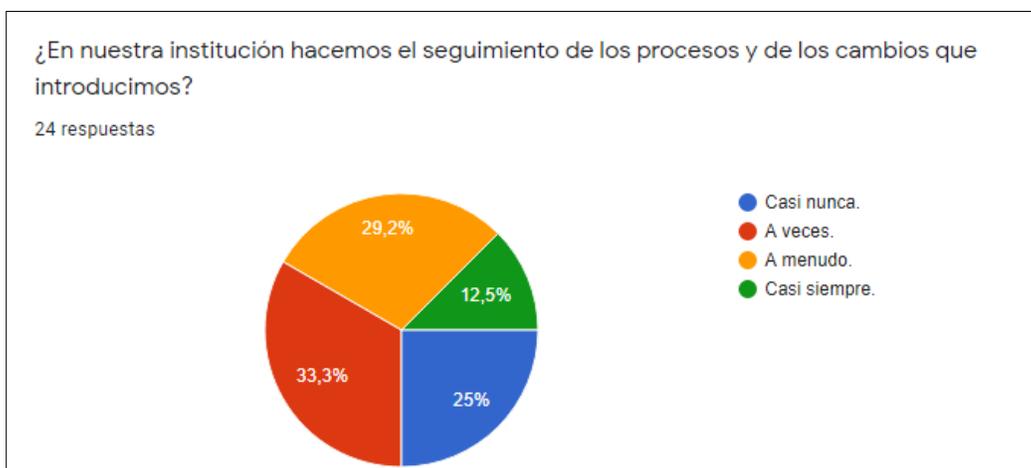
**Gráfico. 51 Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 1**



**Gráfico. 52. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 2**



**Gráfico. 53. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 3**



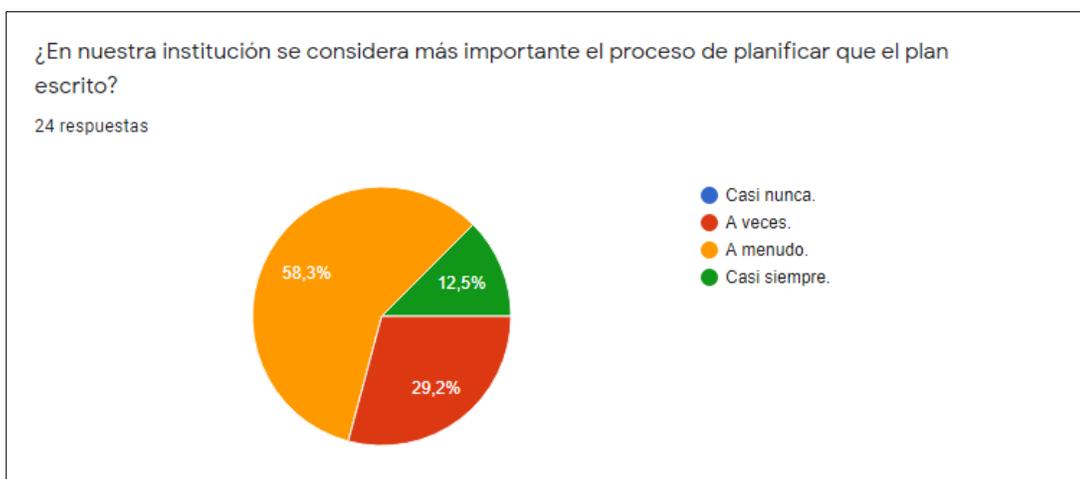
**Gráfico. 54. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 4**



**Gráfico. 55. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 5**



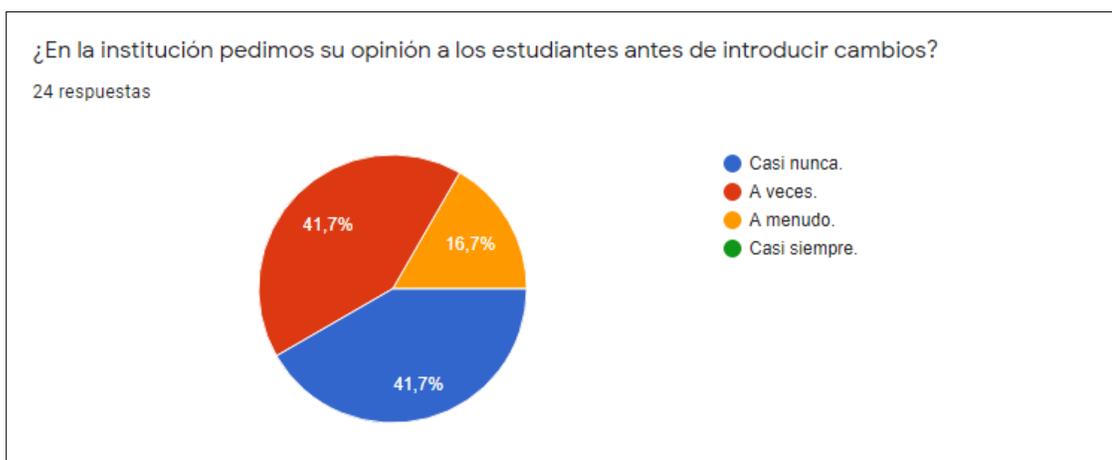
**Gráfico. 56. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 6**



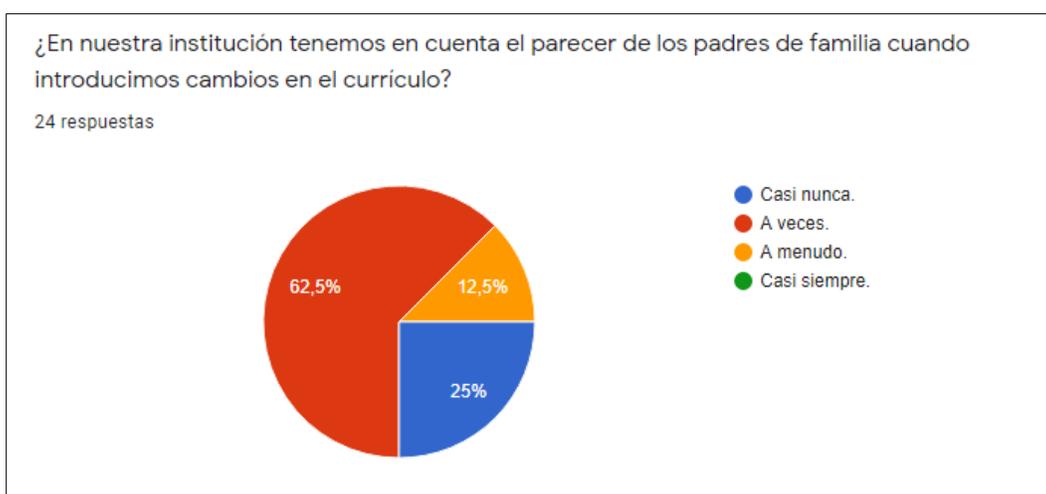
**Gráfico. 57. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 7**



**Gráfico. 58. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 8**



**Gráfico. 59. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 9**



**Gráfico. 60. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 10**



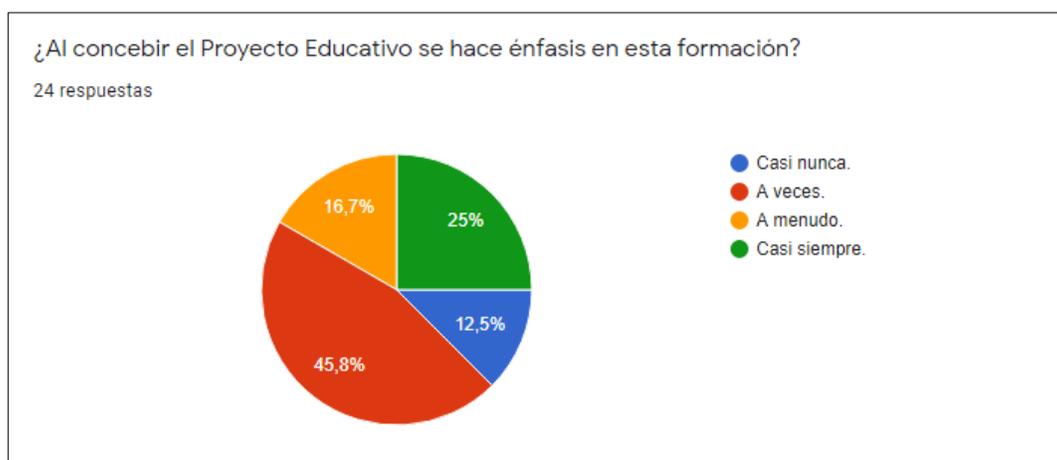
**Gráfico. 61. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 11**



**Gráfico. 62. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 12**



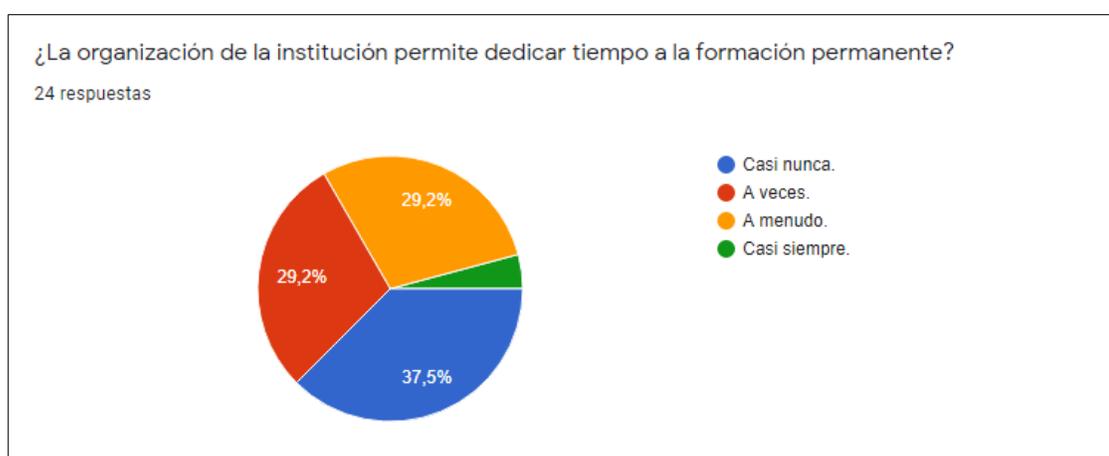
**Gráfico. 63. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 13**



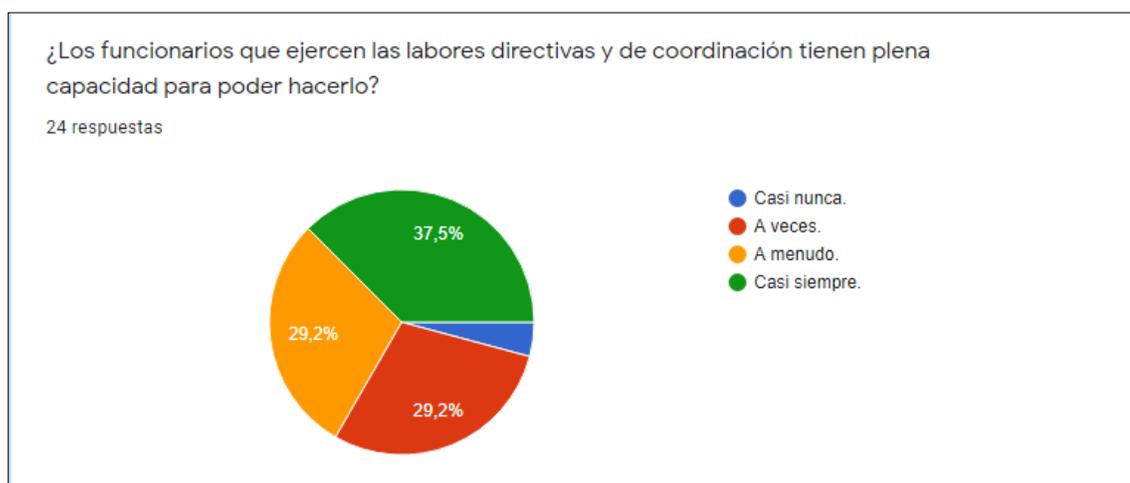
**Gráfico. 64. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 14**



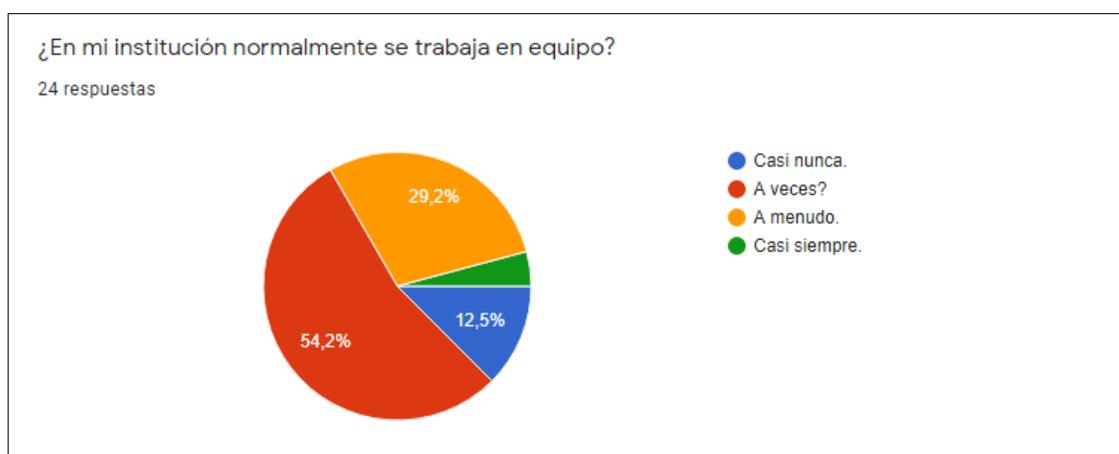
**Gráfico. 65. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 15**



**Gráfico. 66. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 16**



**Gráfico. 67. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 17**



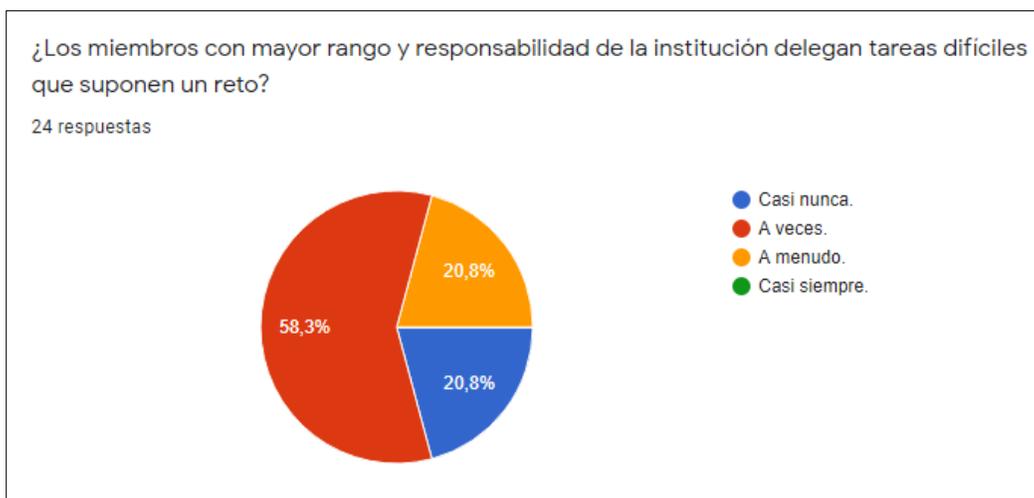
**Gráfico. 68. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 18**



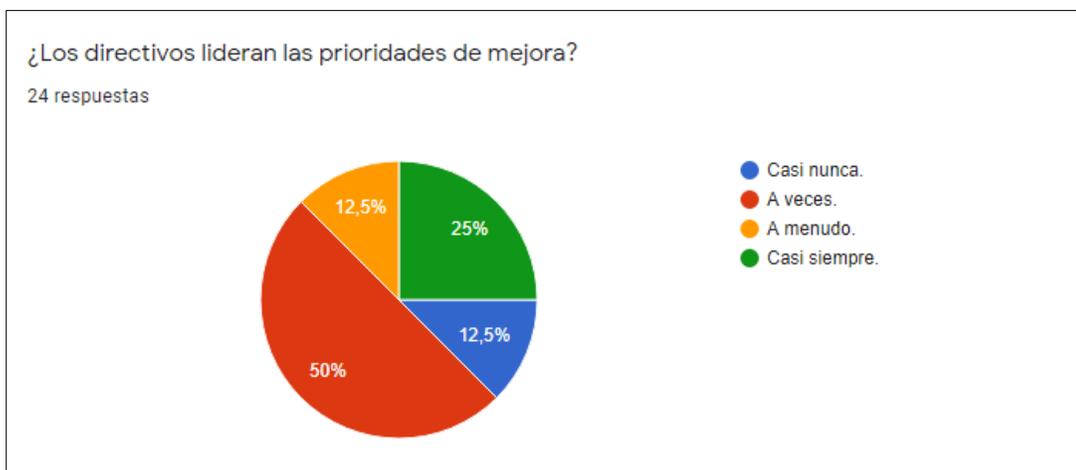
**Gráfico. 69. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 19**



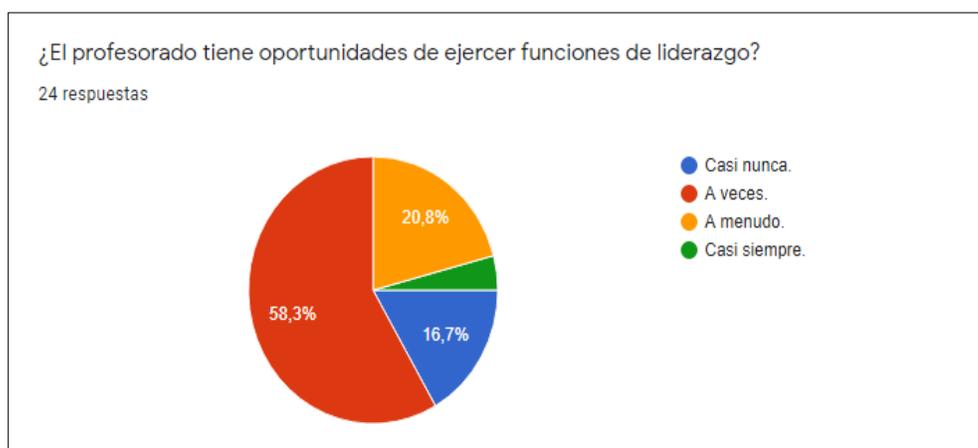
**Gráfico. 70. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 20**



**Gráfico. 71. Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 21**



**Gráfico. 72 Encuesta eficacia y eficiencia pregunta 22**



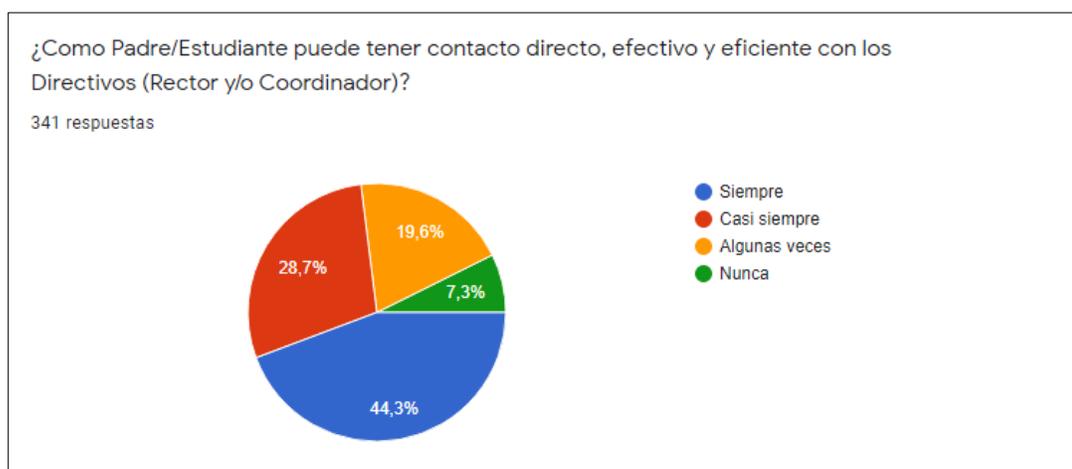
Anexo gráficos encuesta Desempeño Directivos Docentes

Aplicada a padres de familia y estudiantes el 1 de octubre de 2020.

**Gráfico. 73. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 1**



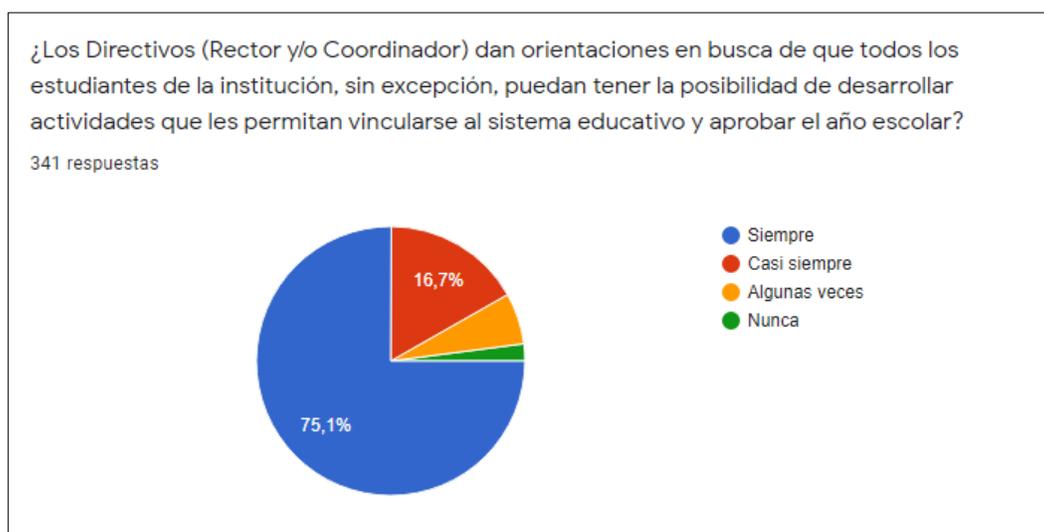
**Gráfico. 74. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 2**



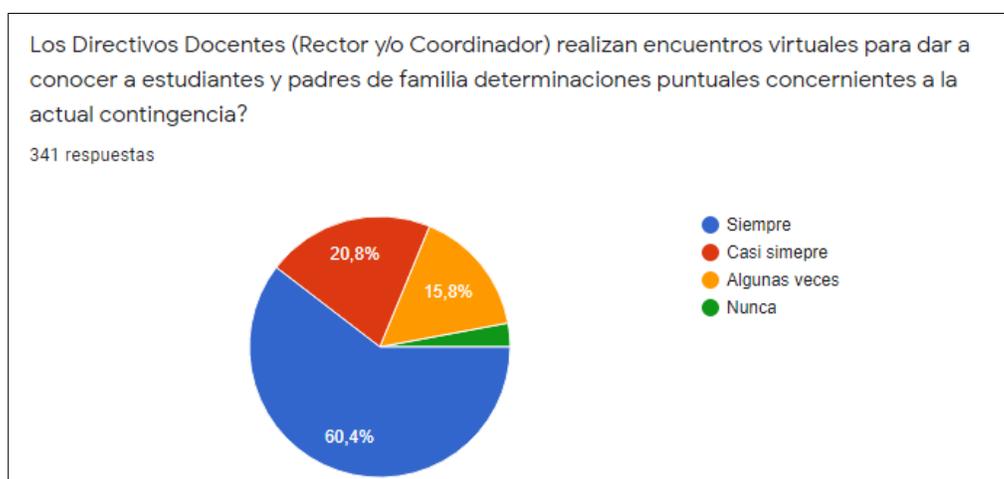
**Gráfico. 75. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 3**



**Gráfico. 76. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 4**



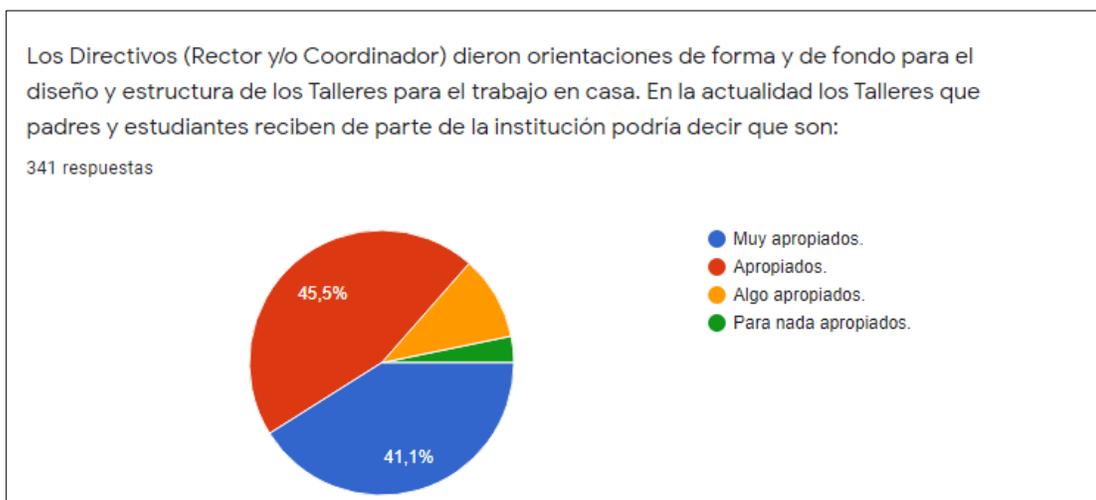
**Gráfico. 77. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 5**



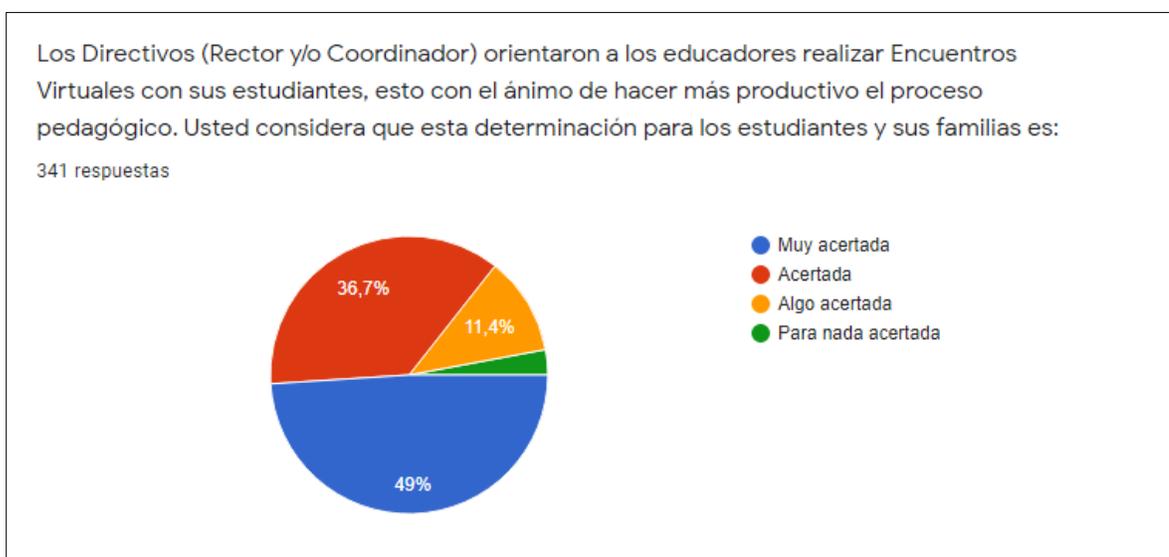
**Gráfico. 78. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 6**



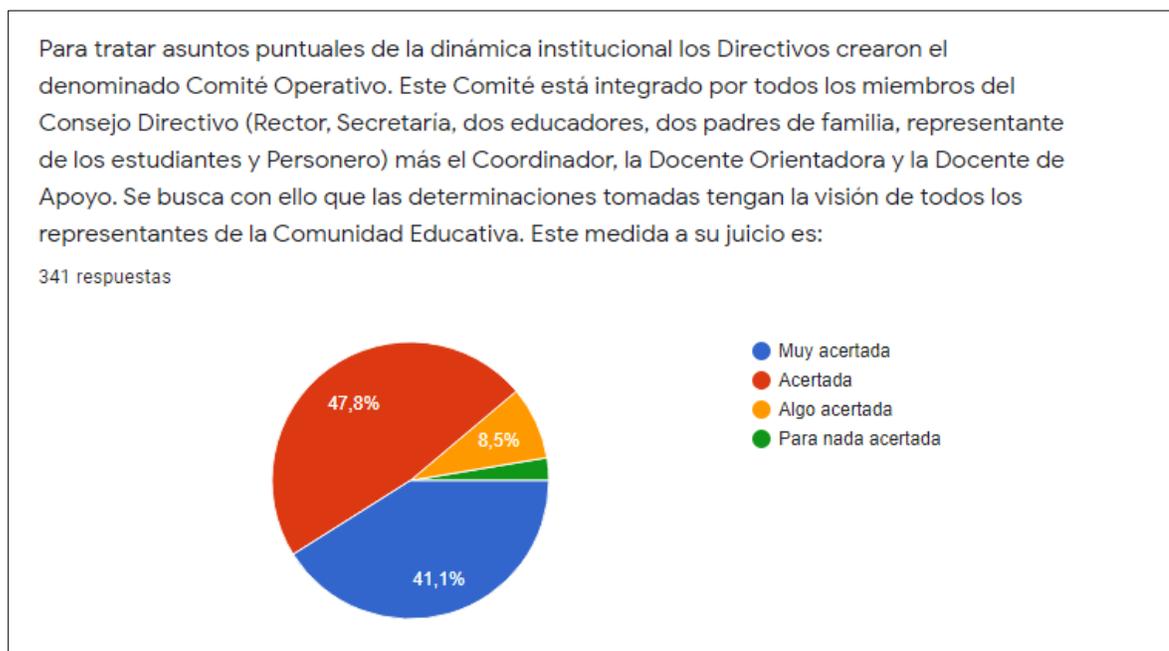
**Gráfico. 79. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 7**



**Gráfico. 80. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 8**



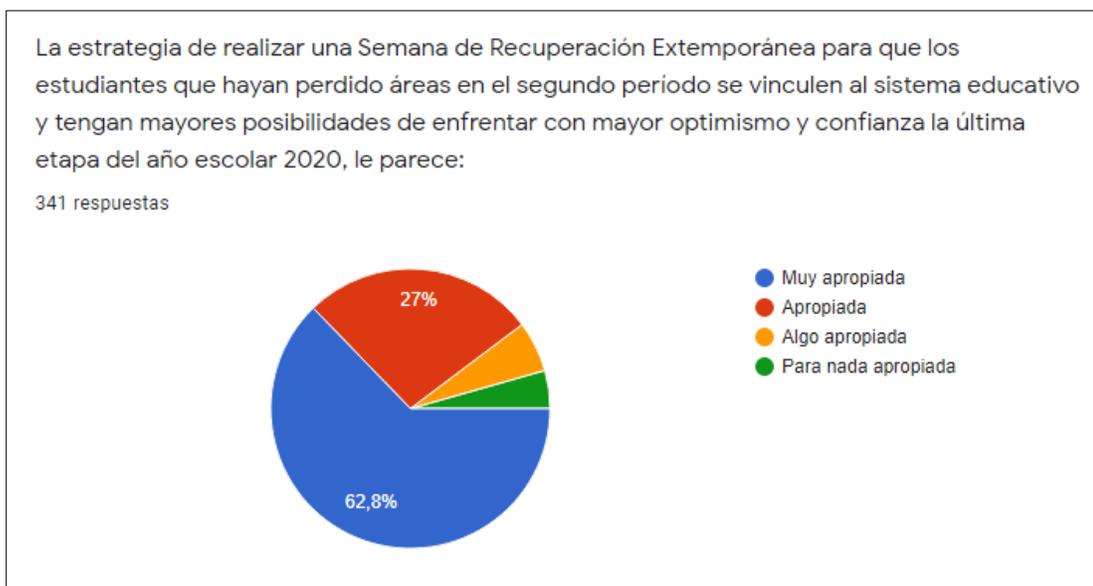
**Gráfico. 81. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 9**



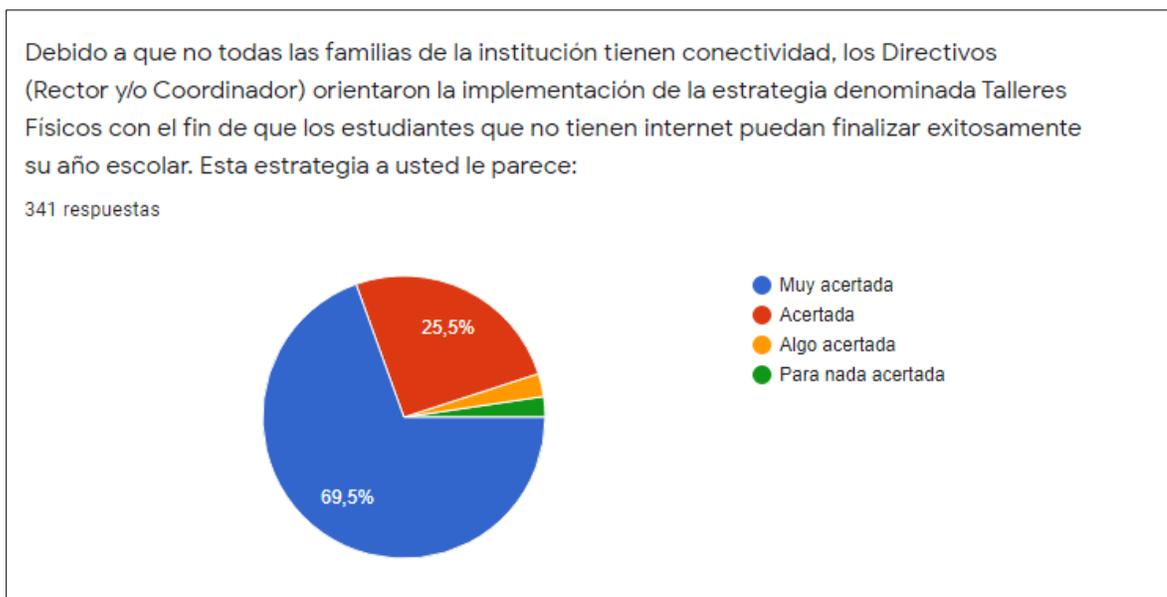
**Gráfico. 82. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 10**



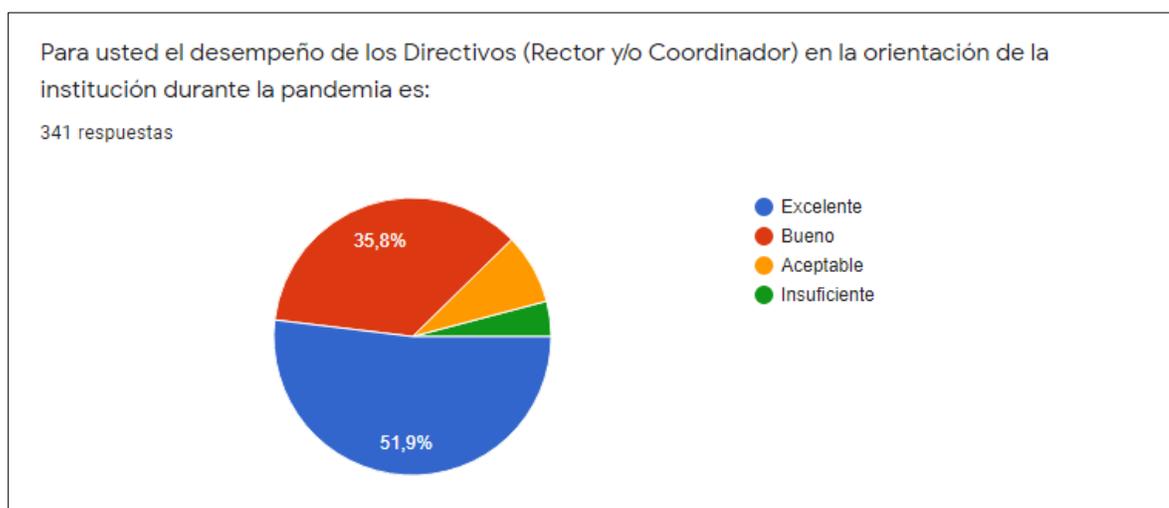
**Gráfico. 83. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 11**



**Gráfico. 84. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 12**



**Gráfico. 85. Encuesta Desempeño Directivos Docentes pregunta 13**



## Referencias

- AEC. (s.f.). AEC. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. <https://evaluacion.educacionbogota.edu.co/index.php/gestion-sed/poa#:~:text=El%20POA%20es%20la%20principal,Plan%20Sectorial%20de%20Educa%20caci%C3%B3n%20y>
- Betancourt, D. (23 de Febrero de 2017). *Ingenio y Empresa*. <https://ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Cajiao, F. (22 de Mayo de 2017). *magisterio.com*. <https://www.magisterio.com.co/articulo/el-directivo-docente-como-lider-pedagogico#:~:text=En%20las%20instituciones%20educativas%20vemos,los%20rectores%20C%20coordinadores%20y%20docentes>
- Cajiao, F. (15 de Mayo de 2019). *magisterio.com*. <https://www.magisterio.com.co/articulo/el-pei-y-la-evaluacion#:~:text=El%20PEI%20es%20C%20antes%20que,estamentos%20de%20la%20comunidad%20educativa.&text=Adem%C3%A1s%20la%20Ley%20se%20C3%B1ala%20que,ser%20concreto%20C%20factible%20y%20evaluable>
- Calvo Estrada, S. (2014). *Estrategia de Gestión Educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del Colegio Instituto Bogotá Ciudad Berna*. Bogotá: CC.
- Camarero Figuerola, M., Tierno García, J. M., Barrios Aros, C., & Iranzo García, P. (2020). Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos. *Revista de Educación*, 1-53.

- Carreño, M. (2009). *Mi espacio*.  
[https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.X8KsamhKj5a](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.X8KsamhKj5a)
- Correa, S. (2020). *Liderazgo directivo y clima social escolar de la Escuela de Educación Básica Alejandro Campoverde Andrade*. Lima: CC.
- Díaz, G. (6 de Marzo de 2018). *Creación de proyectos*.  
<https://www.creaciondeproyectos.com/que-es-la-matriz-del-marco-logico/>
- EAE Business School. (13 de Enero de 2017). *EAE Business School*.  
<https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- EEE. (7 de Agosto de 2015). *Escuela Europea de la Excelencia*.  
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>
- empleo. (13 de Octubre de 2017). *empleo.com*.  
<https://www.empleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/consensos-basicos-que-deben-existir-entre-jefes-y-empleados-5417>
- Ferrer, E. (21 de Octubre de 2013). *Tecnlabwordpress*.  
<https://tecnlab.wordpress.com/2013/10/21/10-caracteristicas-de-la-comunicacion-corporativa/>
- Galvis Quiroga, J. P., & Ramírez Meneses, S. M. (2016). *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales chuniza* y José Joaquín Castro Martínez. Bogotá: CC.
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 1-11.

- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Institución Educativa Cincuentenario de Fabricato. (25 de Febrero de 2013). *Protecto Educativo Institucional PEI*. Bello, Antioquia, Colombia.
- López Ramirez, E., García Hernández , L. F., & Martínez Iñiguez , J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-21.
- López, V. (2014). *Pedagogía al día Aprendizaje en acción*.  
[https://maritrinisan.wordpress.com/2019/01/19/clima-escolar/#:~:text=As%C3%AD%20L%C3%B3pez%20\(2014\)%2C%20se%20B1ala,esc%20coherentes%20con%20el%20contexto.&text=El%20clima%20escolar%20contempla%20los%20ambientes%20del%20aula%20como%20aspecto%20cent](https://maritrinisan.wordpress.com/2019/01/19/clima-escolar/#:~:text=As%C3%AD%20L%C3%B3pez%20(2014)%2C%20se%20B1ala,esc%20coherentes%20con%20el%20contexto.&text=El%20clima%20escolar%20contempla%20los%20ambientes%20del%20aula%20como%20aspecto%20cent)
- Martín, J. (29 de Octubre de 2019). *cerem International Business School*.  
<https://www.cerembs.co/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (2008). *Guía para el Mejoramiento Institucional*. Bogotá: Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación de la Nación. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: IIPE Buenos Aires - Unesco.
- Miranda Beltrán, S. (2016). La Gestión Directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-29.

- Orellana, N. (s.f.). *economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-positivo.html>
- Ortegón , E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal.
- Proantioquia-Fundación para el desarrollo. (22 de Noviembre de 2017). *magisterio.com.co*. <https://www.magisterio.com.co/articulo/la-formacion-de-directivos-y-su-relacion-con-las-competencias-del-siglo-xxi>
- Ramírez Cardona, C. A., Calderón Hernández , G., & Castaño Duque, G. (2015). Enfoques Administrativos Presentes en Establecimientos Educativos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 911-940.
- Ramírez Coy, J. D., & Rocha Ramos, D. C. (2015). *Gestión Directiva: un aporte al mejoramiento del clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED*. Chía: CC.
- Real Academia Española. (28 de Noviembre de 2020). *Diccionario de la lengua española Edición tricentenario*. <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (28 de Noviembre de 2020). *Diccionario de la lengua española Edición Tricentenario*. <https://dle.rae.es/contenido/cita>
- Riquelme, M. (30 de Octubre de 2019). *Web y Empresas*. <https://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/>
- Rivera Badillo, J. M., & Cavazos Arroyo, J. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica del estado de Tlaxcala . *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-22.
- Romero, V. (2 de Agosto de 2018). *Ruíz- healy Times*. <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>

- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Salas Ocampo, D. (22 de Septiembre de 2020). *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-cuestionario-de-la-investigacion-cualitativa/#:~:text=Los%20cuestionarios%20en%20una%20investigaci%C3%B3n,informaci%C3%B3n%20obtenida%20para%20su%20estudio>
- Santafeliciano, A. (10 de Septiembre de 2018). *La mente es maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Santanna, M. (14 de Julio de 2019). *Rockconten*. <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-comunicacion/#:~:text=Los%20canales%20de%20comunicaci%C3%B3n%20son,el%20p%C3%ABlico%20de%20una%20empresa>
- Unesco, (2014). La formación de directivos y su relación con las competencias del siglo XXI. *Magisterio.com*, <https://www.magisterio.com.co/articulo/la-formacion-de-directivos-y-su-relacion-con-las-competencias-del-siglo-xxi>.
- Vaillant, D. (2019). Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos. *Bando de Desarrollo de América Latina*, 1-40.
- Zuñiga, L. (24 de Octubre de 2017). *Porfolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/como-sobrevivir-en-un-ambiente-laboral-hostil-510947>