



Proyecto de desarrollo

GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO EN EL CENTRO DE FORMACIÓN INTEGRAL TECNIVERSIA

LEYDI PAOLA SOTO GUTIERREZ
AUGUSTO SOTO GÓMEZ

Tutora: Sandra Bibiana Burgos Laiton



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA Mineducación

Obra de Iglesia
de la Congregación



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

Gestión educativa y liderazgo en el Centro de Formación Integral Tecniversia

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Educativa

Asesor

Sandra Bibiana Burgos Laiton Magíster (MSc) en Educación

Autores:

Leydi Paola Soto Gutiérrez Y Augusto Soto Gómez

Universidad Católica De Manizales

Facultad Educación

Especialización En Gerencia Educativa

Manizales, Caldas

2022

Dedicatoria

*A DIOS por ser luz en mi camino y convertirse en guía para comprender que todo
es posible.*

*A mi familia por convertirse en motor fundamental para comprender que vale la pena
luchar.*

A mi madre que desde el cielo es la que me da las fuerzas para seguir luchando.

*A la institución TECNIVERSIA, por brindarme las herramientas para poder potenciar mi
condición como profesional.*

Leydi Paola Soto Gutiérrez

*AL HACEDOR, que, desde mis triunfos y fracasos, me demuestra que no estoy solo en
este UNIVERSO, y que creer y tener FÉ, es la condición más sublime para comprender
que soy un proyecto que se va construyendo a través del devenir del tiempo.*

*A mis SERES QUERIDOS, que, desde su afable condición, me motivaron y apoyaron
para que, desde mis sacrificios y voluntad férrea, pudiera culminar este valioso proceso
formativo, el cual busca generar aporte significativo a la noble labor que tiene un*

Gerente Educativo y su responsabilidad con la región Caldense.

Augusto Soto Gómez

Agradecimientos

A la Universidad Católica de Manizales, por abrir sus puertas del conocimiento para que podamos tomar la oportunidad de hacer parte del prestigioso programa en Gerencia Educativa.

A la institución TECNIVERSIA, por posibilitar el espacio para formular y ejecutar este proyecto de desarrollo que, de cierta manera, aporta al avance significativo en la consolidación de conocimiento en la región.

“Gestión Educativa y Liderazgo en el Centro de Formación Integral TECNIVERSIA ”

“Educational Management and Leadership at the TECNIVERSIA Integral Training Center”

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tabla de contenido

1. Ámbito-localización.....	10
1.1 Misión.....	10
1.3.1 Principios:.....	10
1.3.2 Valores:.....	10
1.5 Naturaleza Jurídica y Representación Legal.....	11
1.6 Reseña Histórica.....	11
2. Problema de conocimiento.....	20
3. Objetivos.....	21
4.1 General.....	21
4,2 Específicos.....	21
4. Justificación.....	22
5. Antecedentes.....	23
6. Categorías de análisis.....	29
Fundamentación Teórica.....	30
7. Metodologías y actividades.....	36
8. Recursos humanos.....	38
9. Recursos financieros.....	38
10. Resultados/Hallazgos.....	39
11. Conclusiones y recomendaciones.....	47

<https://orcid.org/0000-0002-2575-500X>

11.1 Conclusiones	47
11.2 Recomendaciones	48
12. Anexos	49
13. Referencias bibliográficas.....	50

Índice de tablas

Tabla 1 Situaciones problemáticas	15
Tabla 2 Matriz de Vester.....	15
Tabla 3 Plano cartesiano	16
Tabla 4 Cronograma de actividades.....	37
Tabla 5 Presupuesto Global	38
Tabla 6 Procedimiento ruta de articulación	45

Índice de gráficas

Gráfico 1 Claridad sobre su proceso formativo	39
Gráfico 2 Consideración al terminar el bachillerato	40
Gráfico 3 Preferencia de estudio.....	40
Gráfico 4 Preferencia en tipo de Universidad.....	41
Gráfico 5 Preferencia en área de conocimiento	42
Gráfico 6 Apoyo económico.....	42
Gráfico 7 Preferencia dentro de la institución	43

Gráfico 8 Exigencia de la insitución..... 44

ESCENARIO DE APERTURA

1. **Ámbito-localización**

1.1 **Misión**

TECNIVERSIA es un centro de formación integral, con un equipo de trabajo competente que capacita a las personas en competencias laborales que aportan a las necesidades productivas y desarrollo del país basados en calidad, servicio y compromiso social.

(Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, 2022, p. 4)

1.2 **Visión**

“TECNIVERSIA crecerá con pertinencia para asegurar la sostenibilidad, la excelencia en la formación, la empleabilidad en el sector productivo y la construcción de tejido social”.

(Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, 2022, p. 4)

1.3 **Principios Y Valores**

1.3.1 Principios:

Humanismo, Calidad, Idoneidad, Excelencia, Mejoramiento Continuo.

1.3.2 Valores:

“Buen servicio, Integridad, Respeto, Compromiso, Confianza, Responsabilidad” (Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, 2022, p. 5).

1.4 **Política Y Objetivos De Calidad:**

TECNIVERSIA, Se compromete a:

- Planear estratégicamente el desarrollo y mejoramiento continuo de la institución y del sistema de gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo para el cumplimiento de requisitos, la satisfacción de las partes interesadas y la sostenibilidad organizacional.
- Prestar un servicio educativo de calidad a través del diseño de un currículo para el desarrollo de competencias en sus estudiantes que impacten en su desempeño laboral.
- Fortalecer los procesos administrativos optimizando los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para asegurar la calidad en la prestación del servicio. (Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, 2022, p. 5).

1.5 Naturaleza Jurídica y Representación Legal

TECNIVERSIA, es una institución de Educación para el trabajo y Desarrollo Humano de Carácter privado, con matrícula mercantil número 175589 de 26 de noviembre de 2021, cuya actividad comercial es todo lo relacionado con la educación según lo cita el Certificado de Existencia y Representación Legal, expedido por la cámara de comercio; cuenta con registro único tributario N° 900.897.229-3. (Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, 2022, p. 2).

1.6 Reseña Histórica

TECNIVERSIA, es una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano que desarrolla programas de formación técnica laboral en las áreas auxiliares de la salud, Auxiliares de la Gerencia, la Gestión y la Administración Organizacional. Nació en la ciudad de Bogotá en el año 1991, iniciando con el programa de Mecánica Dental según acuerdo No. 07 del <https://orcid.org/0000-0002-2575-500X>

28 de noviembre de 1994 del Ministerio de Salud, posteriormente se inició en el programa de Auxiliar de Consultorio Odontológico e Higiene Oral.

En el mes de febrero del año 1995, abre su sede en la ciudad de Pereira obteniendo resolución de aprobación para los programas de Mecánica Dental, Auxiliar de Consultorio Odontológico e Higiene Oral, Auxiliar de Enfermería y Auxiliar de Laboratorio Clínico, Auxiliar de droguería, Técnico auxiliar de veterinaria, con autorización oficial del Ministerio de la Protección Social y de la Secretaría de Educación de Risaralda.

En el año de 1997 abre una sede en la ciudad de Manizales obteniendo autorización oficial por la Secretaría de Educación del Departamento de Caldas en octubre de 1999, ofreciendo los programas de Auxiliar de Enfermería, Auxiliar de Consultorio Odontológico e Higiene Oral, Auxiliar de Laboratorio Clínico, Auxiliar de droguería y Técnico auxiliar de Veterinaria, con autorización oficial del Ministerio de Protección Social y de la Secretaría de Educación de Caldas.

Gracias a la visión futurista y al emprendimiento de sus propietarios TECNIVERSIA, cuenta con sedes propias en las ciudades de Pereira y Manizales, además de contar con sedes en las ciudades de Cartago, Chinchiná.

Coherentes con su Filosofía soportada en los principios de la excelencia, calidad, idoneidad humanismo y mejoramiento continuo, su Misión, Objetivos y Propósitos, TECNIVERSIA se ha consolidado en la región como una alternativa de capacitación en programas técnicos laborales, contando con más de dos mil egresados certificados en los diferentes programas que tiene aprobados la institución, quienes ingresan al mercado laboral apoyando diferentes procesos de gestión administrativa, directiva, académica y de salud, <https://orcid.org/0000-0002-2575-500X>

actualmente cuenta con una amplia y especializada sede, dotada con modernas salas de sistemas, laboratorios, talento humano administrativo y personal docente para desarrollar con metodologías modernas de proceso de enseñanza aprendizaje, evaluación.

Para septiembre del año 2015, las sedes de TECNIVERSIA Caldas y Risaralda, presentan una independencia para la cual su nueva propietaria y representante legal, es la Dra. Gloria Stella Martínez Vargas, quien conforma la sociedad SMARTINEZ SAS – TECNIVERSIA para el Departamento de Caldas, manejando bajo la Dirección General las sede Manizales y Chinchiná, con una amplia proyección de expandir el servicio de la educación en el Departamento en otros municipios de la región.

Para año 2016, TECNIVERSIA sede Chinchiná traslada sus instalaciones, recurso físico y humano a una infraestructura más amplia, brindando la posibilidad de ampliación y así generar más espacios educativos a sus estudiantes y brindando la posibilidad de incursionar en nuevos programas de formación para el municipio acorde a su capacidad instalada.

Para la sede Manizales, en el año 2017 se ofertan de nuevos programas de formación Técnicos Laborales como los son: Técnico en Seguridad Ocupacional, Cosmetología y Estética Integral, Auxiliar en Cuidado Animal, dando paso a un nuevo portafolio de programas.

Para el año 2023, se cuenta con la proyección de mejoramiento y ampliación de la estructura de la sede Palogrande para lo cual se tiene con los recursos financieros, para desarrollar dicho proyecto y mejorar los procesos internos de la Institución.

Descripción del problema

En las instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, que han incursionado en el mercado laboral de forma importante, se identifica de manera general la ausencia de criterios y estrategias para la articulación de programas con instituciones de educación básica y media superior.

De igual manera, es notorio que un número considerable de estudiantes que inician su proceso de formación, en la IETDH, son personas que recién han obtenido su grado como bachilleres, lo cual permite evidenciar vacíos en áreas académicas como matemáticas y español (ortografía, redacción, presentación de trabajos, comprensión de lectura, entre otros). Esta consideración, genera retroceso en la Formación Técnica Laboral, en tanto que los docentes vinculados para las áreas técnicas, deben asumir, además de las funciones propias de su cargo, el atender dichas falencias, con el fin de dar cumplimiento a las competencias laborales que el programa diseñado por la IETDH, contempla.

Unido a lo anterior, de los estudiantes nuevos que ingresan a la institución no tienen claro el programa en el que quieren formarse, esto ha generado que la mayoría de deserción se evidencie en el primer ciclo, por dos razones, la primera es que no les termina gustando el programa en el que se matricularon y la segunda porque anteriormente se han presentado a la universidad y pasan el proceso.

Como se mencionó anteriormente, en un alto porcentaje los estudiantes nuevos son recién egresados de los colegios, esto indica que son los clientes potenciales, a los cuales es pertinente que, por medio de una articulación con la educación media, podamos desarrollar los programas de formación desde el colegio para asegurar ese cliente.

<https://orcid.org/0000-0002-2575-500X>

Tabla 1*Situaciones Problemáticas*

ÁREA O PROCESO SELECCIONADO: ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
N°	SITUACIONES PROBLEMÁTICAS PRIORIZADAS
P1	Ausencia de criterios y estrategias para la articulación del programa Universidad en tu Colegio
P2	Oportunidad de alianzas estratégicas con otras instituciones
P3	Vacios en áreas académicas como matemáticas y español en los estudiantes recién egresados de su bachiller.
P4	La mayoría de deserción en los estudiantes se evidencia en el primer ciclo.
P5	Los estudiantes nuevos que ingresan a la institución no tienen claro el programa en el que quieren formarse.
P6	Oportunidad de obtener nuevos clientes potenciales.
P7	Existe deserción de estudiantes porque ingresan a la universidad

Tabla 2*Matriz de Vester*

Problemas seleccionados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	TOTAL, ACTIVOS
P1		3	1	0	3	3	0	10
P2	3		0	0	1	3	3	10
P3	0	0		1	1	0	0	2
P4	1	1	1		3	2	3	11
P5	1	1	2	3		0	3	10
P6	3	3	0	0	1		0	7
P7	2	0	1	3	3	0		9
TOTAL PASIVOS	10	8	5	7	12	8	9	59

➤ Punto de corte para activos (El cual se denomina X):

$$X: \frac{11-2}{2} + 2 = 6.5$$

$$\frac{\text{Mayor valor activo} - \text{Menor valor activo}}{2} + \text{Menor valor activo}$$

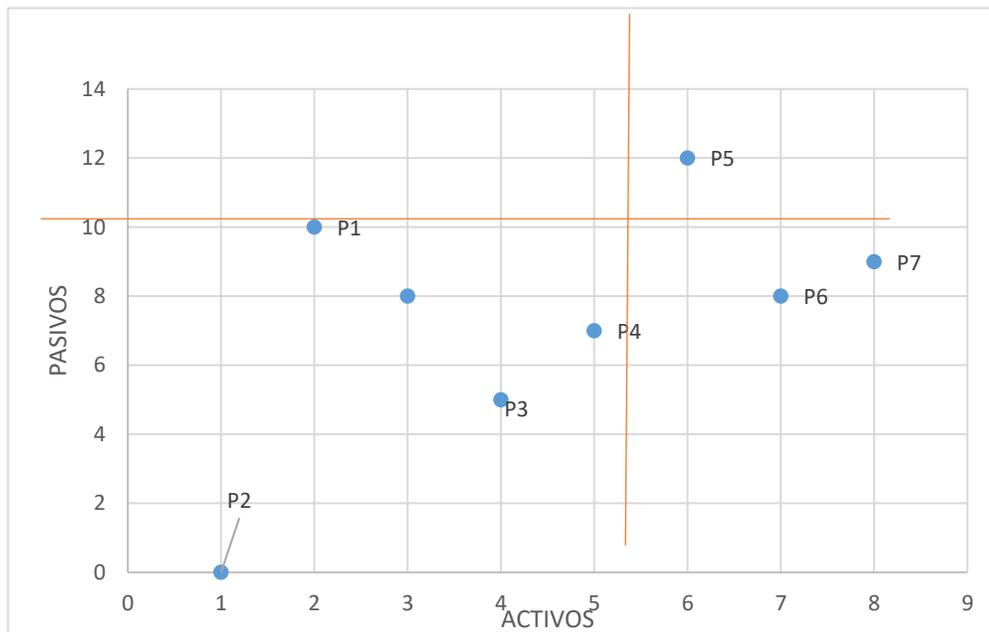
➤ Punto de corte para pasivos (El cual se denomina Y):

$$Y: \frac{12-5}{2} + 2 = 5.5$$

$$\frac{\text{Mayor valor pasivo} - \text{Menor valor pasivo}}{2} + \text{Menor valor pasivo}$$

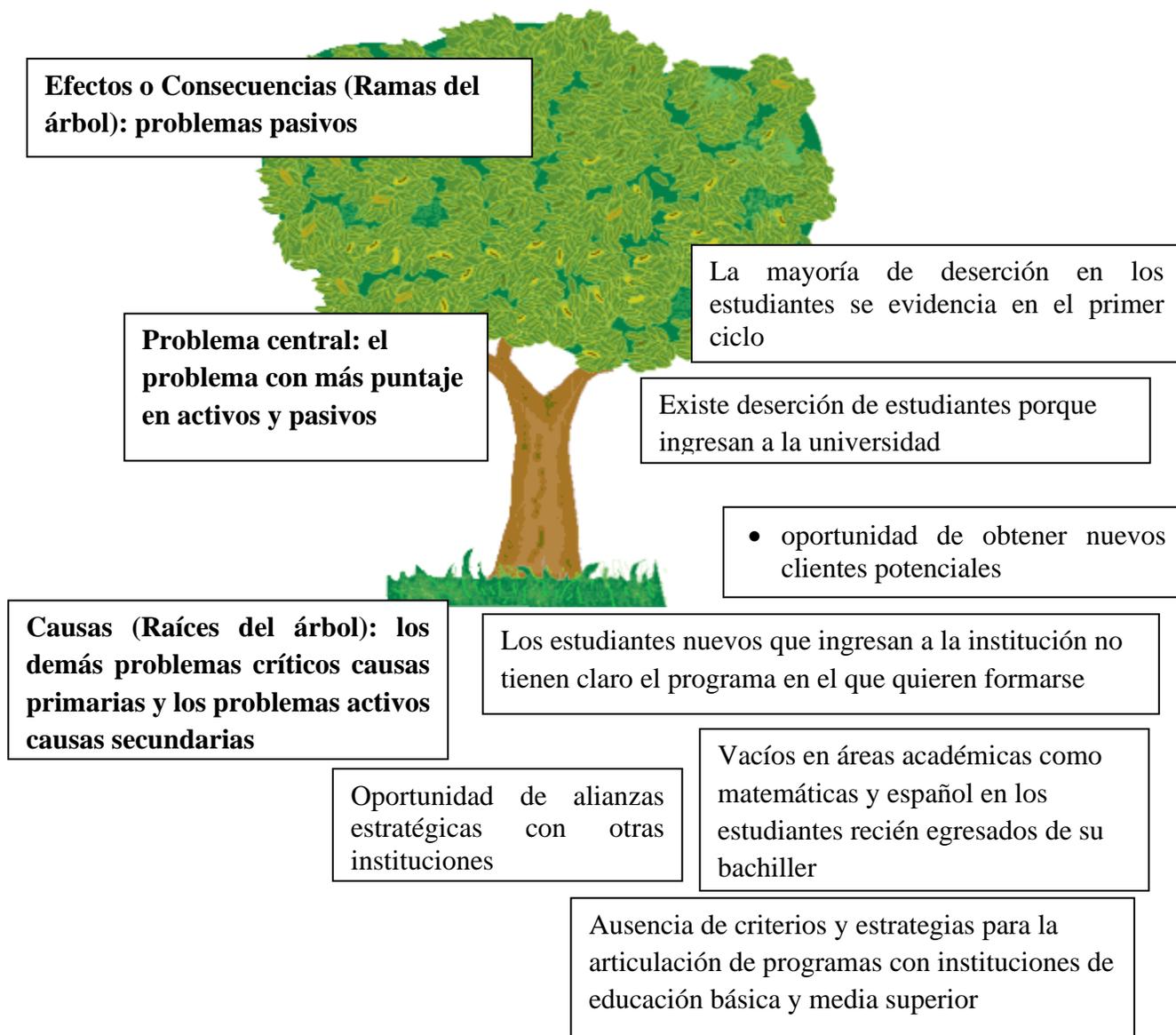
Tabla 3

Plano Cartesiano

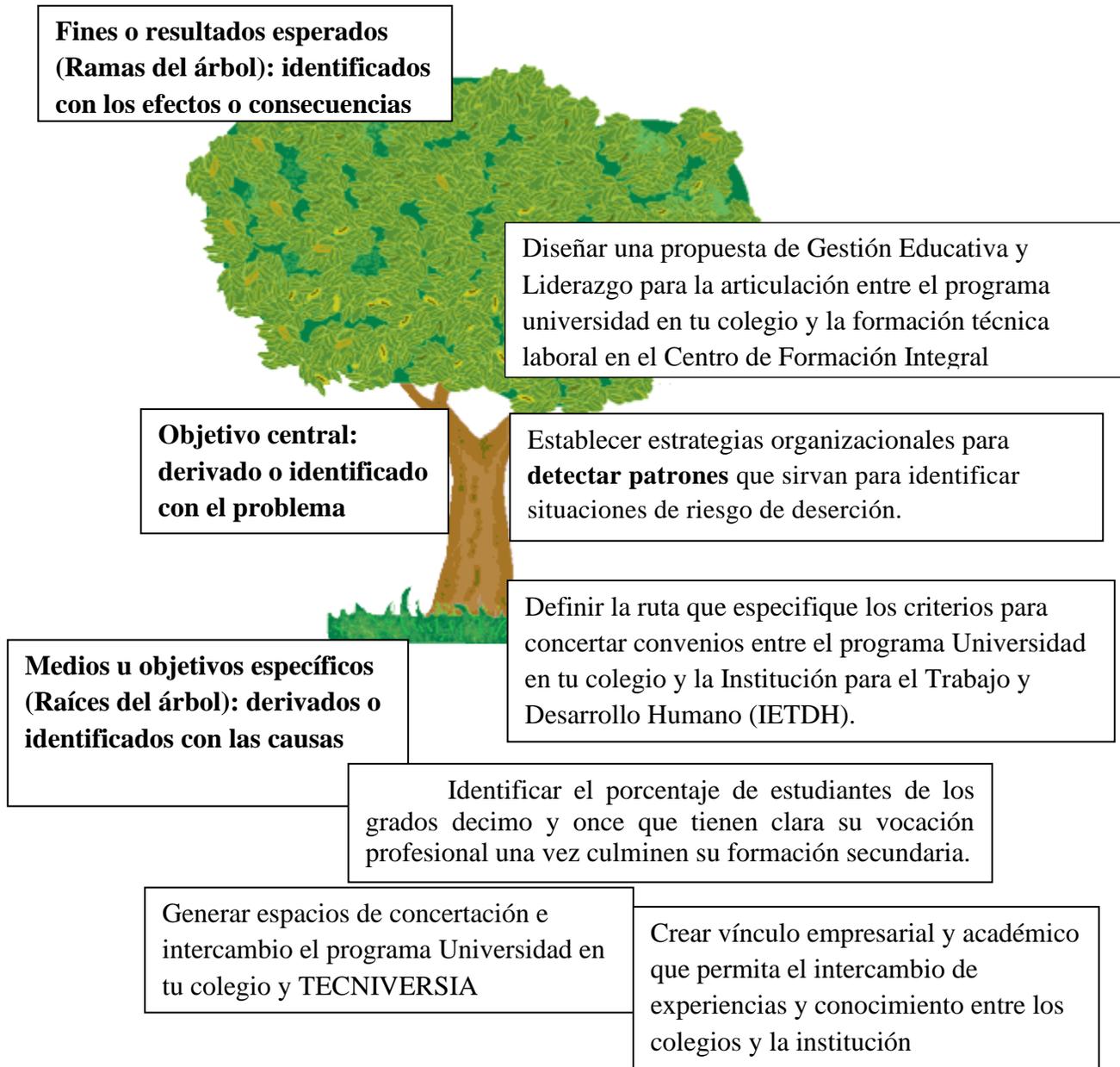


<p>CUADRANTE 2: PASIVOS.</p>	<p>CUADRANTE 1: CRÍTICOS.</p> <p>P5. Los estudiantes nuevos que ingresan a la institución no tienen claro el programa en el que quieren formarse.</p>
<p>CUADRANTE: INDIFERENTES.</p> <p>P1. Ausencia de criterios y estrategias para la articulación del programa Universidad en tu Colegio</p> <p>P2. Oportunidad de alianzas estratégicas con otras instituciones</p> <p>P3. Vacíos en áreas académicas como matemáticas y español en los estudiantes recién egresados de su bachiller</p> <p>P4. La mayoría de deserción en los estudiantes se evidencia en el primer ciclo</p>	<p>CUADRANTE 4: ACTIVOS</p> <p>P6. oportunidad de obtener nuevos clientes potenciales</p> <p>P7. Existe deserción de estudiantes porque ingresan a la universidad</p>

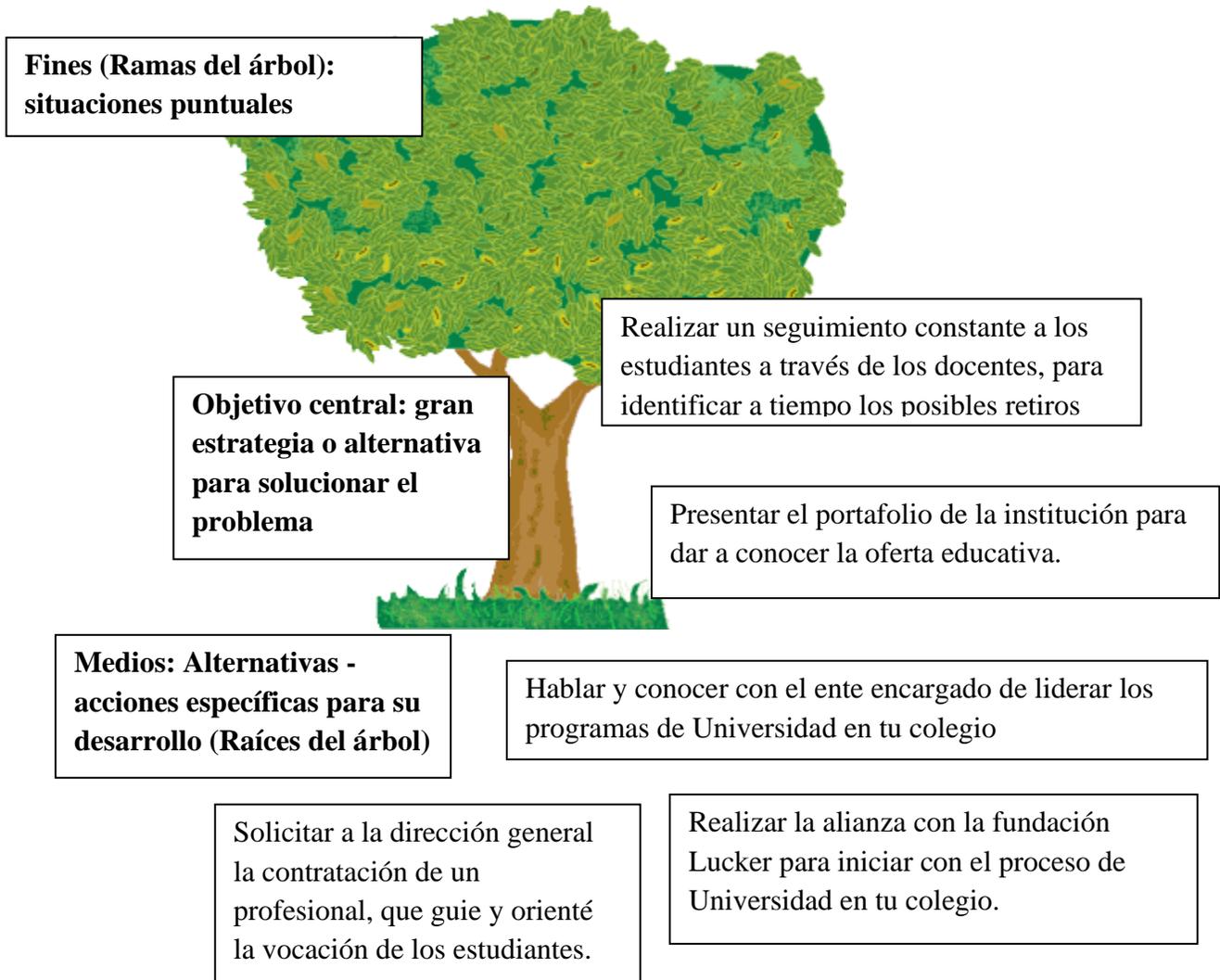
1. Árbol de problemas:



2. árbol de objetivos:



3. árbol de alternativas:



2. Problema de conocimiento

¿La implementación de una propuesta para la Gestión Educativa y el Liderazgo Integral en el Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, aporta a la articulación entre el programa universidad en tu colegio y la formación técnica laboral?

ESCENARIO DE FORMULACIÓN

3. Objetivos

4.1 General

Diseñar una propuesta de Gestión Educativa y Liderazgo para la articulación entre el programa universidad en tu colegio y la formación técnica laboral en el Centro de Formación Integral TECNIVERSIA.

4.2 Específicos

Identificar el porcentaje de estudiantes de los grados decimo y once que tienen clara su vocación profesional una vez culminen su formación secundaria.

Definir la ruta que especifique los criterios para concertar convenios entre el programa Universidad en tu colegio y la Institución para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH).

Implementar la política de gestión académica para la articulación entre el programa Universidad en tu colegio y TECNIVERSIA, en el marco de la corresponsabilidad y el liderazgo educativo.

4. Justificación.

En la actualidad y debido a los continuos cambios que se presentan en los procesos de globalización y las exigencias en el sistema educativo, se hace necesaria la implementación de programas y proyectos que posibiliten el intercambio de conocimiento y la articulación de alianzas estratégicas con los sectores oficiales y privados. Es así, como a través del proyecto denominado Gestión y Liderazgo en el Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, se busca generar corresponsabilidad para implementar una estrategia que posibilite la vinculación del programa universidad en tu colegio, con el centro de Formación integral TECNIVERSIA.

En este orden de ideas, las Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH), han consolidado en sus procesos formativos, el acompañamiento estratégico para atender las necesidades más sentidas en el campo del aprendizaje de los y las estudiantes, y desde este enfoque, liderar de cierta manera, mejores procesos para la retención del educando, en tanto que se ha evidenciado que una caracterización a priori, al interior del colegio, que evidencia las falencias en las competencias básicas como matemáticas, español, pensamiento concreto, entre otras, posibilitaría una mayor apropiación en la vocación y elección del programa de formación que ofrece la IETDH TECNIVERSIA.

En prospectiva, las alianzas que se establecen entre la Fundación Luker y su programa universidad en tu colegio y TECNIVERSIA, abre nuevas oportunidades para generar otros intercambios no solo en el sector educativo, sino también en otros sectores como el social, cultural, económico, político y ambiental, pues estaría proporcionando mano de obra semi-calificada a través de la formación técnica y tecnológica y de esta manera aportaría en los niveles de progreso de estos sectores. De otro lado, la formación que otorgan las IETDH, capacita al estudiante para

que fácilmente se vincule al sector de bienes y servicios, generando un recurso económico extra que le aportaría a sus familias y con ello generar bienestar integral.

5. Antecedentes

Desde hace algunas décadas, el estudio relacionado con la *gestión* y sobre todo con *el liderazgo*, ha cobrado especial interés sobre todo si se tiene en cuenta la importancia que reviste para el desarrollo, no solo de las personas, si no también y con especial énfasis en las organizaciones y en el mismo Estado.

Es así, como al realizar una revisión de literatura sobre el tema, se encuentran los primeros antecedentes en cuanto al enfoque del liderazgo, como el conductual, abordado por Hemphill & Coons, 1957; Stein & Heller, 1979, 1983 citados por Barbosa, (2016); abordan el enfoque situacional, haciendo énfasis en la eficacia y la conducta del liderazgo. Esta síntesis, refleja un interés marcado en el abordaje del liderazgo, necesario para comprender la línea histórica que subyace a un término o concepto de alta importancia para los sistemas y los contextos en los cuales está inmerso el ser humano, es por ello que surge en la segunda mitad del siglo XX, el interés por abordar el liderazgo educativo, como un movimiento que permita la movilización del sistema educativo hacia mejores y efectivas formas de dirigir y gestionar la educación. Al respecto, (Firestone y Riehl, 2005), citado por Bolívar (2013), consideran el “liderazgo como una actividad que moviliza e influye en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela” (p 22), en tanto que una concepción más reciente sobre el liderazgo, plantea que “se ha ido produciendo un desplazamiento del foco de atención desde la gestión organizativa hacia el liderazgo y hacia el núcleo central de las organizaciones escolares” (González, 2011, p.165).

En la actualidad se habla de un liderazgo centrado en el aprendizaje ó (learning-centered leadership, no obstante, como lo plantea Robinson (2008), “en la investigación sobre liderazgo, hasta las últimas décadas ha existido una “desconexión radical” (p. 8). Finalmente, hoy día, es valioso conocer la experiencia de Chile, en cuanto al liderazgo educativo, toda vez que se requiere que los docentes estén a la vanguardia de la innovación tecnológica desde los escenarios pedagógicos.

En cuanto a la gestión educativa, cobra importancia reconocer su génesis, en tanto que sus raíces intelectuales se encuentran en los Estados Unidos y en Europa occidental, esta consideración es bien importante, puesto que se trata de acercarnos a los antecedentes desde una óptica de Latinoamérica y más aún en el contexto colombiano. Al respecto, (Oplatka, 2010), plantea que “la gestión educativa como ámbito de estudio surgió en los Estados Unidos, lo que a su vez dio origen a un campo de estudio cuyas conjeturas básicas están profundamente enraizadas en la cultura y sociedad occidentales” (p 197).

Es de anotar que hasta los años 50, la gestión educativa, entonces estuvo en gran medida orientada hacia los problemas normativos, lo que generó nuevas formas de concebir y entender la gestión educativa. Un caso muy particular, tiene que ver con la premisa de que los profesores que orientaban la gestión educativa, eran en su mayoría blancos, hombres y pertenecían a la clase media de la sociedad estadounidense, lo cual generaría sesgos desde su misma aplicación y concepción holística de esta disciplina. En línea con las influencias contextuales sobre el desarrollo del ámbito, la gestión educativa como campo de estudio, incluido el sub campo del “liderazgo educativo”, se ha desarrollado de acuerdo a una línea etno céntrica y está muy dominada por paradigmas anglo-norteamericanos (Dimmock; Walker, 1998; Oplatka, 2009; Ribbins, 2007). De

esta forma, muchos materiales sobre gestión educativa están embebidos de proverbios, mitos, rituales, costumbres y tradiciones de los pueblos anglo-estadounidenses. Las concepciones anteriores, vistas contextualmente, con raíces anglo-americanas, en el campo de estudio de la gestión educativa, trajo repercusiones a nivel de Latino-América, pues es bien sabido, que el contexto determina en gran medida su concepción y aplicación, es así. Al respecto, Boyer (1982), plantea que “los investigadores latinoamericanos en gestión educativa debieran generar una base de conocimientos útil para las escuelas, los docentes y otros actores latinoamericanos del sistema educativo local” (p.129). Lo anterior, supone generar programas de investigación y conocimientos aplicables al campo específico y contextual del sistema educativo, es así como (Everton, et al, 2002), plantea que la responsabilidad de los investigadores latinoamericanos en gestión educativa respecto a desarrollar modelos y programas de investigación dirigidos a mejorar los aspectos prácticos de la gestión educativa y el liderazgo escolar en América Latina, un desafío que es consistente con los objetivos de la investigación en educación. (p. 374).

En cuanto al enfoque de la gestión educativa en Colombia y considerando premisas y consideraciones especiales de los antecedentes angloamericanos, encontramos un avance significativo, al respecto, De Gutiérrez, C. en el estado del arte *Políticas y gestión educativa en Colombia*, rescata a Casassus (2000) cuando plantea cuatro perspectivas de la gestión. La primera centrada en los recursos, la define como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (pp. 4-5). En perspectiva, se debe considerar, además, los efectos de la política, las ideologías y su campo de aplicabilidad, condiciones que han sido mencionadas a lo largo de estos antecedentes.

En cuanto a lo que tiene que ver con la articulación educativa y desde una perspectiva integral, los siguientes antecedentes, presentan algunas posturas y enfoques desde autores contemporáneos.

Es así, como Méndez y Mancipe, (2014) en el artículo, *“Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa”*, plantea como objetivo, analizar la importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones. Inicialmente se habla sobre la problemática que se refleja en las instituciones educativas, en cuanto a tres aspectos; articulación, gestión y calidad educativa. La articulación se trabaja desde una perspectiva global que no abarque solo lo curricular si no también la articulación entre procesos de gestión, que permita un trabajo conjunto, de participación para lograr resultados que favorezcan la calidad educativa. La gestión educativa que ha tomado un papel fundamental en las últimas décadas, ya que debe propender por la articulación de todas sus áreas y procesos de gestión para lograr un trabajo interconectado. Por último, la calidad educativa un tema crítico también desde la política y lo económico, en el informe es el componente más importante de la educación, donde enseñara la manera de mejorar las instituciones a través de la articulación. Finalmente, la idea principal es ver estos tres ejes integrados en las instituciones e interdependientes entre sí, para lograr articularlos para que se dé una gestión pertinente para alcanzar una educación de calidad.

La idea central de nuestro proyecto es realizar una articulación entre instituciones, este informe de investigación nos orienta un poco sobre los tres ejes centrales que se deben abordar; la gestión, la articulación y la calidad educativa, desde una perspectiva de calidad, liderando y gestionando las instituciones educativas a través de una vista holística, incluyente y participativa

para lograr alcanzar la calidad educativa. De otro lado, Costa, Del Río, (2016). En el artículo, “*La articulación en la enseñanza. In I Jornadas sobre las Prácticas Docentes en la Universidad Pública. Transformaciones actuales y desafíos para los procesos de formación*”, plantea como objetivo principal difundir los conocimientos generados por el grupo a propósito de esta temática y la metodología empleada como articular contenidos, desarrollar competencias y articular metodologías de un trabajo áulico, de modo de evitar fallas y dar continuidad a las mismas. “Se relatan las instancias de articulación en la enseñanza y se menciona la problemática en el aprendizaje de los alumnos vinculada con la desarticulación de los contenidos, de las metodologías de enseñanza y de evaluación” (p. 149). En este trabajo se mencionan algunas de las instancias de articulación vertical y horizontal que desarrollan e implementan integrantes del grupo de investigación. Finalmente, “el propósito es aportar al debate acerca de la problemática de la desarticulación de los contenidos y ofrecer las experiencias relatadas como referencia para otras iniciativas en el mismo sentido” (152). De esta forma, el proyecto de desarrollo que estamos abordando, sobre la articulación entre los colegios y la educación media, nos permite aterrizar un poco a este trabajo de investigación, ya que en el planteamiento del problema manifestamos la ausencia y vacíos de los bachilleres al momento de ingresar a la educación superior, consideramos que es de gran importancia que desde las instituciones se generen espacios para la articulación a fin de lograr una educación de manera sistemática y abordar los aprendizajes desde el programa de articulación.

Así mismo, Quintana, (2020), en el artículo “*La articulación existente entre la educación escolar básica y la educación media y el resultado académico de los alumnos del colegio nacional San Lorenzo de la ciudad de Pilar*”. Esta investigación tiene como objetivo determinar la articulación entre la educación básica escolar y la educación media, se aplicó la investigación

descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo, porque describe los registros académicos, análisis e interpretación de las debilidades de la articulación entre la Educación Escolar Básica y la Educación Media. La muestra de la investigación se constituyó por 58 alumnos de la Educación Escolar Básica y 60 alumnos de la Educación Media, 12 docentes, 1 evaluadora 1 director. De acuerdo a las variables realizadas se analiza que el concepto de articulación posibilita pensar a las partes como diferentes entre sí, pero a la vez pertenecientes a un todo donde se tiene en cuenta tanto la unidad como la diversidad del sistema educativo. También muestra que la dificultad de los aprendizajes se da por deserción y abando escolar; y las debilidades del proceso de articulación muestra la variable por falta de capacitación y formación docentes, conocimiento y ejecución del proceso además de las dificultades que se presentan en la articulación entre niveles. Como conclusión podemos tomar este trabajo que se implementó en el colegio, para soportar la justificación de nuestro proyecto de desarrollo, donde se manifiesta las debilidades de los aprendizajes, además de la alta deserción que se genera en la educación. Se ha hablado de que los procesos de articulación entre instituciones están ausentes también por la falta de conocimiento y gestión de los líderes, en este aspecto, es importante persistir en la articulación entre las instituciones de los diferentes niveles, para preparar al estudiante en un nivel que compongan la base para continuar con sus estudios progresivamente, sin falencias.

González, Álvarez y Osorio (2012), en el artículo, *Estrategia de Articulación de la Educación Media y la Educación Superior*, plantean como objetivo, “diseñar una estrategia de gestión que contribuya al proceso de articulación con la media, encauzando al estudiante de acuerdo a su preferencia vocacional en la formación técnica, tecnológica y profesional” (p. 28). Este trabajo de grado habla de integración de la educación media con la superior, tratando de diseñar una estrategia para contribuir al mejoramiento de la educación media, mediante el

desarrollo de competencias y de una Articulación de la Educación media y la educación superior, a través de guías de aprendizaje integrales, que sirvan como herramienta de gestión a los docentes y estudiantes de las instituciones educativas, dirigiendo al estudiante de acuerdo a su preferencia vocacional en la formación técnica, tecnológica y profesional. En el documento expresa que “la orientación vocacional se inicia desde la infancia por actitud aptitud intereses, personalidad y agentes culturales sociales y familiares, es importante dar un acompañamiento al adolescente, ya que disminuye la problemática de muchos que no han identificado lo que harán con sus vidas” (p.27). En la descripción del problema del proyecto de desarrollo se menciona la falta de orientación vocacional en los jóvenes que ingresan a la educación superior, motivo por el cual se presenta deserción, motivo por el cual se relaciona directamente con este trabajo de grado, donde nos permite mirar desde otra perspectiva la articulación desde una orientación vocacional para los jóvenes a partir de sus capacidades, actitudes, aptitudes y personalidad.

6. Categorías de análisis

7.1 Gestión y Liderazgo Educativo

7.1.1 Gestión Institucional

7.1.2 Gestión Pedagógica

7.2 Liderazgo educativo

7.3 Retención escolar

7.4 Corresponsabilidad

7.5 Ley 115 de 2014 y Decreto 1075 de 2015

Fundamentación Teórica.

7.1 Gestión y Liderazgo Educativo

Desde la postura integral, de considerar la educación como un sistema importante y necesario en el desarrollo de los países y del mundo, la gestión y el liderazgo, se convierten en fundamento para su comprensión holística y a su vez posibilita nuevas miradas y abordajes, en cuanto a la razón de ser y pertenecer a dicho sistema, pues involucra no solamente condiciones relacionadas con el contexto en el que emerge la educación, sino también con las categorías que permiten un análisis más detallado desde la postura de la gerencia educativa. Al respecto, Sander (1996), enfatiza en la riqueza que se ha venido gestando desde décadas anteriores y en las cuales, la gestión educativa ha generado en los estudiosos de este campo, provocation desde la praxis, lo cual ha generado procesos de aprendizaje y riqueza en lo que a la administración educativa se refiere. Es de anotar, además, el aporte que Sander, como iniciador de este campo de estudio, le ha entregado a la gestión educativa, sobre todo en la concepción misma epistemológica y científica. En la misma dialógica, el pensamiento de Paulo Freire, en cuanto a los modelos de educación popular, que fundamentan el humanismo como eje principal para comprender las dialógicas de la participación cultural, social o popular, cobran sentido y relevancia en los estudios sobre la gestión educativa, toda vez que ésta en su dinámica misma, busca generar cambios que transformen los modelos educativos que en la actualidad no han generado el impacto que se requiere, y si propone nuevos métodos o modelos que involucren la innovación y la transformación educativa. Es de anotar, también, la articulación existente entre gestión y liderazgo, categorías importantes de este proyecto de desarrollo. Al respecto, Guédez (1995), plantea lo siguiente;

La gestión y el liderazgo, no son palabras equivalentes, entre ellas, se establece una relación concurrente que dificulta muchas veces una clara diferenciación. Ellas se envuelven en un mismo enfoque paradigmático y pertenecen a un mismo compendio. Además, responden y administran en torno a un mismo eje: “Dirigir es Liderizar, es Gestionar y Gestionar es Gerenciar” (p.29).

La anterior consideración, se convierte en fundamento para el análisis de las categorías gestión y liderazgo educativo y le aportan riqueza a la dialógica existente, para comprender su verdadera dimensión, en tanto que, si gestionar es liderizar, pone de manifiesto que para llevar a cabo esta función, es necesario adquirir un bagaje, no solo operativo e instrumental, sino también científico, pues los mismos enfoques del liderazgo, plantean una visión holística e integral, que movilice el sistema educativo hacia un cambio y transformación. Al respecto, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009); plantean lo siguiente;

7.1.1 Gestión institucional

Es considerada para los procesos internos de la institución, pilar fundamental en tanto que a través de ésta, se logra comprender e implementar las políticas, los programas y los proyectos. Al respecto, Casasús (1999), plantea lo siguiente;

La gestión no está solamente relacionada con el interior de la organización, sino también con el entorno. De hecho, hoy en la gestión la presencia del entorno es cada vez mayor. Todas las organizaciones y particularmente el sistema educativo, son entidades con múltiples puntos de contacto con el entorno y, por lo tanto, con una preocupación especial hacia él. La multiplicidad de la relación interna/externa y los parámetros de la gestión

sugieren que el sujeto responsable de la gestión, no tiene que ser necesariamente pensado como un sujeto individual, sino que éste puede ser un sujeto colectivo o un sujeto participativo. (p.32).

En este orden de ideas, se puede considerar a la gestión institucional, como pilar y carta de navegación de los planes de desarrollo, buscando calidad en la formación de los estudiantes.

7.1.2 Gestión educativa estratégica

Desde el surgimiento de la gestión educativa estratégica, inicia un nuevo panorama en cuanto a las formas de abordar y resolver los problemas y necesidades de las instituciones de educación en cuanto a las formas de evaluar la calidad de la educación, desde diferentes horizontes que se complementan entre sí, la calidad, la pertinencia del currículo, la profesionalización de las acciones educativas y la equidad. Al respecto Pozner (2000), plantea lo siguiente;

Una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar, pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas. (p. 65)

En tal sentido, se deben generar las condiciones necesarias para que su aplicación se convierta en un proceso óptimo de calidad, si en verdad queremos y requerimos reformar el sistema escolar actual.

7.2 Liderazgo Educativo

De acuerdo con Bolívar, (2016)

El liderazgo educativo se puede entender como aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes (p. 21).

Ante el anterior planteamiento, se vislumbra que el liderazgo como filosofía de dirección, aporta en la adecuada y eficiente movilización de los recursos de la organización educativa, esto a su vez moviliza y potencia la calidad y por qué no, la calidez en las relaciones de los grupos y permea la calidad de la gestión educativa, pues como lo vimos, existe una estrecha relación en estas dos categorías de análisis.

7.3 Retención escolar

En cuanto a la categoría, retención escolar, en los últimos años se ha venido evidenciando un fenómeno marcado, sobre la movilización de los estudiantes y sobre todo en lo que concierne a la deserción escolar, influyendo determinadamente en las dinámicas escolares y con influencia marcada de factores, sociales, culturales, políticos, económicos y familiares. Este marco de referencia analítica, plantea un enfoque desde la teoría de retención de Tinto, pues su enfoque de autoeficacia nos propone caminos bien interesantes a la hora de establecer estrategias para aplicar en el contexto colombiano. Al respecto, Tinto (1993), citado por Bayrón (2012), plantea lo siguiente;

Las decisiones de los estudiantes de quedarse o dejar las instituciones se ve afectada por los niveles de conexión que ellos tienen con dicha institución educativa, tanto en el área académica como social. Al respecto, casi la mitad de los estudiantes que entran en instituciones de dos años y más de una cuarta parte de los estudiantes que entran a instituciones de cuatro años se van al final del primer año. Aproximadamente 1.1 millones de estudiantes abandonan la educación superior sin completar un grado. (p.37).

Es de anotar, que el planteamiento anterior, supone varias aristas, entre ellas las expectativas que tiene el estudiante sobre la institución, el programa, la comunidad académica y sobre todo la calidad de la educación, en un marco de referencia más integral y propositivo, estas variables, aunadas a la dinámica familiar y a los factores económicos y culturales, determinarán o no su permanencia en la institución. Es de anotar, además, que en la actualidad la influencia marcada sobre la demanda de carreras técnicas, tecnológicas o de nivel superior, están marcadas por la demanda del mercado, no obstante, la brecha existente entre demanda y oferta educativa en un país como Colombia.

7.4 Corresponsabilidad

En otro marco de referencia y análisis, el enfoque sobre la categoría corresponsabilidad, como garante de la convivencia pacífica y de la práctica de la pertenencia por la institución educativa. Al respecto, Torralba, (2006), habla sobre la pedagogía de la corresponsabilidad, como “un sistema que funciona cuando cada uno de los agentes implicados en el proceso educativo analiza críticamente el papel que juega, es patente la interdependencia que existe entre ellos y se reconoce la responsabilidad asimétrica” (p.67). En este marco de referencia, los actores involucrados, colocan a disposición de la institución, el potencial tanto humano como técnico y

científico, para aportar al crecimiento y desarrollo, visto así, presupone relaciones de respeto, aceptación y valía por lo que cada integrante del plantel educativo ofrece.

7.5 Ley 115 de 2014 y Decreto 1075 de 2015

Es de anotar que el marco de referencia legal y normativo que rige nuestro proyecto de desarrollo, está enmarcado a través de la Ley 115 de 2014 y Decreto 1075 de 2015, con su preponderancia y directriz institucional del Proyecto Educativo Institucional (PEI), al respecto, Mosquera-Mosquera & Rodríguez-Lozano (2018), plantean lo siguiente;

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el único instrumento de la política que le concede autonomía a las instituciones educativas para pensar y planear la educación, teniendo en cuenta unos referentes de país, lo cual se refrenda con el carácter obligatorio del desarrollo del PEI en todo establecimiento educativo instituido desde la Ley 115 de 1994.

En prospectiva de desarrollo educativo e institucional, este proyecto de desarrollo que se formula para conocer la gestión y liderazgo educativo, en su condición especial, retoma la estructura de la ley 115 de 1994, en cuanto a sus componentes de diagnóstico, conceptual, administrativo, curricular y comunitario, pues para comprender las dinámicas y relaciones existentes en el sistema educativo, se debe tomar como un todo y como un complemento lo que concierne a la articulación de los programas del nivel técnico y lo que buscan algunos programas del sector productivo, como lo es universidad en el campo. De ahí, que cada categoría de análisis, encuentre soporte y sentido en dichas relaciones.

7. Metodologías y actividades.

Se utiliza la investigación educativa y el método utilizado para esta esta investigación, es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Sampieri, (2018). A través de éste, se busca obtener respuestas sobre el estudio o problemas que se pretende indagar.

Procedimiento

Selección de la muestra representada por estudiantes de colegios públicos de la ciudad de Manizales, de grados noveno, décimo y once.

Número de colegios en donde se aplicó el cuestionario; 7

Número de la muestra; 78

Número de cuestionarios desarrollados; 78

Número de preguntas: 8

Es de anotar, que, durante la aplicación del cuestionario, se explicó a los participantes el contenido del mismo y fue enviado vía correo electrónico, de la misma manera, las preguntas y respuestas fueron canalizadas, a través de Google drive.

Tabla 4

Cronograma de actividades

Actividad objetivos	Indicador de resultado	Resultado	Responsable	Mes													
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Ruta que defina los criterios para concertar convenios entre el programa Universidad en tu colegio y la Institución TECNIVERIA	Lista de chequeo de verificación (LCHV)	Cumplimiento de los ítems contemplados en la LCHV	Leydi Soto Gutiérrez y Augusto Gómez								X	X					
Identificar el porcentaje de estudiantes de los grados decimo y once que tienen clara su vocación profesional una vez culminen su formación secundaria.	Número de estudiantes con vocación definida/ total de estudiantes	% de estudiantes con vocación por definir													X	X	
Política de gestión académica para la articulación entre el programa Universidad en tu colegio y TECNIVERSIA	Análisis del documento sobre política de gestión para la articulación entre programas	Documento formulado y aprobado														X	X

8. Recursos humanos.

Coordinadora Académica: Encargada de la implementar el proyecto.

Investigadores: Encargados de la planificación, seguimiento y evaluación del proyecto

Directora General: Aprueba el desarrollo del proyecto

Estudiantes: Participan de las encuestas y del proceso de articulación de Universidad en tu colegio

Docentes: Personas que prestan sus servicios como orientador al proceso pedagógico.

9. Recursos financieros

Tabla 5

Presupuesto Global por Fuentes de Financiación

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	x				4200000
EQUIPOS	x				500000
Transporte		X			100000
MATERIALES			X		600000
SALIDAS DE CAMPO			X		100000
TOTAL					5400000

ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS

10. Resultados/Hallazgos

10.1 Hallazgos

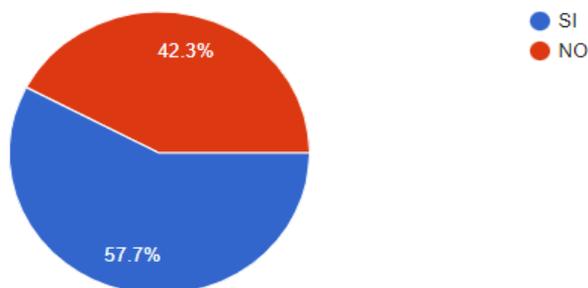
Se realizó una encuesta de percepción a estudiantes de los grados 9, 10 y 11 de 7 colegios de la ciudad de Manizales entre los cuales están: Institución educativa Malteria, Escuela normal superior de Caldas, Bosques del norte, Instituto Chipre, Institución Educativa Siete de Agosto, Liceo Mixto Sinaí y el Instituto educativo malabar. La muestra representativa es de setenta y ocho (78) encuestas que se hicieron de manera presencial en cada colegio.

Gráfico 1

Claridad sobre el proceso formativo

1. ¿De acuerdo sus intereses de formación, existe poca o nula claridad sobre lo que desea estudiar para complementar su proceso formativo cuando finalice el colegio?

78 respuestas



Se observa en la gráfica, el 58% de los estudiantes de bachiller aun no tienen claro cuál va a hacer su enfoque formativo, que área o qué carrera van a iniciar apenas terminen el bachiller.

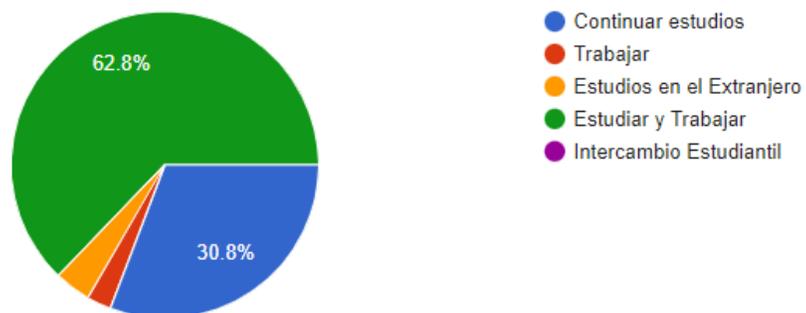
Esto permite evidenciar que muchos de los desertores de las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano son por falta de vocación, pues al parecer no existe una guía clara desde el colegio para que cada estudiante identifique su rol o su proyecto de vida.

Gráfico 2

Consideración al culminar la formación secundaria

2. Una vez se gradúe como bachiller, ha considerado:

78 respuestas



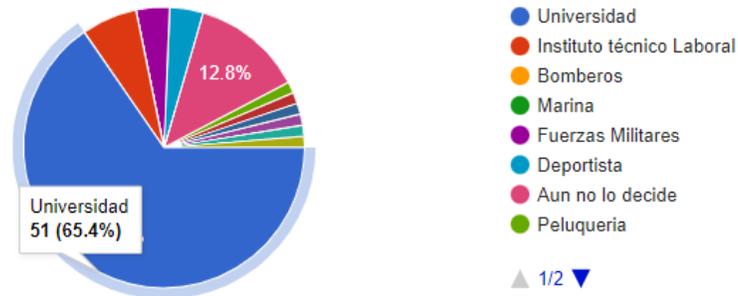
En esta grafica podemos analizar que el 62,8% de los estudiantes piensan en estudiar y trabajar cuando culminen su bachiller, eso nos lleva a pensar que entre sus prioridades a parte del estudio también trabajar y sostenerse económicamente.

Gráfico 3

Preferencias de estudio

3. Cuales son sus preferencias para continuar estudios superiores

78 respuestas



Entre las preferencias para continuar con sus estudios el mayor porcentaje del 51% se lo llevo la Universidad, los institutos de educación para el trabajo y desarrollo humano solo obtuvo el 6,4%, sin embargo, se resalta la importancia del proyecto de articulación con el programa de Universidad en tu colegio para estas instituciones, donde tienen la oportunidad de dar a conocer todas sus características y beneficios al ingresar a una institución que permite un enfoque práctico e integral, ofreciendo una articulación entre el sector productivo y el sector social.

Gráfico 4

Preferencia en tipo de Universidad

4. Preferencia tipo de universidad

78 respuestas

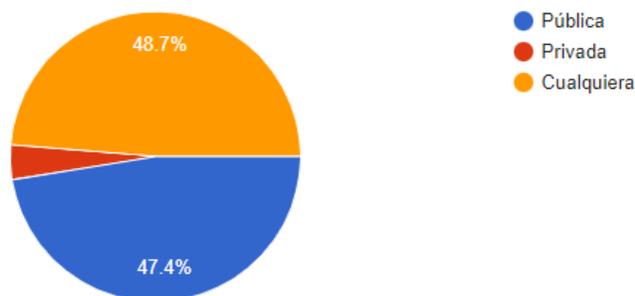
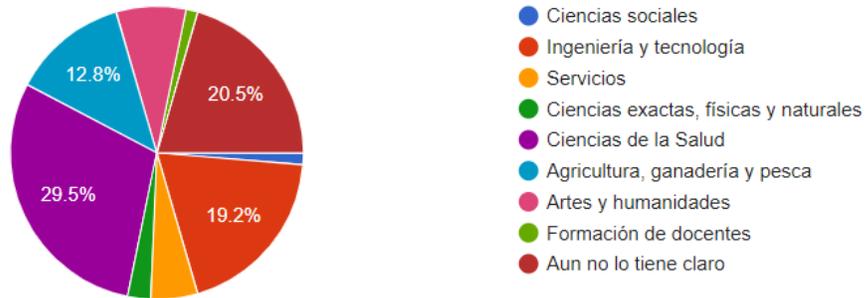


Gráfico 5

Preferencia en área de conocimiento

5. Áreas del conocimiento de preferencia para continuar estudios:

78 respuestas



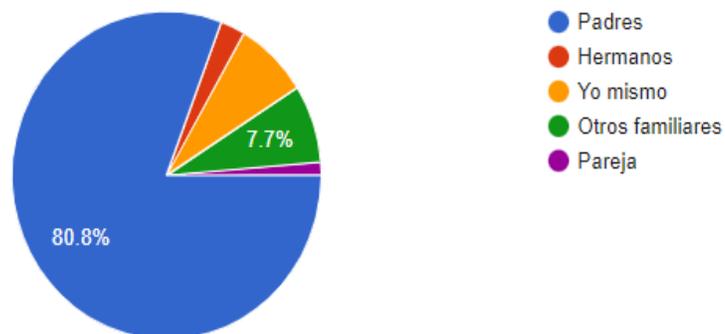
Dentro de las áreas de conocimiento es importante resaltar el de agricultura, ganadería y pesca con 12% de interés, aún existe un porcentaje menor que están interesados en continuar este proceso formativo, posiblemente por varias razones, porque los padres o familiares tienen fincas, porque vienen del campo etc, en la institución Tecniversia se cuenta el programa de Técnico Laboral en trabajador agropecuario con posibilidad de tener una población de mercado clara.

Gráfico 6

Apoyo económico

6. Para continuar estudios, con cuál apoyo cuenta?

78 respuestas



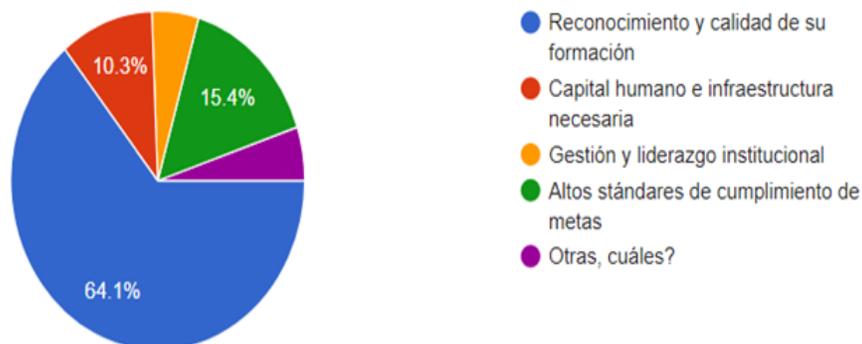
Existe una tendencia marcada que determina el apoyo de los padres, no obstante, lo anterior y articulando la pregunta N° 2, se observa relacionamiento o dicotomía entre dicho apoyo familiar y el querer trabajar y estudiar, lo invita a pensar una leve autonomía en la toma de decisiones de parte del estudiante.

Gráfico 7

Preferencias dentro de la institución

7. Al elegir una institución de educación, que le gustaría encontrar en ella

78 respuestas



La gráfica, evidencia una tendencia marcada sobre la importancia de que el reconocimiento y la calidad de la formación, son pilares a la hora de tomar la decisión de estudiar, ante esta pregunta, que se podría tomar como compleja para el estudiante, se aplica un margen de error del 10%. Es de anotar que, en este ítem, el marketing y el voz a voz son bien importantes para dicha concepción. De igual manera, permite dilucidar en el plano de la gestión y la gerencia, el abordaje de procesos de calidad que involucren capital intelectual y gestión del conocimiento, para dar pertinencia a este ítem.

Gráfico 8

Exigencia de la institución

8. De la institución en la que estudie, qué le exigiría:

78 respuestas



La tendencia mayor en este ítem, demuestra de cierta manera que el prospecto estudiante, está interesado en permanecer en la institución y es un clamor para los procesos de deserción que se evidencian con mayor frecuencia en algunas instituciones, razón por la cual, se debe trabajar la concepción humana y gerencial, pues de esta manera, e implementando procesos de calidad, se debe fortalecer el capital humano y los servicios de bienestar estudiantil en la institución.

10.2 Resultados

10.2.1 Se diseña el proyecto educativo denominado Gestión y Liderazgo para la articulación entre el programa universidad en tu colegio y la formación técnica laboral en el Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, a través del cual se logra productos necesarios para alcanzar los objetivos.

10.2.2 De acuerdo a la encuesta de percepción que se realizó, el porcentaje mayor equivalente al 58%, denota falta de orientación en lo que concierne a la elección de programas formativos en la institución educativa. De igual forma se infiere una necesidad latente a la hora de generar propuestas que aporten al proyecto de vida tanto personal como productiva de los estudiantes que recién egresan de los colegios.

10.2.3 Procedimiento Ruta De Articulación

Alcance: Acceso a programas técnicos laborales a los jóvenes de los colegios

Tabla 6

Actividad:

Nº	PH VA	¿QUE SE HACE?	¿COMO SE HACE?
1	P	Identificar la persona encargada del programa Universidad en tu colegio	Se establece comunicación con la persona encargada de Universidad en tu Colegio en Manizales para concretar reunión de contextualización sobre el proyecto.
2	P	Planificación de la propuesta de articulación	Elaboración de una propuesta de articulación para participar en el programa Universidad en tu colegio
3	H	Propuesta de Articulación	Se envía la propuesta de articulación a la fundación casa luker con los documentos requeridos.

4	V	Revisión de la propuesta	Se revisa la propuesta para asegurar que contiene los criterios e instrumentos definidos.
5	V	Verificación de la propuesta	A través de llamada telefónica se verifica que la fundación luker allá recibido la propuesta.
6	A	Aprobación y validación de la propuesta	Se aprueba y valida la propuesta elaborada a partir de: <ul style="list-style-type: none"> • La aprobación de la propuesta por parte de la Fundación Luker • La definición de los criterios, métodos y formas de orientar los programas en cuanto a recursos físicos, tecnológicos y financieros. • La revisión, aprobación y firma del convenio • La definición de los programas de formación que se orientaran en los colegios
7	A	Inicio de los programas de formación	Se da inicio a los programas de formación aprobados por la fundación luker.

10.2.4 Política de Gestión Para La Articulación

TECNIVERSIA busca fortalecer la ejecución estratégica a través de la implementación de una estrategia de articulación con otras instituciones, incentivando el trabajo colaborativo y de impacto social en la comunidad educativa, que permita la realización de proyectos liderados desde un enfoque humanístico y responsable. Promoviendo acciones que favorezcan la formación de personas competentes para el sector productivo.

11. Conclusiones y recomendaciones.

11.1 Conclusiones

Es importante que las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano identifiquen y conozcan las rutas para articular programas que promuevan la formación superior desde el colegio y se reconozca como prioridad la realización de convenios interinstitucionales.

Las instituciones de educación básica y media deben priorizar el trabajo con los jóvenes en su proyecto de vida, ya que como se evidencio en los resultados la mayoría de los bachilleres no tienen claro su enfoque formativo.

La articulación con el programa de Universidad en tu Colegio brinda la oportunidad a la institución Tecniversia para iniciar una gestión empresarial y educativa por medio de la oferta y desarrollo de programas técnicos laborales en los colegios de la ciudad, permitiendo así capacitar personas de acuerdo a las necesidades del sector productivo.

Los convenios o articulaciones que se generan a partir de un liderazgo educativo eficiente, permiten que se les brinde a los jóvenes por medio de programas de formación técnica laboral la oportunidad de adquirir habilidades y destrezas para acceder al sector productivo.

11.2 Recomendaciones

Para las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano:

Generar redes de apoyo y alianza institucional que involucre la dinámica de la institución y su política educativa, desde la articulación de programas que fundamenten el quehacer del aprendiz, y lo posicionen en el sector productivo con herramientas sólidas para su desempeño.

Generar cultura de corresponsabilidad fortaleciendo la vinculación de docentes capacitados y con alta sensibilidad para que aporten al proyecto de vida integral del estudiante.

Crear estrategias de retención escolar, apoyados de las experiencias de otras instituciones, en el marco de la pertenencia por la institución y que se convierta en práctica de toda la comunidad educativa.

Para la Gestión educativa:

Crear una cultura de liderazgo transformacional desde el gerente educativo y para la provocación de los docentes como agentes de cambio organizacional y cultural, respetando las individualidades y teniendo en cuenta el contexto en donde se desarrollan los programas.

Para el Gerente educativo:

Impulsar y fortalecer los objetivos desde los procesos misionales de la institución, convirtiéndola en carta de navegación desde PEI y aprovechando la política educativa o política pública, buscando la mejora continua de los procesos y sosteniendo como principio fundamental que tanto el educando como el educador, son pilares para alcanzar la innovación y la renovación tanto institucional como cultural.

12. Anexos

Anexo No 1 Encuesta de Percepción

Anexo No 2 Procedimiento Ruta de articulación.

Anexo No 3 Política de gestión

13. Referencias bibliográficas

- Ares, A., & Marín, M. (2002). *El liderazgo en los grupos*. En M. Marín, R. Grau & S. Yubero, *Procesos psicosociales en los contextos educativos*, 215-226 Madrid. Pirámide.
- Bayrón, C. E. (2012). Teoría Social Cognitiva y Teoría de Retención de Vincent Tinto: Marco Teórico para el estudio y medición de la auto-eficacia académica en estudiantes universitarios. *Revista Griot*, 5(1), 28-49.
- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario.
- Bass, B. M. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. In *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (331-361).
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2016). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*. 1(14), 15 -60.
- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. In *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Boyer's, E. (2020). Valorando el trabajo comprometido del profesorado: reflexiones sobre. *Revista de la Beca de Enseñanza y Aprendizaje*, 20(2), 127-142
- Cabrera, M. T. F., & Adan, I. A. R. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61.

- Caiceo Escudero, J. (2020). *Liderazgo y toma de decisiones a nivel de una unidad educativa de Chile*. Papeles salmantinos de educación.
- Cassasus, J. (1999). *La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO
- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO.
- Centro de Formación Integral TECNIVERSIA, (2022). Proyecto educativo institucional.
- Coaquira Tuco, C. M. (2017). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión.
- Costa, V. A., & Río, L. S. D. (2016). La articulación en la enseñanza. In I Jornadas sobre las Prácticas Docentes en la Universidad Pública. Transformaciones actuales y desafíos para los procesos de formación.
- Everton, T., Galton, M. y Pell, T. (2002). La investigación educativa y el profesor. *Research Papers in Education Policy and Practice*, 17(4), 373-401.
- González Valencia, M. E., Alvarez García, D. L., Osorio Buriticá, R. D., & Contreras Ospina, E. (2012). Estrategia de articulación de la educación media y la educación superior.
- Guédez, V. (1995). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropykos
- Méndez Pérez, M. A., & Mancipe Romero, L. H. (2014). Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa.

- Mosquera-Mosquera, C. y Rodríguez-Lozano, M. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar
- Pozner, P. (2000). Gestión educativa estratégica. *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo, 2.*
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina (The emergence of educational management as a field of study in Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210.
- Quintana, R. F. (2020). La articulación existente entre la educación escolar básica y la educación media y el resultado académico de los alumnos del colegio nacional San Lorenzo de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1480-1496.
- Robinson, V. M. J. (2009). Fit for purpose: An educationally relevant account of distributed leadership. In *Distributed leadership* (219-240). Springer, Dordrecht.
- Sander, B. (1996). Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento. In *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento* (159-159).
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México
- Torralba, F. (2006) La responsabilidad asimètrica dels agents educatius sustenta la pedagogia de la coresponsabilitat. I Tribuna: Bases per a una pedagogia de la coresponsabilitat. Barcelona

Walker, A. y Qian, H. (2015). Revisión de la investigación sobre el liderazgo de los directores de escuela en China continental, 1998-2013: Continuidad y cambio. *Revista de Administración Educativa*, 53(4), 467-491.