



Especialización En Gerencia Educativa

# El Proyecto Educativo Institucional como base de una formación de calidad en la Institución Educativa San Jorge

DAVID ANDRÉS ROBLES LEAL



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA Mineducación

Obra de Iglesia  
de la Congregación



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

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO BASE DE UNA  
FORMACIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JORGE

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

Asesor

Mg. Ángel Andrés López

Autor:

David Andrés Robles Leal

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES

2022

## **Dedicatoria**

Detrás de cada uno de mis procesos académicos existe una fuerza adicional que me ayuda a no rendirme, a querer continuar, a mejorar en cada una de las actividades que me propongo. Por eso doy gracias a mi Madre, ese motor que nunca me deja desfallecer que siente como propios mis triunfos. A quien si no es a ella le dedico los resultados de este proceso académico.

## **Agradecimientos**

Para llegar al final de toda actividad académica se involucran muchas personas, es imposible pretender transitar solo sin que nadie en algún momento nos tienda la mano, por esta razón quiero rescatar su labor y dar las gracias a los docentes de la Universidad Católica de Manizales, ya que sin ellos no es posible tomar la ruta correcta para llegar a la meta, a los directivos de la Institución Educativa San Jorge por permitirme realizar mi proyecto en el Colegio y dar apoyo a mi proceso de construcción de conocimiento. A mi familia por estar allí en esos momentos donde quizá mi actitud no era la mejor debido a las cargas académicas que un aprendizaje conlleva.

## **Resumen**

### ***El Proyecto Educativo Institucional como base de una formación de calidad en la Institución Educativa San Jorge.***

Este proyecto busca la resignificación y empoderamiento del Proyecto Educativo Institucional a través de estrategias gerenciales que fortalezcan la comunicación y la apropiación del horizonte institucional del Colegio San Jorge, pretende la socialización del mismo, logrando visibilizar así la ruta a seguir en el camino de la obtención del conocimiento.

## **Abstract**

### ***Institutional Educational Project as a support of quality training in the San Jorge Educational Institution.***

This project seeks the resignification and empowerment of the Institutional Educational Project through managerial strategies that strengthen communication and the appropriation of the institutional horizon of Colegio San Jorge, intends to socialize it, thus making visible the route to follow on the path of obtaining of knowledge.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

## Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	5
Tabla de contenido.....	7
Índice de ilustraciones.....	8
Ámbito de localización.....	10
Descripción del problema.....	13
Pregunta orientadora.....	16
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación.....	17
Fundamentación Teórica.....	19
Proyecto Educativo Institucional.....	19
Calidad Educativa.....	24
Aprendizaje Organizacional.....	26
Liderazgo educativo.....	28
Gestión del conocimiento.....	30

Estrategias gerenciales .....	31
Metodología y actividades .....	33
Fase 1: Idea y planteamiento del problema.....	33
Fase 2: Inmersión inicial en el campo.....	34
Fase 3: Concepción del diseño del estudio.....	34
Fase 4: Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta.....	36
Fase 5: Recolección y análisis de datos .....	36
Fase 6: Interpretación y reporte de los resultados .....	37
Fase 7: Evaluación del impacto.....	38
Cronograma de actividades .....	38
Informe del trabajo de campo .....	39
Hallazgos y resultados .....	46
Recomendaciones .....	53
Conclusiones.....	55
Referencias.....	58

### Índice de ilustraciones

<i>1 Espina de pescado.....</i>	13
<i>2 Ciclo Proceso de Investigación cualitativa .....</i>	33
<i>3 Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción.....</i>	35



<i>4 Ayuda Visual 1 Para Motivar a Conocer el PEI</i> .....	48
<i>5 Ayuda Visual 2 Para Motivar a Conocer el PEI</i> .....	48
<i>6 Misión Institucional</i> .....	49
<i>7 Visión institucional</i> .....	49

## Ámbito de localización

La Institución Educativa San Jorge se encuentra ubicada en Manizales, Caldas, en el barrio San Jorge y pertenece a la comuna la estación fundada en el año 2003. Esta es una Institución oficial mixta en la cual se ofrece formación en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica. La institución año tras año cuenta aproximadamente con 1200 estudiantes los cuales pertenecen en su gran mayoría a los estratos 2, 3 y 4, en la actualidad la Institución cuenta con varias alianzas entre ellas Universidad en Tu Colegio, en la cual los estudiantes pueden estudiar totalmente gratis un programa técnico mientras están en decimo y once, Juventud Manizaleña programa en el cual se refuerzan los conceptos vistos por los estudiantes en el colegio durante noveno, decimo y once para fortalecer su proceso en la preparación para las pruebas SABER y el Diplomado de Inglés que se oferta a estudiantes de noveno decimo y once de la institución.

La institución centra su quehacer pedagógico en un enfoque humanístico que propende por la formación de personas con calidades y cualidades humanas, éticas, científicas y pedagógicas, comprometiéndose con la resignificación de la ciudad del conocimiento, desde los valores institucionales de compromiso, sabiduría, justicia y respeto, los cuales forman parte primordial del quehacer cotidiano en el aula y que se hacen evidentes en cada uno de los momentos de clase. La institución adoptó el modelo de Escuela Activa Urbana que busca fortalecer el trabajo colaborativo, participativo, el liderazgo y el desarrollo del pensamiento analítico, el modelo cuenta con el apoyo de la Secretaría de Educación, la fundación Luker y el comité de cafeteros. (Institución Educativa San Jorge, 2021).

El Colegio San Jorge está comprometido con la fundamentación conceptual y el desarrollo de un modelo en el que se articulan las pedagogías activas. La escuela activa

proporciona herramientas, que permitan a los educandos integrarse a la sociedad y comprometerse con ellos para la construcción de cambios significativos. La I.E San Jorge ha adoptado principios de modelo pedagógico Activo propiciando ambientes de trabajo cooperativo, donde se fomenta la autonomía de los estudiantes. (Institución Educativa San Jorge, 2021, p.19).

#### Misión

Somos una comunidad educativa oficial, destacada por el compromiso con el entorno, queremos servir a la ciudad y al país, a través de una educación inclusiva basada en la justicia, el reconocimiento del otro y el desarrollo humano de los estudiantes, desde los principios del modelo Escuela Activa Urbana. (Institución Educativa San Jorge, 2021, p.21).

#### Visión

Hacia el 2025 seremos una institución educativa referente de alta calidad humana y académica, reconocida por su apoyo a la diversidad, participación y liderazgo en la construcción de seres humanos íntegros. (Institución Educativa San Jorge, 2021, p.21).

#### Principios institucionales

Nuestra institución se rige por los principios de COMPROMISO-SABIDURÍA-JUSTICIA, son palabras claves que orientan la cotidianidad de la Comunidad Educativa y se convierten en una filosofía de vida Institucional.

**COMPROMISO:** La obligación contraída, La responsabilidad del estudiante frente a su propia formación y del colegio con la educación manizaleña.

**SABIDURÍA** Es la labor diaria encaminada hacia la búsqueda del grado más alto del conocimiento y lograr la conducta prudente en la vida.

JUSTICIA: La educación de los estudiantes promueve la formación de valores y virtudes que los hace seres democráticos y con una sana convivencia social.

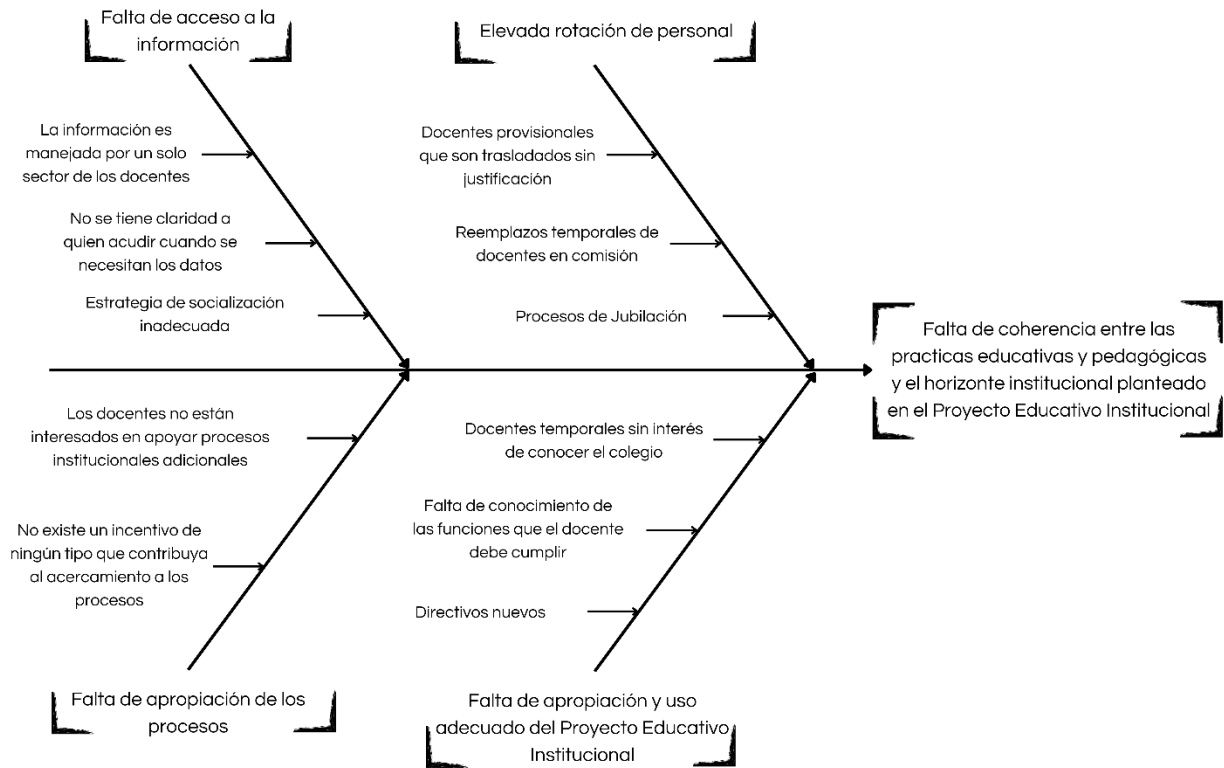
RESPETO: Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de la Comunidad Educativa. Implica tener una clara noción de los derechos fundamentales de cada persona y abarca todas las esferas de la vida, respeto a: sí mismo, los semejantes, la naturaleza en general, las leyes, las normas sociales, la memoria de los antepasados, la patria en que nacimos. (Institución Educativa San Jorge, 2021, p.22).

La Institución Educativa San Jorge cuenta con docentes con diferentes niveles de estudios que van desde normalistas hasta doctores, esto permite que la variedad en las estrategias utilizadas sea alta y se pueda aprovechar el trabajo en grupo, potenciando los conocimientos de los diferentes actores.

## Descripción del problema

### Ilustración 1:

#### 1 Espina de pescado



Nota. Espina de pescado. Elaboración Propia.

En la Institución Educativa San Jorge se evidencia falta de coherencia entre las prácticas educativas y pedagógicas y el horizonte institucional planteado en el Proyecto Educativo Institucional, problema que nace de una serie de causas que se han ido uniendo y cada vez son más evidentes. La primer causa de esa problemática se evidencia al pretender encontrar el documento donde se encuentra definido el Proyecto Educativo Institucional, no se tiene certeza de a quien se le debe solicitar, este documento debería reposar en el archivo de las gestiones del colegio, pero después de mucho solicitarlo la única persona en la institución que pudo dar cuenta del archivo fue una docente, de ahí nace la primera rama de la *espina de pescado* (Ilustración 1)

donde se generaliza la falta de acceso a la información. Cuando se dio inicio al proceso de análisis del colegio y se requerían los datos básicos del mismo, solo algunos de los docentes y directivos habían hecho un trabajo formal sobre el PEI, razón por la cual se encontraba el documento fragmentado y el proceso de consolidación fue complejo, por otro lado también se evidenció que los docentes en general en la institución no conocen los apartes del proyecto, por ejemplo al preguntar a algunos de ellos por los conceptos básicos de misión y visión no conocen los datos que allí se expresan, pero tampoco es de su interés informarse al respecto.

Otro problema que se evidenció (*segunda rama del diagrama*), es la elevada rotación del personal, en la institución son varios los docentes que se han ido por llegar a la edad de retiro y sus cargos son entregados a docentes temporales y/o provisionales en el mejor de los casos, o incluso dura algún tiempo la vacante sin llegar su reemplazo, también se cuenta con varios docentes provisionales que cubren vacantes de comisión de estudios o de docentes que se encuentran en cargos directivos nombrados por encargo en otras instituciones educativas, esta rotación docente hace que en realidad quien llega desconozca la institución y por el riesgo de irse rápidamente su interés de conocerla es escaso. La tercer causa es la falta de apropiación de los procesos, los docentes no se encuentran interesados en apoyar los procesos institucionales adicionales que no tengan que ver con sus clases en el aula, se ha generado un ambiente desafortunado en el cual se siente que solo es escribir un papel y que allí termina el proceso, el proyecto educativo se ve simplemente como un requerimiento legal y no como una verdadera ruta educativa institucional, no hay un incentivo que contribuya al acercamiento a los procesos.

Todo lo anterior evidencia un cuarto punto a considerar, la falta de apropiación y uso adecuado del Proyecto Educativo Institucional, esto parte del desconocimiento de la institución por gran parte del personal, por un lado por la rotación de miembros del colegio, que incluso

incluye a la rectora del colegio, y por otro lado los miembros del colegio desconocen mucha información de los procesos llevados en San Jorge debido en gran parte a la emergencia sanitaria vivida por la cual ha sido difícil generar espacios para que estos nuevos miembros conozcan bien su sitio de trabajo.

Se puede concluir que el Proyecto Educativo Institucional no es conocido en el colegio, gran parte de los estamentos no tiene idea de lo que allí está escrito y lo más complejo es que tampoco existe un interés por pretender que se conozca a plenitud el mismo. Apartados como la visión están planteados hasta el 2025 y no se sabe que es lo que allí está expresado y en el desarrollo de las actividades diarias se nota el desconocimiento de la ruta a la que se pretende llegar institucionalmente.

Es importante recalcar en este punto que según lo consagrado en la ley 115 (1994):

Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión. (p.16)

De allí, surge entonces la necesidad real de trabajar en la resignificación del Proyecto Educativo Institucional a través de estrategias gerenciales que fortalezcan la comunicación y la apropiación del horizonte institucional del Colegio San Jorge, de lograr el empoderamiento de la comunidad educativa. De socializar el proyecto, visibilizando la ruta a seguir en el camino del conocimiento de lo que es por definición el derrotero de navegación de la institución.

## **Pregunta orientadora**

¿Cómo el empoderamiento organizacional, permite la apropiación práctica desde la propuesta pedagógica y el horizonte institucional como base de la formación en la IE San Jorge?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Resignificar el Proyecto Educativo Institucional del Colegio San Jorge por medio de estrategias gerenciales que fortalezcan la comunicación y apropiación del horizonte institucional.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico en el cual se identifiquen las causas por las cuales no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes.

Planificar las estrategias gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional en sus áreas de gestión.

Evaluar si se logró impactar a partir de las estrategias piloteadas la apropiación del Proyecto Educativo Institucional



## Justificación

Una institución donde sus miembros no conozcan el camino a seguir no logrará obtener ningún tipo de resultado positivo a corto, mediano o largo plazo, es importante que cada uno de los componentes de un colegio se engranen en la búsqueda de los resultados trazados en el Proyecto Educativo Institucional y cabe allí volver a recalcar las palabras escritas en la ley 115 (1994): “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional” (p.16).

Con este proyecto se busca retomar el camino exitoso que se ha tenido en la institución pero que comienza a perder fuerza por las situaciones enmarcadas con anterioridad. La utilidad de este proyecto no se verá reflejada en un corto tiempo, por el contrario, se busca sentar las bases para una sólida construcción de colegio y larga permanencia en el tiempo, es una emergencia que se está observando en el momento correcto ya que aún no tiene impacto en los resultados conseguidos por los estudiantes. Es importante hacer énfasis que es novedoso atacar un problema que aparentemente no existe, si se parte solamente de los resultados alcanzados por la institución y si se observa rápidamente lo obtenido durante los últimos años se puede afirmar que el colegio no presenta problemas, pero cuando en realidad se conoce el contexto institucional se pueden hacer afirmaciones de peso y conclusiones como las que acá se presentan.

Un proyecto como el acá planteado es muy útil ya que al diagnosticar, reestructurar y poner en marcha las estrategias a partir de las conclusiones se da claridad a los problemas analizados y se plantean soluciones en pro del mejoramiento institucional de forma continua. Al presentar la idea de proyecto a los directivos de la institución se ve pertinente el proceso que se

está iniciando y mejor aún contar con una dirección nueva la cual quiere tomar los buenos procesos existentes y potenciarlos a través de su experiencia.

Buscar que la comunidad educativa vuelva a tener consciencia de las metas que se tienen propuestas es de suma importancia, hacer un análisis del camino que se tiene trazado y reconocer su pertinencia es de mucha validez, más aún después de las emergencias vividas durante estos dos años, tiempo en el cual se obtuvieron muchas conclusiones en los procesos de formación y se evidenciaron grandes falencias en los estudiantes y en los procesos, es el momento de resignificar el PEI para lograr una evolución hacia las necesidades propias de la época, poner en el análisis las experiencias vividas desde los PEI anteriores, el PEI actual, la nueva dirección y el interés por el mejoramiento institucional de forma continua.

## **Fundamentación Teórica**

Al iniciar la construcción teórica que busque dar sustento a una resignificación del Proyecto Educativo Institucional se debe pensar en un principio en el fortalecimiento de la cultura organizacional, esta hace referencia al marco comportamental de la empresa, es ese conjunto de normas, costumbres, valores y actitudes que constituyen la forma de accionar de la institución, con lo anterior la gerencia debe reconocer que juega un papel muy importante en su proceso de transformación, quien gerencie una organización está en la obligación de velar por conocer profundamente estas características, lograr realizar un diagnóstico, una planeación, generar unos proyectos en búsqueda de cambio, alcanzar un empoderamiento y constantemente hacer un seguimiento para reconocer si se está trasegando en realidad por el camino correcto en la búsqueda del mejoramiento continuo, este camino dentro de las Instituciones Educativas está enmarcado dentro del Proyecto Educativo Institucional.

### **Proyecto Educativo Institucional**

En el Proyecto Educativo Institucional se define lo que se pretende con la institución, cuál es el camino para seguir, cuál es la mejor ruta para conseguir los objetivos que el colegio pretende alcanzar, en el decreto 1860 (1994) se definen los aspectos mínimos que este documento debe contener:

1. Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
2. El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
3. Los objetivos generales del proyecto.

4. La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
5. La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
6. Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente, y en general, para los valores humanos.
7. El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
8. Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
9. El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.
10. Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.
11. La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
12. Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
13. Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.
14. Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución. (p.7).

En el PEI se estructura el quehacer de la institución, las metas que se plantean, lo que el colegio quiere proyectar a la comunidad y la huella que quiere dejar en sus estudiantes, no es solo un documento aislado, no se puede convertir en un simple requisito para obtener una aprobación de funcionamiento y que después se deje al olvido, un PEI es un marco estricto del cual la academia no se puede salir porque se ha hecho un estudio riguroso del contexto institucional con que el colegio cuenta, donde se tiene presente que los sujetos se desenvuelven en múltiples contextos, no es solo hablar del hogar o de la escuela, en cada momento del día las personas se encuentran compartiendo en diferentes realidades que llevan a la configuración de un contexto personal permeado por diferentes componentes extraídos de lugares diversos. Cuando se habla de los estudiantes, su situación viene empapada de múltiples formas, por ejemplo, un factor actual y creciente a tener en cuenta es la nacionalidad, en las escuelas se debe tener claridad sobre el tema de los inmigrantes, prestar atención a este factor se ha convertido en un ítem primordial en los procesos de formación, cada vez son más las personas de otros países que llegan a las aulas y que requieren de un acompañamiento diferente para lograr su adaptación, este no solo incluye al estudiante, debe ser integral teniendo presente a las familias. Considerando a las familias, este es otro contexto en el cual se forman realidades; familias biparentales, homoparentales, extensas, adoptivas, compuestas, por nombrar algunas, todas ellas construyendo un carácter, agregando información a las diferentes personalidades de sus miembros. Por otro lado, los factores económicos y las habilidades emocionales desarrolladas por los estudiantes afectan su contexto y el de las personas que los rodean, no es lo mismo crecer en un hogar donde el dinero no falta a crecer en uno donde no se tiene para el desayuno, en un hogar donde la violencia intrafamiliar se encuentra todos los días que en un hogar donde las diferencias se solucionan de forma pacífica, estos procesos generan que los estudiantes se encuentren en un

momento determinado bien o mal anímicamente e impacte su comportamiento de forma drástica. Otro punto para considerar es el tema cultural y el desarrollo social del barrio en el cual viven los educandos, su entorno diario, la cultura en la que se mueven en su día a día, sus amigos, generan comportamientos propios que afectan los procesos de vida y por ende los académicos, que les guste cantar, correr, jugar o por el contrario se caractericen por otras formas de socialización y desarrollo cultural. Por último, llegan a la escuela a compartir todo lo anterior, a colectivizar sus aprendizajes y de allí se construye un nuevo ambiente, se desenvuelven a partir de muchas características creando un nuevo contexto, el cual entrelaza el barrio, la economía, la familia, las emociones, la cultura y genera un ambiente de estudio que inevitablemente se construye desde muchas perspectivas. Por todo lo nombrado, conocer los contextos en que se mueven todos los participantes de la comunidad académica es sumamente importante, de allí las actitudes, los comportamientos, el ánimo y los resultados de las personas en su día a día, con esto se logra un entendimiento de la forma de ser de una persona en el día a día. Apartes tan importantes como el mencionado hacen parte de la construcción de un proyecto educativo institucional como para que se deje guardado como un documento sin importancia.

Es clara la necesidad de una ruta bien definida dentro de una institución académica, hacen énfasis en esto diferentes autores:

Navas y Alvarado (2018) concluyen

La importancia del PEI recae en la reflexión acerca del contexto y de las actividades que podrían favorecer a la comunidad educativa, teniendo como finalidad esclarecer la intencionalidad educativa, sirviendo de eje articulador de todo el resto de los proyectos y planes que se constituyan dentro de la comunidad educativa. (p.145)

Se recalca aquí y es evidente la importancia de tener en cuenta el contexto en el que el colegio se enmarca, cada una de las instituciones educativas tienen su propia comunidad, en ocasiones se tiende a generalizar situaciones pero la realidad al interior de la academia es muy diferente, cada zona, cada comuna, cada barrio de la ciudad presenta sus propias necesidades y a partir de estas es que el Proyecto Educativo Institucional toma fuerza como eje articulador y factor decisivo en los procesos de formación.

Salazar (2019) menciona

La importancia del proyecto educativo institucional radica en que es un documento orientador de toda la institución educativa, ya que nos permite verificar las bondades, necesidades, etc. Que tenemos y como nos veremos en un determinado tiempo como institución. (p.4)

Desde esta mirada, el PEI define un proceso de reflexión institucional, construye a partir de las fortalezas y debilidades prestando atención a las necesidades y construyendo objetivos claros a partir de las metas a las cuales se pretende llegar. La construcción de un proyecto educativo institucional tiene en cuenta la institución educativa en general, sus fortalezas, sus debilidades, su historia, sus requerimientos y sus anhelos, de ahí parte también la fuerza con la que se tiene que trabajar en su construcción.

Carvajal & Villón (2017) resaltan

La importancia del Proyecto Educativo Institucional es fundamental ya que es una herramienta para identificar los procesos de cambio e innovación en las instituciones educativas donde no solo se beneficiarán los estudiantes sino también las autoridades, los docentes y la comunidad en general, por ende, podrán responder a las necesidades del

aprendizaje y a tener libertad en la toma de decisiones en la formación integral de los niños y jóvenes. (p.31)

En definitiva, es una herramienta que beneficia a todos los actores que hacen parte de la comunidad académica, no es un documento simplemente para entregar a una secretaría y no volverlo a mirar. Se puede apreciar que desde la mirada de diferentes autores el Proyecto Educativo Institucional es importante en la medida que define la intención del proceso de educación, logra brindar a la comunidad educativa una respuesta a las preguntas previas que resaltan cuando se quieren iniciar los procesos formativos, no es solo que los directivos de una institución conozcan, también los docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y en general la comunidad debe comprender las características propias de cada institución. La importancia radica en ser la guía, en enmarcar la ruta que da respuesta a las necesidades propias de los procesos de formación, permea todos los componentes que existen en las instituciones, contribuye al mejoramiento de los procesos, a la gestión de recursos y en particular facilitan la calidad educativa y el aprendizaje organizacional, en definitiva el Proyecto Educativo Institucional resalta las diferencias con las demás instituciones y se une con la autonomía escolar para dar identidad a la institución como bien lo menciona el Ministerio de Educación Nacional – MEN (2008), “la autonomía escolar brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional”

### **Calidad Educativa**

En las instituciones académicas se debe velar por consolidar procesos de formación que logren llevar el conocimiento a los estudiantes de la mejor manera, generar una atmósfera en la cual cada uno de los aprendices logre sus metas sin importar los contextos a los cuales cada uno de ellos pertenecen, todas estas estrategias deben generar una respuesta a los resultados



académicos, deben definir si la institución cumple o no cumple la misión para la cual fue construida, a partir de esto se consolida el concepto de calidad educativa, según Barba y Delgado (2021):

La calidad educativa es un constructo multidimensional que abarca políticas, estrategias, discursos, sentidos y prácticas que definen si el proceso educativo cumple o no cumple los preceptos sobre los cuales están constituidos y en qué condiciones sucede. Incluye factores o variables educativas como proceso formativo, visión curricular, aprendizajes de los estudiantes e incluso la participación de otros actores sociales familiares y comunitarios en su desarrollo. (p.294)

Para lograr llegar a una real calidad educativa, el gerente debe conocer mejor que ningún otro miembro de la institución las características puntuales de la misma, es él quien debe reconocer los factores, las variables, la visión, la misión, los actores externos, el proyecto educativo institucional, los docentes y los estudiantes, es quién desde su quehacer debe buscar que todos los miembros de la institución tengan un sentido de pertenencia por la misma, que se enamoren de lo que hacen, que sientan como suya la institución, solo de esta manera podrá desde la gerencia lograr que cada uno de los integrantes de la institución contribuyan al logro de la calidad educativa. Cada uno de los actores institucionales desde su posición puede generar una base sólida para alcanzar la calidad educativa: como primeros actores, los docentes desde el aula teniendo clara la visión curricular, podrán generar espacios de discusión que lleguen a todos los estudiantes, que el conocimiento se fortalezca generando realmente un aprendizaje significativo y no solo una recepción de conocimientos temporal que lleve tan solo al estudiante a interpretar temas para contestar una prueba, segundos actores, las familias al reconocer las instituciones de calidad a través de las metas de enseñanza y aprendizaje con las que cada una de ellos cuenta,

estos acudientes al cobijar los colegios y apoyar los procesos formativos contribuyen a que se consoliden ideas de calidad que llevan a la trasmisión idónea de conocimiento a los hijos, desde la gerencia educativa se deben generar espacios de acercamiento de las familias para escuchar las recomendaciones que estas tengan en pro de que en cada ciclo escolar se logren procesos de mejoramiento que impacten el aprendizaje de los estudiantes, otro de los actores que se encuentran son los estudiantes, actualmente son muchas las discusiones que se generan a partir del interés de los educandos por aprender y estudiar, las épocas han cambiado y se deben buscar nuevas estrategias, nuevas formas, nuevos métodos para captar el interés de los más jóvenes, de ahí radica la importancia de trabajar por una educación de calidad de la mano de un buen proceso de gerencia para generar estos espacios que la realidad actual reclama, en últimas cada uno de los estamentos propios de una institución deben contribuir desde su quehacer al logro de una calidad educativa, no es un proceso que se construye desde un solo lado, es un todo que se consolida a partir del fortalecimiento y reconocimiento de cada una de sus partes teniendo claridad para donde la institución de formación se quiere mover y lo que quiere construir.

### **Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional se construye a partir de la generación de espacios de confianza, espacios donde cada uno de los miembros de la institución sean participes en la construcción continua de los procesos y su mejoramiento. Al lograr brindar estos espacios, al propiciar esos momentos de generación de ideas, al mostrar los beneficios de los logros colectivos, se facilita el mejoramiento de las políticas sobre las cuales se labora, propone nuevas estrategias de trabajo que logran un mejoramiento en las prácticas, en los procesos formativos, en la participación de los diferentes estamentos escolares, el aprendizaje organizacional no es una tarea de un momento, de un periodo, es un proceso largo que se va consolidando en una

institución a medida que va pasando el tiempo, cuando un miembro de una institución llega nuevo se debe someter a un proceso de inducción que lo marcará y le dará claridad de lo que le espera de ahí en adelante, si ese proceso es bueno será el inicio a una sana relación con lo que se avecina, si personas como este nuevo miembro del grupo de trabajo se sienten a gusto desde el primer día, su mente se conectará inmediatamente con la necesidad de no defraudar, de encajar bien allí, de querer mostrar que puede ser parte del colectivo y proponer acciones de mejora en lo que la institución busca, pero si por el contrario ese primer contacto no se da de la mejor manera, los resultados serán todo lo contrario y se desvanecerá cualquier tipo de interés inicial que se tuviese. Se debe buscar constantemente el fortalecimiento del aprendizaje organizacional según Montilla (2021)

Consolidar una cultura de aprendizaje al favorecer un ambiente en el que se basa la confianza, el empoderamiento, la información y la valoración del talento humano; para propiciar la construcción de una visión compartida en la que todos son parte importante, experimenten sentido de pertenencia y enfoquen esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, considerando el éxito colectivo como propio. (p.88).

De esta manera cada una de las personas que hacen parte de la cultura académica institucional se sentirán comprometidas y generaran lazos de participación que contribuyen al progreso colectivo, entre mayor sea el compromiso, mejor serán los resultados, cuando una cultura del aprendizaje se tiene institucionalizada llegar al logro de las metas será una labor que se realice con gusto y no por cumplir con funciones de cargo. Desde la gerencia educativa se deben generar estrategias donde estas necesidades se cubran, donde los actores académicos aprendan sobre la institución y las metas que la misma pretende obtener, que la información siempre esté a la mano,

que se generen destrezas de conocimiento institucional que permitan que cada uno de esos integrantes académicos puedan entender y proponer estrategias de mejoramiento continuo.

### **Liderazgo educativo**

Al hablar de liderazgo se debe entender al líder como el sujeto que contribuye al mejoramiento continuo de las personas a su cargo, Uribe (2005) afirma, “El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias) en función de tareas o proyectos” (p.110). En el campo académico formativo y desde la gerencia educativa ese líder toma un significado aún más valioso al entenderlo como aquella persona que busca potenciar cada uno de los recursos con los que cuenta dentro de las instituciones, el líder académico debe buscar que estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia conozcan la institución, estén empoderadas de ella, generen un ambiente basado en el respeto, tolerancia, igualdad y pretendan avanzar hacia la construcción de procesos de formación de calidad. Villa (2015), define el liderazgo “como la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social” (p.7). Es ese el líder con que deben contar las instituciones, la gerencia educativa debe lograr construir en comunidad, que establezca prioridades y objetivos y que busque con ayuda de la comunidad alcanzarlos, se deben buscar metas que fortalezcan los procesos institucionales y comunitarios, no se debe tener una idea sobre logros personales que busquen fortalecer imágenes individuales.

El liderazgo se debe potenciar desde cada uno de los estamentos existentes en las instituciones, no es solo un tema relacionado con el gerente educativo, si bien es el quien debe tener las mayores características de un líder. Un docente es un líder porque debe promover nuevas soluciones a los problemas de su alumnado y velar por mantener una estabilidad dentro del aula, de tal manera que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea significativo y ofrezca

oportunidades para la vida (Ugalde & Canales, 2016). Por esta razón los docentes deben llegar de la mejor manera a sus estudiantes de forma que despierten interés en las temáticas, en los contenidos, en el discurso de cada una de las clases en las cuales se participa, recordar que el docente no es solo formador dentro del aula, el maestro construye por fuera del aula, en el acercamiento personal con sus estudiantes, en el momento que acude a una emergencia de cada uno de esos seres que construyen la institución, es allí donde debe sacar su vocación de docente, sus características de líder y entre estos dos componentes lograr un verdadero proceso de formación donde el alumno vea las oportunidades que se le presentan en la vida y busque aceptarlas. Por otra parte, se deben potenciar las características de liderazgo que se encuentren en los estudiantes, si bien estas se van construyendo a medida que la persona se va formando, muchos de los estudiantes resaltan en las instituciones cuando se busca que ellos guíen procesos, estos estudiantes dependiendo de sus gustos y preferencias se convertirán en el bastión que contribuirá a que los resultados sean mucho mejores y a que consoliden sus gustos por temáticas particulares e ir definiendo realmente cuál es su proyecto de vida desde que se encuentra a muy temprana edad en las aulas de clase.

Es importante recalcar que los líderes surgen a partir del interés por la temática, proyecto, proceso o tarea encargada, es sumamente importante reconocer que no siempre se tendrán los mismos líderes para todos los procesos, en ocasiones surgen líderes para unas temáticas y otros para otras temáticas, se pueden encontrar personas que lideren procesos que tengan que ver con procesos administrativos, pero otros que tengan que ver con procesos académicos, o estudiantes que les interese liderar procesos matemáticos, pero no siente la misma atracción por proyectos de lectura o lógica, lo importante en esta temática del liderazgo es reconocer las características

propias de cada una de las personas, su motivación, su interés y a partir de esto potenciar sus habilidades de líder.

### **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es un tema que ha venido tomando fuerza en los últimos años en los procesos académicos, si bien las empresas no académicas vienen trabajando en esto desde ya hace un tiempo, los colegios y universidades hasta ahora comienzan a lograr una consolidación real de este concepto. Esta gestión busca transferir el conocimiento, las experiencias, los aprendizajes de los empleados a los demás miembros de la institución, para esto se deben consolidar técnicas que logren la captura, la organización y la socialización del conocimiento mencionado. En las instituciones públicas, se evidencia constantemente la necesidad de construir políticas de gestión de conocimiento, esto se debe a varios factores entre los que se destacan: alta rotación de personal docente, procesos de jubilación, docentes temporales, solicitudes de traslados. En el momento que un docente llega a una institución, se socializan los procesos y metodologías claves de la misma, (Proyecto Educativo Institucional, Manual de convivencia, Sistema Institucional de Evaluación, Modelo Pedagógico), este a su vez realiza las adaptaciones propias necesarias desde su pedagogía y enseña a partir de lo que sabe y de lo que se le brinda, pero si este docente es nuevamente trasladado de colegio y no se cuenta con estructuras claras de gestión de conocimiento, se lleva todo ese conocimiento adquirido y el colegio inicia los procesos desde cero. La intención de lograr la consolidación de la gestión de ese conocimiento es reducir los costos relacionados con la repetición de procesos, la generación de errores, la creación de estrategias que ya han sido utilizadas y por otra parte permitir la reutilización e incorporación de la información permitiendo durabilidad en el tiempo de buenas prácticas pedagógicas. A partir de lo anterior se deben entonces crear estrategias que permitan

capturar, ordenar, organizar y estructurar la información y el conocimiento generado para lograr forjar capital intelectual que sirva como insumo a la verdadera gestión del conocimiento.

Estrategias apoyadas desde los sistemas de información, los incentivos y las redes interinstitucionales que buscan que toda esta información sea oportuna y de fácil acceso.

La gestión del conocimiento contribuye a potenciar procesos institucionales, ya sean académicos, administrativos, gerenciales o cualquier otro que se lleve a cabo en los colegios, al tener claro el conocimiento con el que se cuenta, se podrán generar nuevas estrategias para trabajar, para llegar con los saberes a los estudiantes, Nagles (2007), menciona: “La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes” (p.77). Esto es en últimas lo que se busca en las instituciones educativas, llegar de la mejor manera a los estudiantes a través de las estrategias adecuadas de trasmisión de conocimiento, entre más y mejores sean estas estrategias mucho más rico será el proceso de enseñanza aprendizaje, mucho más diverso, entretenido y lleno de fortalezas, y es allí donde la gestión del conocimiento juega un papel vital en las pedagogías institucionales.

### **Estrategias gerenciales**

Los gerentes educativos deben estar en continua búsqueda de estrategias, diseños, actividades, propuestas que contribuyan a propiciar el interés de cada uno de los miembros de la institución por su quehacer, toda la comunidad educativa debe tener claridad sobre los procesos institucionales, las necesidades que se presentan, las ventajas competitivas, reconocer el contexto en el cual se desenvuelven, solo de esta manera es posible que la escuela tenga una verdadera identidad que ayude a ser cada día mejor y alcanzar las metas propuestas. Con respecto a este tema, Parada (2018) menciona, “las estrategias gerenciales son el medio a través el cual los

gerentes buscan dar con eficacia el planteamiento de acciones para encaminar la organización hacia los objetivos esperados” (p.51). Sin estas estrategias es imposible que las instituciones educativas alcancen los objetivos propuestos, desde el inicio de cada ciclo escolar los miembros de la comunidad educativa deben reconocer cual es el camino por el que deben trasegar, desde allí se inicia un proceso que traerá buenos resultados y que parte del empoderamiento institucional. Las semanas de desarrollo institucional en las escuelas deben ser espacios donde este tipo de propuestas se socialicen, se den a conocer a los docentes, a los administrativos y a los representantes de los demás estamentos para que exista un compromiso total por llegar a dichos resultados. Las instituciones no pueden simplemente dejar pasar el tiempo sin evaluaciones periódicas y retroalimentaciones que contribuyan a corregir errores y así volver a las buenas prácticas que se deben manejar, es sumamente importante hacer pausas en el camino e identificar las debilidades y fortalezas con las que se cuenta, estas estrategias deben coordinar acciones en búsqueda de esos objetivos enmarcados dentro del Proyecto Educativo Institucional, el Horizonte Institucional, el manual de convivencia con el fin de generar cambios institucionales y/o personales que estén siempre en búsqueda del mejoramiento continuo y una educación de calidad que impacte la formación y por ende el conocimiento que adquieren los estudiantes.

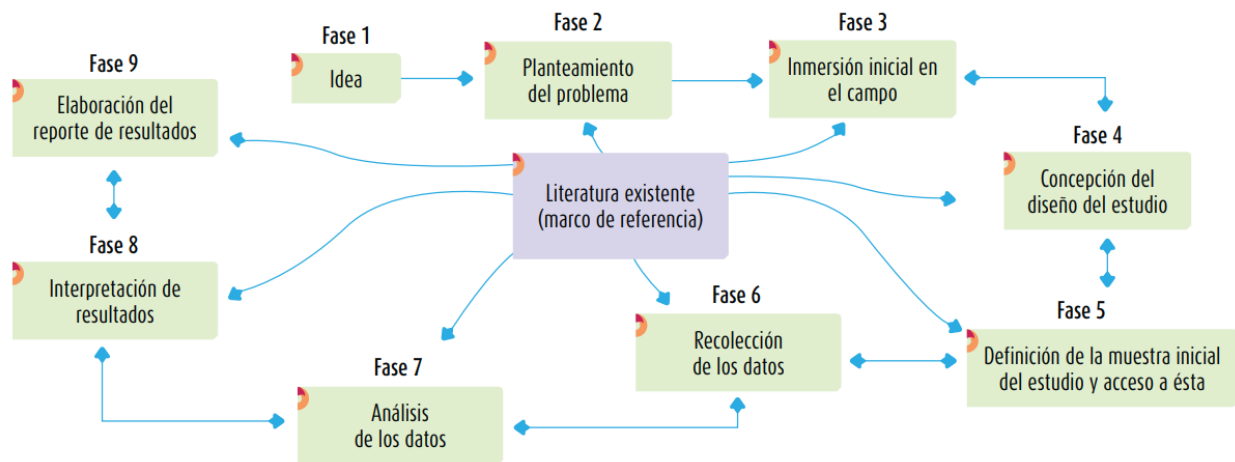


## Metodología y actividades

Si bien es cierto que se plantea un proyecto de desarrollo y no una investigación formal, se considera pertinente y viable utilizar la metodología de investigación planteada por Sampieri et al. (2014). para investigaciones de corte cualitativo:

### Ilustración 2:

2 Ciclo Proceso de Investigación cualitativa



Nota. Adaptado de Metodología de la investigación (p.7), por Sampieri et al, 2014, Mc Graw Hill.

### Fase 1: Idea y planteamiento del problema

En esta fase se realiza un estudio de las necesidades observadas al interior de la Institución Educativa San Jorge, a partir de este análisis se toma la decisión de cuál es el problema a tratar y así comenzar con el planteamiento del problema de estudio. Se tendrá en cuenta la experiencia que se tiene durante los años trabajados en la institución, de ahí se realiza un proceso de autocrítica institucional que busca identificar la real problemática. Una vez

establecida la idea inicial, se realiza la identificación y planteamiento del problema, en la Institución Educativa San Jorge se evidencia falta de coherencia entre las prácticas educativas y pedagógicas y el horizonte institucional planteado en el Proyecto Educativo Institucional, lo que genera una identificación clara de la problemática que se quiere analizar.

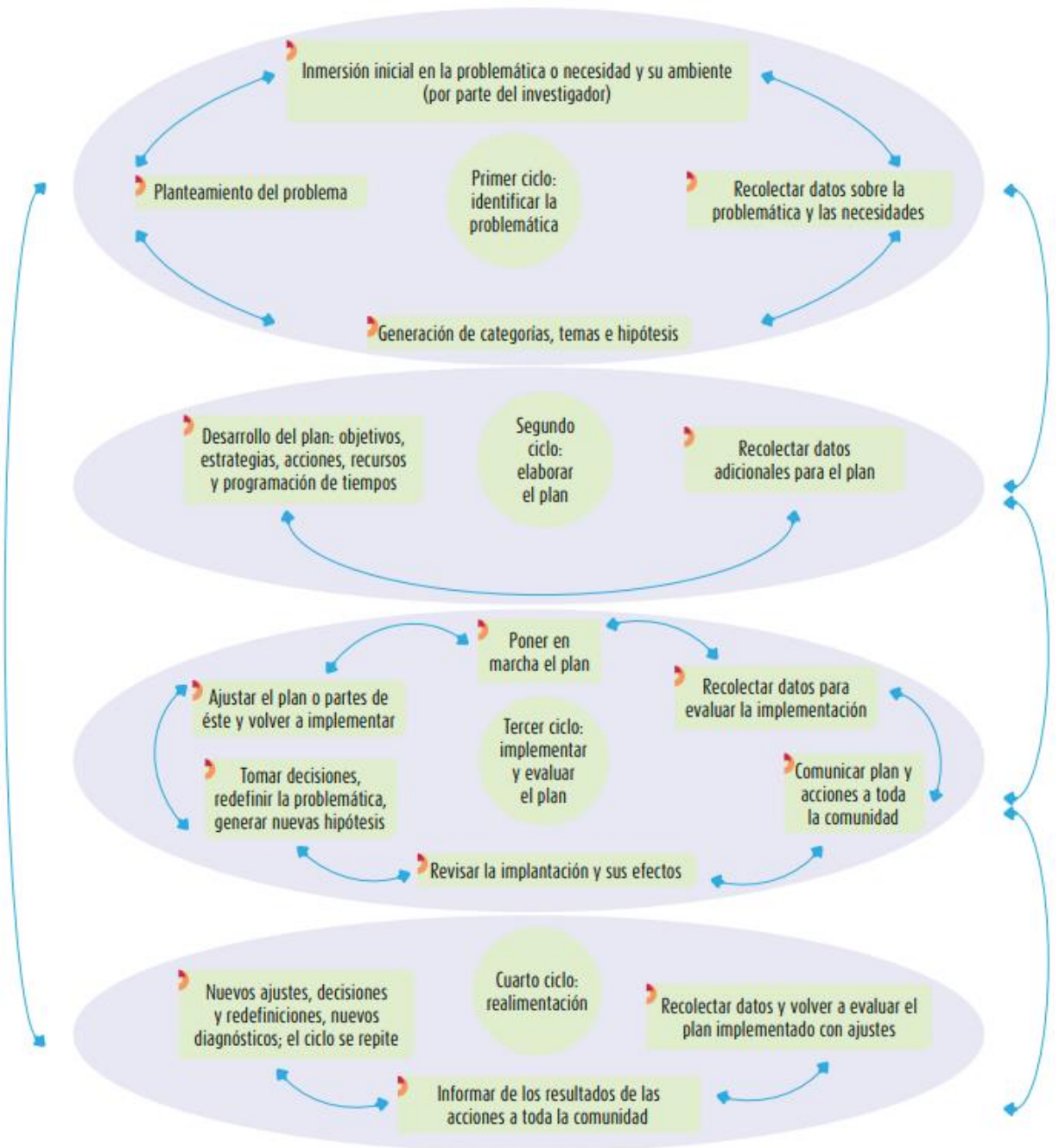
### **Fase 2: Inmersión inicial en el campo**

Esta inmersión inicial se aborda desde la Fase 1 pero se materializa en la Fase 2, en la fase 1 se comienza con una observación no detallada y aun no documentada de todo el proceso que se está llevando a cabo, aquí se pretende realizar un análisis de lo que ocurre, lo que pasa en la Institución en el día a día, se busca comenzar a recopilar información, conceptos, lenguaje, comportamientos, procesos sociales, descripciones del contexto, en definitiva realizar una observación de todo lo que ocurre sin centrarse en un solo detalle, por el contrario reconocer lo más que se pueda el lugar donde se realizará el proyecto.

### **Fase 3: Concepción del diseño del estudio**

El diseño que se utilizará en este proyecto es una adaptación del modelo de investigación-acción. Según Sampieri et al. (2014), “la finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente” (p.496). “Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales” (p.496). Lo que se busca con la elaboración de este proyecto es lograr Resignificar el Proyecto Educativo Institucional del Colegio San Jorge por medio de estrategias gerenciales que fortalezcan la comunicación y apropiación del horizonte institucional, de esta manera se transforma una realidad educativa que se presenta en la actualidad. Dentro de este diseño de estudio se tendrá en cuenta las acciones definidas por Sampieri et al. (2014) para ejecutar el proyecto:

3 Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción



Nota. Adaptado de Metodología de la investigación (p.498), por Sampieri et al, 2014, McGraw Hill.

Es importante resaltar que estas acciones son parte de las fases ya definidas en el ciclo de la investigación cualitativa y se añade un último paso, el cual es la retroalimentación para la toma de decisiones y elaboración de ajustes de procesos.

#### **Fase 4: Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta**

Este proyecto debe identificar las causas por las cuales no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes, planificar estrategias, ponerlas en marcha y medir su impacto, a partir de esto se define la población y la muestra con la que se va a trabajar:

**Población:** Al identificar la problemática desde los docentes y las falencias encontradas, la población con la que se debe realizar este estudio son los propios maestros. El problema identificado tiene su raíz en el desconocimiento y falta de apropiación de los procesos institucionales.

**Muestra:** Por conveniencia se trabajará con los docentes que son parte del consejo académico ya que ellos son los líderes de todas las áreas y el proceso de socialización podrá ser aún más directo. En una reunión de dicho estamento se llevarán a cabo estrategias de investigación para la recolección de información, como son entrevistas y grupos de enfoque.

#### **Fase 5: Recolección y análisis de datos**

Las herramientas que se van a utilizar para la recolección de los datos son

*Entrevistas:* Con preguntas generales.

*Grupos de enfoque:* Con tópicos de discusión que lleven a sacar conclusiones sobre las fortalezas y debilidades del tema que se aborda en este proyecto.

Según Sampieri et al. (2014) se busca en este punto:

1. Explorar los datos

2. Imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías)
3. Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones
4. Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema
5. Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos
6. Reconstruir hechos e historias
7. Vincular los resultados con el conocimiento disponible
8. Generar una teoría fundamentada en los datos.

En esta fase se busca darles sentido a las expresiones dadas por los docentes, ordenar datos que den pistas a las razones por las cuales existe la problemática abordada. Con esto se comprende y descubren las necesidades propias de la institución para lograr alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto.

### **Fase 6: Interpretación y reporte de los resultados**

Una vez se tienen las conclusiones de los datos recopilados, se debe buscar la forma en interpretar lo que allí se descubrió, poner en evidencia las razones propias del problema, identificar si existen razones aisladas o por el contrario todo converge hacia el mismo sitio, mirar todo el análisis como una sola conclusión, pero a su vez también observar las particularidades de los resultados. En esta fase se busca mostrar las conclusiones del estudio realizado y proponer estrategias gerenciales que ayuden a la solución de la problemática, este es el insumo que se entrega para buscar la transformación que de freno al vacío encontrado.

## Fase 7: Evaluación del impacto

Una vez se pongan en evidencia las causas del problema, se entreguen las estrategias y se socialicen para su uso, se brinda un espacio para la apropiación de las estrategias y se realiza un análisis del impacto que estas tuvieron en la institución. Esta evolución sirve como insumo para una posterior reestructuración de los procesos institucionales en caso de ser nuevamente necesario.

### Cronograma de actividades

	Objetivos específicos	Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsable	MAR	ABR	MAY
1	Realizar un diagnóstico en el cual se identifiquen las causas por las cuales no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes.	Reunión por subgrupos de docentes para abordar el tema del Proyecto Educativo Institucional	Cantidad de reuniones realizadas	Definición de las causas que generan el desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes	David A. Robles L.			
2	Realizar un diagnóstico en el cual se identifiquen las causas por las cuales no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes.	Reunión de consejo académico en pleno	Cantidad de reuniones del consejo académico	Definición de las causas que generan el desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes	David A. Robles L.			
3	Planificar las estrategias gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional en sus áreas de gestión.	Estudio sobre posibles estrategias gerenciales y el Proyecto Educativo Institucional	Cantidad de estrategias Gerenciales planeadas	Estrategias Gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional	David A. Robles L.			
4	Planificar las estrategias gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional en sus áreas de gestión.	Socialización de las estrategias gerenciales.	Cantidad de reuniones de socialización de estrategias	Docentes con conocimiento de las estrategias que permiten la apropiación del Proyecto Educativo Institucional	David A. Robles L.			
5	Evaluar si se logró impactar a partir de las estrategias piloteadas la apropiación del Proyecto Educativo Institucional	Reunión de consejo académico en pleno	Cantidad de reuniones del consejo académico	Conclusiones sobre la apropiación o no apropiación del proyecto Educativo Institucional	David A. Robles L.			

### Informe del trabajo de campo

Actividad 1	Reunión por subgrupos de docentes para abordar el tema del Proyecto Educativo Institucional
¿Qué se busca?	Identificar las causas por las cuales no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes.
Descripción de la actividad	<p>Se realizaron las reuniones con los docentes en las cuales se abordó el tema del Proyecto Educativo Institucional, en estas se realizó un dialogo abierto partiendo de algunas preguntas orientadoras como son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde lo que usted conoce y comparte con sus compañeros docentes, ¿considera que existe apropiación del horizonte institucional y el Proyecto Educativo Institucional?</li> <li>2. ¿Cuál cree usted que debe ser la manera de lograr apropiación del horizonte institucional por parte de toda la comunidad académica? (administrativos, directivos, docentes, acudientes y estudiantes)</li> <li>3. ¿Es consciente de la necesidad de conocer y reconocer el Proyecto Educativo Institucional?</li> <li>4. En caso de identificar que no existe apropiación del PEI, ¿Cuál cree usted que es la causa o causas que generan esta situación?</li> </ol> <p>A partir de lo anterior cada uno de los docentes fue dando su opinión acerca de la temática expuesta.</p>
Horario de la actividad	De 11:00 am a 1:00 pm
Resultados	Se evidenció que los docentes son conscientes de las debilidades que existen al interior de la institución en materia del conocimiento del Proyecto Educativo Institucional y el Horizonte Institucional. Algunos de los comentarios expresados por ellos en relación a las preguntas realizadas son:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo que se debe hacer difusión. Los docentes deben tener interés por este documento ya que es la carta de navegación.</li> <li>• La constante rotación del recurso humano. El poco tiempo que se dedica al trabajo permanente de esta información.</li> <li>• Falta de interés y sentido de pertenencia por parte de algunos docentes. Falta mayor difusión del documento</li> <li>• No se han dado las condiciones ni el tiempo suficiente para eso.</li> <li>• Falta de difusión y socialización del documento.</li> <li>• Considero que deben brindarse espacios de discusión entre los diferentes miembros de la comunidad en los cuales se pueda socializar los componentes del PEI.</li> <li>• Para apropiarse de algo debe vivenciarse, por lo que se hace necesario primero una difusión permanente.</li> </ul>
--	---

Actividad 2	Reunión con los miembros del consejo académico.
¿Qué se busca?	Identificar las causas por las cuales no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes.
Descripción de la actividad	Se realizó reunión con los docentes miembros del consejo académico en la cual se socializaron los resultados obtenidos en el primer encuentro realizado con los demás maestros. Teniendo en cuenta nuevamente las preguntas orientadoras y las respuestas obtenidas se puntualizan las debilidades encontradas en los procesos institucionales que buscan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional y un impacto en las practicas pedagógicas.
Horario de la actividad	De 12:00 m a 1:00 pm
Resultados	Al revisar las respuestas dadas por los docentes en la primera reunión se llega a las siguientes conclusiones:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta realizar mayor difusión de los documentos institucionales.</li> <li>• La rotación de personal constituye un problema en el mantenimiento de la información actualizada.</li> <li>• Falta de interés y sentido de pertenencia por parte de docentes.</li> <li>• No se cuenta con el tiempo suficiente para lograr apropiarse de este tipo de información institucional.</li> <li>• Faltan espacios de discusión entre los diferentes miembros de la comunidad en los cuales se pueda socializar los componentes del PEI.</li> <li>• No se evidencia interés en la socialización y capacitación de estos documentos desde la gestión directiva de la institución.</li> </ul>
--	---

Actividad 3	Estudio sobre posibles estrategias gerenciales y el Proyecto Educativo Institucional
¿Qué se busca?	Planificar las estrategias gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional en sus áreas de gestión.
Descripción de la actividad	<p>En la primera actividad socializada, se realizaron también las siguientes preguntas para orientar el dialogo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde puede encontrar el Proyecto Educativo Institucional en caso de necesitar referenciarlo?</li> <li>2. ¿Cuál es en la actualidad el medio de comunicación institucional que usted considera que mejor funciona?</li> <li>3. ¿Cuál cree usted que debe ser la manera de lograr apropiación del horizonte institucional por parte de toda la comunidad académica? (administrativos, directivos, docentes, acudientes y estudiantes)</li> <li>4. Mencione 3 aspectos que se deban mejorar que tengan relación con el Horizonte Institucional y el Proyecto Educativo Institucional.</li> </ol>

	A partir de lo anterior y de experiencias previas en la institución se realiza la definición de las estrategias gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional
Horario de la actividad	2:00 pm a 4:00 pm
Resultados	<p>Estrategias Gerenciales que permiten la apropiación del Proyecto Educativo Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La primer Estrategia definida es la creación de ayudas visuales en las cuales se recalca la importancia de conocer los documentos que definen el camino que el colegio quiere recorrer y las formas para llegar a una educación de calidad, en estas se destaca la importancia del Proyecto Educativo Institucional, El Horizonte Institucional y términos como Misión, Visión, Principios Institucionales, Modelo Pedagógico.</li> <li>• Una segunda estrategia elaborada consiste en identificar los espacios más concurridos por los docentes dentro de la institución y con ayuda de material didáctico hacer visible el Proyecto Educativo Institucional fragmentado por partes.</li> <li>• Dentro de los diálogos realizados con los maestros, se identifica el grupo de WhatsApp Oficial de docentes como el medio de comunicación más efectivo actualmente, aprovechando lo anterior se extraen del Proyecto Educativo Institucional fragmentos que atraen a los docentes a conocer más sobre el documento y se comparten por dicho grupo a manera de tarjetas.</li> <li>• El segundo medio de comunicación institucional es la página web del colegio, en esta se encuentra todo lo correspondiente al horizonte institucional, los organismos de participación y el modelo pedagógico, por esta razón se hace hincapié al uso del</li> </ul>

	dominio web en la documentación emanada por los diferentes estamentos de la institución.
--	--

Actividad 4	Socialización de las estrategias gerenciales.
¿Qué se busca?	Planificar las estrategias gerenciales que permitan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional en sus áreas de gestión.
Descripción de la actividad	Esta no es una actividad puntual de una reunión, se pretende ir aplicando las estrategias definidas y que los docentes vayan logrando apropiación del Proyecto Educativo Institucional, a medida que va pasando el tiempo, los mismos docentes son quienes consultan sobre la intencionalidad de lo que está ocurriendo y se logra una socialización sin necesidad de puntualizar cada una de ellas.
Horario de la actividad	Trabajo continuo durante el mes de Marzo y Abril, no cuenta con horario específico
Resultados	Docentes con conocimiento de las estrategias que permiten la apropiación del Proyecto Educativo Institucional

Actividad 5	Reunión de consejo académico en pleno
¿Qué se busca?	Evaluar si se logró impactar a partir de las estrategias piloteadas la apropiación del Proyecto Educativo Institucional
Descripción de la actividad	Se realizó una reunión en la cual se buscaba evaluar si las estrategias plateadas lograron apropiación del Proyecto Educativo Institucional por parte de los docentes, se contó con las siguientes preguntas orientadoras en dicha reunión:

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que en la actualidad y a partir de las estrategias utilizadas los docentes conocen el Proyecto Educativo Institucional?</li> <li>2. ¿Existe una diferencia en cuanto al conocimiento del Proyecto Educativo Institucional antes y después del uso de las estrategias?</li> <li>3. ¿Cree que se logró que los docentes reconocieran la importancia de la apropiación del Proyecto Educativo Institucional para lograr coherencia con sus prácticas académicas?</li> <li>4. ¿Considera que ya se logró el reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional como la ruta en la cual todos deben encaminarse para alcanzar una educación de calidad?</li> </ol>
Horario de la actividad	10:00 am a 12:00 m
Resultados	<p>A partir del diálogo realizado se llegó a las siguientes conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró un reconocimiento de la existencia del Proyecto Educativo Institucional y la necesidad de trabajar en una retroalimentación constante del mismo.</li> <li>• Los docentes que han llegado nuevos al colegio reconocen ahora el Proyecto Educativo Institucional y tiene claridad donde encontrarlo en caso de necesitar ampliar su conocimiento sobre él.</li> <li>• Existe diferencia en el interés por conocer el Proyecto Educativo Institucional antes y después del uso de las estrategias.</li> <li>• Los docentes reconocen que las prácticas académicas realizadas deben encaminarse aún más en dar respuesta a los perfiles que el colegio busca conseguir en sus estudiantes.</li> <li>• El Proyecto Educativo se reconoce, pero se necesita continuar haciendo seguimiento al uso del mismo, los docentes tienen mayor claridad de su existencia e importancia, pero se debe trabajar en el interés por utilizarlo de la manera adecuada.</li> </ul>

## Recursos

Rubros	Fuentes				Total
	Propias		Contrapartida		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
Internet, luz, celular	150000				450000
Video Beam			300000		900000
Fotocopias		50000			50000
Capacitación		6000000			6000000
Computador				2000000	2000000
<b>TOTAL</b>	<b>150000</b>		<b>300000</b>		<b>9400000</b>

## Hallazgos y resultados

En reunión inicial por subgrupos de docentes realizada para abordar el tema del Proyecto Educativo Institucional se efectuó un dialogo abierto partiendo de las siguientes preguntas orientadoras: Desde lo que usted conoce y comparte con sus compañeros docentes, ¿considera que existe apropiación del horizonte institucional y el Proyecto Educativo Institucional?, ¿Cuál cree usted que debe ser la manera de lograr apropiación del horizonte institucional por parte de toda la comunidad académica? (administrativos, directivos, docentes, acudientes y estudiantes), ¿Es consciente de la necesidad de conocer y reconocer el Proyecto Educativo Institucional?, En caso de identificar que no existe apropiación del PEI, ¿Cuál cree usted que es la causa o causas que generan esta situación? Se evidenció allí que los docentes no tenían interés en conocer el Proyecto Educativo Institucional, no sabían dónde se encontraba, desconocían en gran parte su contenido y se excusaban en afirmaciones como: “falta hacer mayor difusión”, “existe una alta rotación del recurso humano”, “no se dedica tiempo a trabajar en el conocimiento de esta herramienta”, y por otra parte eran conscientes de la necesidad de conocer las guías de trabajo institucional. Dentro de esta misma reunión los maestros lanzaban frases como “para apropiarse de algo debe vivenciarse”, a partir de todo lo anterior se reafirmó la necesidad latente de trabajar en estrategias que permitieran que los docentes volvieran a tener contacto con estas cartas de navegación, con esta información que es la base de la formación de los estudiantes, es el documento que diferencia la institución, que le pone el sello de calidad y hace que sea el colegio que los padres y estudiantes prefieran sobre los demás.

Posteriormente, con los miembros del consejo académico se socializaron los resultados obtenidos en el primer encuentro realizado con los maestros, teniendo en cuenta nuevamente las preguntas orientadoras y las respuestas obtenidas, se puntualizan las debilidades encontradas en los procesos institucionales que buscan la apropiación del Proyecto Educativo Institucional y un

impacto en las practicas pedagógicas, se confirmaron en esta reunión las aseveraciones lanzadas en un principio por los demás maestros y se obtuvieron respuestas similares: “falta realizar mayor difusión de los documentos institucionales, no solo del Proyecto Educativo Institucional”, “la rotación de personal constituye un problema en el mantenimiento de la información actualizada”, “falta de interés y sentido de pertenencia por parte de docentes”, “no se cuenta con el tiempo suficiente para lograr apropiarse de este tipo de información institucional”, “faltan espacios de discusión entre los diferentes miembros de la comunidad en los cuales se pueda socializar los componentes del PEI” y por ultimo una afirmación en la cual se deja ver la necesidad de trabajar en el mejoramiento de la situación: “no se evidencia interés en la socialización y capacitación de estos documentos desde la gestión directiva de la institución”.

A partir de lo anterior, se evidenció la importancia de construir desde la gerencia institucional los espacios de socialización de las bases sobre las cuales se cimentan los procesos de formación en la Institución Educativa San Jorge, información como el Proyecto Educativo Institucional y el Horizonte Institucional no se pueden convertir en un documento al cual no se le de relevancia, al iniciar los ciclos escolares se debe asignar un tiempo para lograr un proceso de socialización de dichas cartas de navegación, además se justificó la necesidad de plantear estrategias gerenciales que favorezcan la resignificación del Proyecto Educativo Institucional - PEI- y lograr así fortalecer la comunicación y apropiación del horizonte institucional:

1. La primera estrategia gerencial definida es la creación de ayudas visuales en las cuales se recalca la importancia de conocer los documentos que definen el camino que el colegio quiere recorrer y las formas para llegar a una educación de calidad, en estas se destaca la importancia del Proyecto Educativo Institucional, El Horizonte

Institucional y términos como Misión, Visión, Principios Institucionales, Modelo Pedagógico. Algunas de ellas son:

#### **Ilustración 4:**

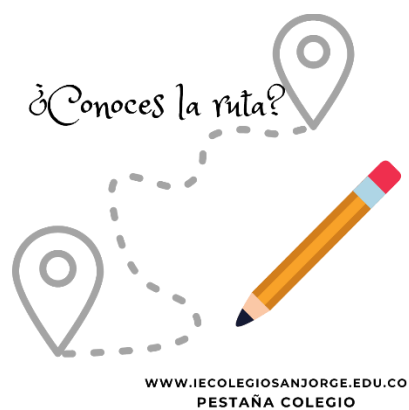
*4 Ayuda Visual 1 Para Motivar a Conocer el PEI*



Nota. Imagen utilizada para motivar a docentes a conocer el Proyecto Educativo Institucional. Elaboración Propia.

#### **Ilustración 5:**

*5 Ayuda Visual 2 Para Motivar a Conocer el PEI*



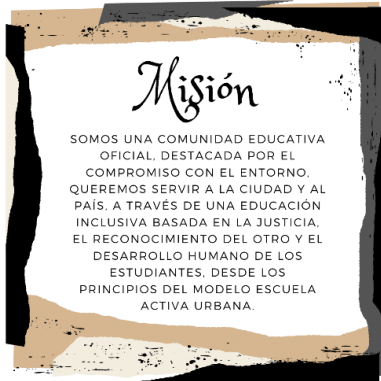
Nota. Imagen utilizada para motivar a docentes a conocer el Proyecto Educativo Institucional. Elaboración Propia.



2. La segunda estrategia gerencial elaborada consiste en identificar los espacios más concurridos por los docentes dentro de la institución y con ayuda de material didáctico hacer visible el Proyecto Educativo Institucional fragmentado por partes:

### **Ilustración 6:**

#### *6 Misión Institucional*



Nota. Misión de la Institución Educativa San Jorge, imagen generada para lograr socialización en la institución. Elaboración Propia.

### **Ilustración 7:**

#### *7 Visión institucional*



Nota. Visión de la Institución Educativa San Jorge, imagen generada para lograr socialización en la institución. Elaboración Propia.

3. Dentro de los diálogos realizados con los maestros, se identifica el grupo de WhatsApp Oficial de docentes como el medio de comunicación más efectivo actualmente, aprovechando lo anterior se extraen del Proyecto Educativo Institucional fragmentos que atraen a los docentes a conocer más sobre el documento y se comparten por dicho grupo a manera de tarjetas, esta se convierte en la tercera estrategia gerencial definida para lograr apropiación del PEI.
4. El segundo medio oficial de comunicación institucional es la página web del colegio, en esta se encuentra todo lo correspondiente al horizonte institucional, los organismos de participación y el modelo pedagógico, por esta razón se hace hincapié al uso del dominio web en la documentación emanada por los diferentes estamentos de la institución y se constituye como la cuarta estrategia gerencial.

Las anteriores estrategias no fueron socializadas de manera puntual a los maestros, se ejecutaron y se fue llegando con la información a cada uno de ellos a través de los diferentes medios definidos, a medida que esta actividad fue realizada los mismos maestros reconocieron lo que se estaba intentando hacer y fueron mostrando mayor interés en el proceso. Una vez definidas se lograron institucionalizar las estrategias gerenciales planteadas en el desarrollo del proyecto para estar en constante contacto con la información escrita en el Proyecto Educativo Institucional actual y en posteriores actualizaciones, a partir de las evidencias presentadas de la problemática estudiada, se confirmó la necesidad de establecer dichas estrategias como un recurso institucional que se debe aprovechar de manera constante. Se reconoció que los docentes muestran interés en apropiarse del Proyecto Educativo Institucional una vez se generan las formas adecuadas para llegar a ellos (estrategias gerenciales), si la información se comparte de la manera adecuada, ellos muestran disponibilidad para recibir la información y lograr

empoderamiento de la misma, es un proceso que toma tiempo y que se debe seguir trabajando en la institución. Se confirmó que los docentes son el recurso más valioso encontrado en el desarrollo de este proyecto, a través de las reuniones y espacios de discusión generados se logró evidenciar la problemática y forjar un espacio de construcción institucional, se evidencia que en últimas son ellos los que se encuentran en el día a día edificando la institución y de allí parten soluciones prácticas a problemas complejos.

En última reunión de consejo académico en pleno, después de poner en marcha las estrategias gerenciales, se afirmó:

- Se logró un reconocimiento de la existencia del Proyecto Educativo Institucional y la necesidad de trabajar en una retroalimentación constante del mismo.
- Los docentes que han llegado nuevos al colegio reconocen ahora el Proyecto Educativo Institucional y tienen claridad donde encontrarlo en caso de necesitar ampliar su conocimiento sobre él.
- Existe diferencia en el interés por conocer el Proyecto Educativo Institucional antes y después del uso de las estrategias.
- Los docentes reconocen que las prácticas académicas realizadas deben encaminarse aún más en dar respuesta a los perfiles que el colegio busca conseguir en sus estudiantes.
- El Proyecto Educativo se reconoce por parte de los docentes, pero se necesita continuar haciendo seguimiento al uso del mismo, los docentes tienen mayor claridad de su existencia e importancia, pero se debe trabajar en el interés por utilizarlo de la manera adecuada.

Si bien, se logró que los maestros tuvieran claridad con la existencia del Proyecto Educativo Institucional, también se reconoce que se debe continuar trabajando en los procesos de

retroalimentación de manera continua y no dejar esta información tan valiosa para la institución de lado, es importante generar en las semanas de desarrollo institucional los espacios para el reconocimiento institucional y lograr la apropiación necesaria de los procesos académicos institucionales.

## Recomendaciones

1. Desde la gerencia institucional, las metodologías de evaluación se deben realizar de la forma más objetiva posible, no caer en el error de tener en cuenta solamente los resultados, en la actualidad en la Institución Educativa San Jorge los resultados son correctos, pero los procesos van en decadencia.
2. Los canales de comunicación institucionales definidos desde la dirección deben continuar fortaleciéndose y usándose de la mejor forma con el pasar del tiempo, es importante reconocerlos e identificar qué información debe ser compartida y en qué momento.
3. Es significativo dar relevancia a los procesos de inducción a los nuevos miembros del colegio, de esta manera mitigar el impacto de la alta rotación de personal, buscar que todo aquel que ingrese a la institución conozca de primera mano y en el menor tiempo posible la información que requiere para encajar en las características y necesidades propias de la Institución Educativa San Jorge.
4. Con ayuda de la directiva de la institución se debe continuar con el proceso de apropiación del horizonte institucional, si bien es cierto que a partir de este proyecto se logra reconocerlo nuevamente, es importante que el proceso no termine ahí.
5. Se debe construir desde la gerencia educativa una política clara de gestión del conocimiento, es evidente la problemática que existe de rotación de personal en la institución.
6. Es importante involucrar aún más a la comunidad educativa en los procesos institucionales, los canales de comunicación con los agentes externos necesitan ser fortalecidos para evitar repetición de información, desgaste del personal y entrega de información errónea.

7. Con ayuda del comité de calidad de la institución, se debe retomar la política de gestión documental, para que el acceso a la información sea fácil y oportuno.
8. Desde la dirección del colegio se deben crear y respetar políticas de reconocimiento al personal de la institución, mantener el interés y la motivación de todos los que construyen escuela es sumamente importante para alcanzar resultados.
9. Es importante generar espacios donde se apoyen los procesos de estudio e investigación docente desde las instituciones, los tiempos para este tipo de proyectos son limitados y dependen de muchos factores.
10. Desde la gerencia se debe motivar el trabajo en equipo, en los procesos donde se pretende hacer un análisis de la institución siempre se debe contar con distintas miradas del mismo tema, pero es complicado lograrlo cuando esta capacidad no es trabajada.

## Conclusiones

Una vez terminado el proceso realizado en la Institución Educativa San Jorge de la ciudad de Manizales se llega a las siguientes conclusiones:

1. Los procesos institucionales tienden a convertirse en acciones sin un aparente sentido, la repetición constante de procesos naturaliza de tal forma el accionar docente que se tiende a desconocer las bases sobre las cuales se construye un colegio y el camino que se espera seguir para llegar a una meta, con la ejecución de este proyecto se conoció que a pesar de contar con docentes de muchos años en la institución y constructores del Proyecto Educativo Institucional con el pasar de los meses olvidaron el rumbo que debían tomar.
2. Los gerentes educativos deben ser promotores de procesos de mejoramiento continuo en las instituciones, deben someter la institución a un estado constante de evaluación y retroalimentación para buscar falencias que en el día a día pueden no lograrse identificar, la problemática abordada en este proyecto evidencia esta necesidad.
3. Cada institución educativa desde la gerencia debe generar sus propias estrategias de apropiación y contextualización institucional, el Proyecto Educativo Institucional parte de un estudio exhaustivo de necesidades, fortalezas, debilidades, posibilidades de mejora y objeto de estudio. No se garantiza que las estrategias definidas para una institución educativa sean funcionales para otras.
4. En las instituciones deben existir estrategias claras de inducción escolar construidas desde la gerencia educativa, dichas tácticas deben perdurar en el tiempo, en la Institución Educativa San Jorge se evidenció la necesidad de lograr apropiación de estos procesos y más cuando se encontró la problemática de elevada rotación de personal.
5. Los gerentes educativos deben definir estrategias de comunicación e institucionalizarlas para que el colegio marche en un mismo sentido, la información es el recurso mas valioso

al interior de las instituciones y debe ser transmitido de forma consciente, garantizando que llegue a todos los miembros de la comunidad educativa.

6. El conocimiento de la información institucional no debe ser exclusivo para los líderes, este insumo debe ser de fácil acceso para cualquier miembro de la estructura organizativa en el momento que este lo requiera, esta es una de las causas evidenciadas en la Institución Educativa San Jorge que genera falta de coherencia en los procesos institucionales.
7. Los gerentes educativos deben trabajar en la motivación e interés de los docentes en las instituciones educativas, con la retoma de los procesos presenciales en las instituciones se ha evidenciado que la situación es crítica y genera que la cantidad de trabajo aumente y los espacios para lograr motivarse por aprender sobre la institución y fortalecer su quehacer docente disminuye.
8. Las estrategias gerenciales son clave para el progreso de una institución educativa, la gerencia debe mantener en construcción continua de este tipo de herramientas sin saturar a los miembros de la institución, las estrategias encaminan a la institución en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos en el PEI.
9. En los procesos actuales dentro de las instituciones educativas es sumamente importante trabajar en políticas de gestión del conocimiento, es claro que las instituciones duran más tiempo que el personal que en ellas trabaja y las ideas y conocimiento de todas esas personas no puede partir con ellas. Los gerentes educativos deben construir dichas políticas para fortalecer los procesos institucionales y lograr que perduren en el tiempo.
10. La gerencia educativa debe mantener el interés de la comunidad educativa en la participación y conocimiento de la institución, por esto los canales de comunicación, las



estrategias gerenciales y la motivación no solo debe ser momentánea y para unos pocos, se deben trabajar política de acercamiento con todos los sujetos que rodean la institución.

## Referencias

- Barba, L., Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(1), 284–309.  
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Carvajal, C., Villón, E. (2017). Participación de los padres de familia y estudiantes en el proceso de construcción del proyecto educativo institucional. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Universidad de Guayaquil.
- Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. 3 de agosto de 1994. D. O. No. 41.473
- Institución Educativa San Jorge, (2021). Proyecto Educativo Institucional
- Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994. D. O. No. 41.214.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008), Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (Guía 34).  
[https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- Montilla, N. (2021). Estrategias para el aprendizaje organizacional en la gerencia educativa: Una visión desde el enfoque integrador transcomplejo . Honoris Causa, 13(1), 86–96.  
<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/41>
- Nagles, G. (2007). La Gestión Del Conocimiento Como Fuente De Innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, 1(61), 77-87.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Navas, C., Alvarado, J., (2018). La gestión de proyectos orientada a la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI). MUNDO RECURSIVO, 1(2), 130-149.

- Parada, J. (2018). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. Mundo FESC, 7(14), 42-56.  
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>
- Salazar, N. (2019). Proyecto educativo institucional y la gestión educativa. Universidad Inca Garcilaso De La Vega
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Ugalde, M., Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. Revista Ensayos Pedagógicos, 11(2), 45-61. <https://doi.org/10.15359/rep.11-2.2>
- Uribe, M. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista PRELAC-UNESCO. 1(1), 109-115  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144742>
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers, 1(361), 6-11. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>



Universidad®  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



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

*Universidad Católica de Manizales*  
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia  
PBX (6)3 93 30 50 - [www.ucm.edu.co](http://www.ucm.edu.co)