



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA
ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ORTEGA DEL
MUNICIPIO DE CAJIBIO, DEPARTAMENTO DEL CAUCA

MARIA PIEDAD MIRANDA CAMPO – SAMIR ERNEY OROZCO ERAZO



Universidad[®]
Católica
de Manizales

Obra de Iglesia
de la Congregación



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



Estrategias gerenciales para mejorar el clima escolar en la Institución Educativa Ortega
del Municipio de Cajibío, Departamento del Cauca

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

Asesor

Jorlen Soriano Marín

Autores:

María Piedad Miranda Campo - Samir Erney Orozco Erazo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES

2022



Dedicatoria

Mi trabajo de grado lo dedico con todo mi amor y cariño a Dios porque nos permite ver otros horizontes llenos de oportunidades para hacer de nuestra vida un servicio vocacional,

A mi amada familia, son ellos la razón de mi vida para seguir creciendo en mi vida profesional y laboral.

A mí amada madre Rosalba, por estar siempre ahí velando por mi bienestar.

A mí amado hermano Jorge, por cuidarme siempre y hacer ese rol de padre.

A mi esposo

Jesús Ervis,

por ser esa

persona con la que puedo contar y

me brinda su apoyo

incondicional.

A mi hija Andrea, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y gracias por cada consejo de perseverancia cuando más lo necesito.

También lo dedico Samir Erney, por compartir su conocimiento, experiencia y el don de la paciencia para conmigo.

A los compañeros y el equipo de trabajo de la universidad por hacer parte de este proceso de crecimiento personal durante este periodo educativo.

¡Muchas gracias a todos y todas!



Principalmente a Dios, todo poderoso, sin el nada es posible, a mis padres que desde el cielo siempre acompañan todos mis esfuerzos, a mi esposa Rosita, como cariñosamente la llamo, a mis hijos Samir Eduardo y Andrea y nietas María José y Luciana, que son el motor de mi vida, a la Universidad Católica de Manizales por darnos la oportunidad de elegir esta especialización, a Sandra Bibiana Burgos Laiton y Jorlen Soriano quien no solo son nuestros tutores sino unas personas muy especiales, por su cariño, por su gran entendimiento y nobleza de su alma, también hago esta dedicatoria a mi compañera María Piedad Miranda Campo, por su compromiso y ayuda permanente en la realización de este trabajo.



Agradecimientos

A Dios por el Don de la vida y bendecir nuestra persistencia para alcanzar mayores ideales profesionales.

A nuestras familias..., que son cómo ángeles en la Tierra que están junto a nosotros en todas las circunstancias de nuestras vidas. A ellos y por ellos van dedicados nuestros esfuerzos y nuestros triunfos.

A los docentes de la IE. Ortega... gracias por compartirnos una parte de sus expectativas que tienen para un mejor Gerencia Educativa.

A la Institución Educativa Ortega, por permitirnos entrar en su entorno pedagógico y cotidiano.

A los Tutora Sandra Bibiana Burgos Laiton quien nos acompañó en la oportunidad de conocer diversas formas de aprender y enseñar. Gracias por sus asesorías, responsabilidad y carisma, como también a nuestro tutor final Jorlen Soriano Marín.

A la Universidad Católica de Manizales por abrir espacios para la formación de docentes, dentro de su identidad inspirada en nuestro creador.



**Estrategias gerenciales para mejorar el clima escolar en la Institucion Educativa Ortega
del Municipio de Cajibío, Departamento del Cauca**

**Management strategies to improve the school climate in the Ortega Educational Institution
of the Municipality of Cajibío, Department of Cauca**





NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado



Tabla de contenido

1. Escenario de apertura	12
1.1. Ámbito-localización	12
1.2. Ubicación	14
1.3. Reseña histórica de la institución	16
1.4. Aspecto humano	18
1.4.1. Composición étnica	18
1.4.2. Demografía	18
1.4.3. Personajes locales...apellidos.....	18
1.4.4. Situación político-administrativa.....	18
1.5. Aspecto Cultural.....	19
1.5.1. Vivienda.....	19
1.5.2. Transporte.....	20
1.5.3. Religión.....	20
1.5.4. Grupos artísticos.....	20
1.5.5. Recreación y deporte.....	20
1.5.6. Mitos y leyendas	20
1.5.7. Organizaciones.....	20
1.6. Aspecto orográfico.....	21
1.7. Aspecto climático.....	21
1.8. Recursos naturales.....	21
1.8.1. Hídricos.....	21
1.8.2. Suelos	21
1.8.3. Flora y fauna	21
1.9. Aspecto económico	21
1.10. Producción agrícola.....	21
1.11. Misión , Visión y Valores Institucional.....	22
1.11.1. Misión.....	22
1.11.2. Visión	22
1.11.3. Principios y valores	23
2. Descripción del problema.....	24

2.1. Problema.....	24
2.2. Problema de conocimiento.....	27
3. Escenario de formulación	28
3.1. Objetivos.....	28
3.1.1. General.....	28
3.1.2. Específicos	28
3.2. Justificación.....	28
3.3. Fundamentación Teórica.....	29
3.3.1. Gerente Educativo.....	29
3.3.2. Liderazgo	32
3.3.3. Clima Escolar.....	34
3.3.4. Convivencia Escolar	35
4. Escenario de Ejecución.....	36
4.1. Metodologías y actividades.....	36
4.2. Matriz de riesgos	39
4.3. Población y Muestra.....	40
4.4. Técnicas e instrumentos de la recolección de la información	41
4.4.1. Observación participante.	41
4.4.2. Carta Asociativa de Abric.....	41
4.4.3. Test de Wartegg.....	42
4.5. Cronograma de actividades	1
Tabla 3 <i>Cronograma de actividades</i>	1
4.6. Recursos humanos.....	1
Tabla 4 <i>Recursos humanos</i>	1
4.7. Recursos financieros	2
Tabla 5 <i>Presupuesto Global por Fuentes de Financiación</i>	2
5. Escenario de Logros y resultados	1
5.1. Resultados/Hallazgos	1
5.1.1. Gerente Educativo.....	1
Gráfico 6 <i>Asociaciones libres de Gerente Educativo y Clima Escolar</i>	1
5.2. Clima Escolar	3



VIGILADA MINEDUCACIÓN

1.	I-Tendencia a multiplicar los problemas:	6
2.	II-Inseguridad	6
3.	III-Dificultad para evaluar las propias potencialidades y limitaciones:	6
4.	IV-Depresión y ansiedad:	6
5.	V-Somatización y dificultades en la canalización de la energía vital:	6
5.3.	Conclusiones.	9
5.4.	Recomendaciones.....	10
Anexos		11
Anexo A. Carta asociativa de Abric.		11
Anexo B. Diagrama circular con datos y porcentajes.....		13
Anexo C. Test de Wartegg.....		14
Anexo D. Análisis del test de Wartegg.....		16
Anexo E. Estrategia para el fortalecimiento del clima escolar en la IE.....		18
Referencias Bibliograficas		20





Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Planta personal</i>	15
Tabla 2 <i>Matriz de riesgo</i>	39
Tabla 3 <i>Cronograma de actividades</i>	1
Tabla 4 <i>Recursos humanos</i>	1
Tabla 5 <i>Presupuesto Global por Fuentes de Financiación</i>	2

Índice de Gráficos

Gráfico 1 <i>Mapa del departamento del Cauca y municipio de Cajibío</i>	11
Gráfico 2 <i>Municipio de Cajibío</i>	13
Gráfico 3 <i>Institución Educativa Ortega</i>	14
Gráfico 4 <i>Principios y valores</i>	23
Gráfico 5 <i>Espina de pescado</i>	25
Gráfico 6 <i>Asociaciones libres de Gerente Educativo y Clima Escolar</i>	1
Gráfico 7 <i>Perfil del gerente educativo IE. Ortega</i>	2
Gráfico 8 <i>Clima escolar IE. Ortega</i>	3
Gráfico 9 <i>Clima escolar</i>	5



1. Escenario de apertura

1.1.Ámbito-localización

El Municipio de Cajibío, fue fundado en 1560 por los señores Carlos Velasco y Álvaro paz, en su actualidad está dividido en 12 corregimientos más la zona centro incluida la cabecera municipal, en promedio se cuenta con 125 veredas legalizadas a través de sus juntas de acción comunal y alrededor de 10 veredas en proceso de legalización, su situación geográfica dentro del departamento hace que se encuentre a tan solo 40 minutos de la ciudad de Popayán, tiene como vecinos a los municipios de Popayán, Piendamó, Totoró, Morales y el Tambo.

Gráfico 1 Mapa del departamento del cauca y municipio de Cajibío.



Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cajib%C3%ADo>

El municipio de Cajibío, está ubicado en el centro del departamento del Cauca, situación que le permite acceder con facilidad desde la cabecera municipal hacia la capital y otros municipios del departamento y del país, Cajibío se le conoce como el Rincón Musical del Cauca y de Colombia

por su música debido que de este municipio salieron grandes compositores de la música colombiana como son los maestros Efraín Orozco compositor reconocido a nivel nacional e internacional por sus obras musicales entre ellas el Regreso entre muchas más, también los maestros Luis Pazos, Omar Elcias Rengifo entre otros.

Como todos los municipios y capitales del país con un sinónimo de necesidades básicas insatisfechas, violencia por grupos armados al margen de la ley, cultivos ilícitos entre otras causas que no permiten el desarrollo en general.

Pero también se cuenta con su gente pujante que se dedica a los cultivos de caña, café, fique y pan coger.

Gráfico 2 *Municipio de Cajibío*



Fuente:

<https://link.gale.com/apps/doc/A368282799/IFME?u=anon~6097fd5f&sid=googleScholar&xid=f6f6e3aa>

Gráfico 3 *Institución Educativa Ortega*



Nota: Registro fotográfico de María Piedad Miranda Campo (2021)

1.2. Ubicación

La Institución Educativa Ortega se encuentra ubicada en la cabecera del Corregimiento de Ortega zona de la cordillera occidental a la cual se llega desde Popayán en carro por carretera pavimentada hasta la cabecera del municipio de Cajibío a una distancia de 34.8 kilómetros con aproximadamente 58 minutos de recorrido y luego continua por carretera en afirmado (destapada) tardando 4 horas y media aproximadamente para llegar a la Institución Educativa Ortega.

La institución educativa fue aprobada para la Educación Media según resolución no. 09697 - 12 – 2012 con código Dane No: 219130000926 y NIT N°: 900145896.- 1 ofrece los niveles de preescolar-básica primaria – básica secundaria – media con jornada completa y de naturaleza oficial, carácter mixto, correo electrónico: iortegacajibio@gmail.com. En horario de atención de: 8:00 – 2:00 p.m. Tiene adscritas las siguientes sedes con las siguientes características: Sede N.º 2: Carrizalito _Código Dane N.º. 219130000136_ Nivel que Ofrece:

Básica Primaria Dirección: Vereda Carrizalito. Horario: 8:00 Am - 1:00 Pm. Sede N°3: El Achiral. Código Dane N.º: 219130001272 Nivel Que Ofrece: Básica Primaria. Dirección: Vereda El Achiral. Horario: 8:00 Am- 1:00 Pm. Sede N°4: El Edén. Código Dane: N.º. 219130001191 Nivel Que Ofrece: Básica Primaria. Dirección: Vereda El Edén. Horario: 8:00 Am - 1:00 Pm Sede N.º 5: La Diana. Código Dane N.º. 219130000985. Nivel que Ofrece: Prescolar, Básica Primaria. Vereda la Diana, Horario: 8:00 Am - 1:00 Pm. Número De Directivos: 1 Rectora. Número Total De Docentes: 16 .Docente Psicoorientadora: 1. Número De Estudiantes: 289. Horario De Trabajo Académico: 8:00. -Am -1:00 P.M.

Tabla 1 *Planta personal*

PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ORTEGA AÑO LECTIVO 2022	
Sede Principal Ortega	1 rector por encargo con educación superior y cumple todas las funciones administrativas. 1 profesor Normalista Superior que orienta el grado 0° y 5° 1 profesora Bachiller Pedagógico que orienta el grado 1° y 2° 1 profesora que cuenta con educación superior área de sociales que orienta los grados 3° y 4° 8 profesores con especialidad, que orientan los grados de 6° a 11°, cumplen con la dirección de grupo, disciplina, restaurante escolar, proyectos pedagógicos y demás. 1 psicóloga - docente de apoyo
Sedes Carrizalito	1 profesor Bachiller Pedagógico-Multigrado
Sede El Achiral	2 profesoras con educación superior (Lenguaje - Artística) _Multigrado
Sede la Isla	1 profesor Normalista Superior- Multigrado
Sede la Diana	No hay docente solicito traslado
Sede El Edén	No hay docente solicito traslado

Nota. Datos Tomados de La Matriz de Cálculo Necesidades Docentes (UDAG) 2022

1.3. Reseña histórica de la institución.

La institución educativa Ortega se crea a raíz de la necesidad de llevar educación a uno de los lugares más apartados del municipio de Cajibío Cauca. En el año de 1916 se dió inicio como **Escuela Rural** bajo la orientación de la señora **Ana Sánchez**, quien se desempeñó como la primera docente en el corregimiento de Ortega.

El nombre del corregimiento se debe al señor Fernando de apellido Ortega quien llegó a estas tierras, proveniente del **municipio de Totoró en el año 1915**. Esta persona fue quien donó el lote de terreno y posteriormente en el año 1916 se fundó la primera escuela en este lugar, creada con carácter oficial.

Con la Resolución N° 1876-24-11-2006 emanada de la secretaría de Educación Departamental del Cauca se estableció como Institución Educativa Ortega, a raíz de la necesidad de la formación en básica secundaria y con el apoyo y acompañamiento de la alta consejería para la reinserción (ACR) en el marco del proceso de paz que se llevó a cabo en el corregimiento de Ortega entre el gobierno nacional y las autodefensas campesinas de Ortega en el año 2005.

Actualmente la institución cuenta con 6 Sedes, 16 docentes con nombramiento en propiedad, 1 docente orientador con nombramiento en propiedad y una rectora en encargo.

En el año 2009 se realizó la primera promoción del grado 9°, los estudiantes promovidos terminaron sus estudios en la cabecera municipal de Cajibío y otras ciudades, debido a que la institución no tenía aprobado el grado 10° y 11°.

La comunidad educativa ha reflejado diversas situaciones problema debido a los efectos de esta historia marcada por el conflicto armado interno.

Debido a múltiples hechos asociados al conflicto armado, varias familias tuvieron que desplazarse de manera forzada a otros lugares del departamento; dando como resultado la desolación y que las tierras fueran abandonadas. Sumado a esto, el poco interés por el trabajo, la desintegración familiar, los elevados niveles de pobreza ocasionaron en la comunidad un estado de vulnerabilidad social y político, que fue creando ideas de grupos armados al margen de la ley, entre movimientos de derecha e izquierda, recrudeciendo el conflicto armado.

Esta historia se remonta a los años de 1960, donde los grupos armados se disputaban el territorio por ser ésta una zona estratégica para movilizarse entre la cordillera occidental y el pacífico. A la par, estos grupos fueron perpetuando muertes selectivas en la región, afectando en gran parte la integración de las familias. A causa de estas muertes quedaron muchos niños huérfanos, madres viudas, específicamente, debido a la masacre sucedida en el año 2000, generando entre los hogares una divergencia familiar y social.

En este orden de ideas y debido a la violencia y a la falta de oportunidades tanto laborales como académicas se generó un incremento en la emigración de la población juvenil de la zona rural hacia las zonas urbanas.

Por otra parte, estas contingencias sociales y políticas afectaron evidentemente los niveles de aprendizaje en las áreas académicas de los estudiantes, dificultando en gran manera el proceso de formación, debido al daño psicológico y moral ocasionado por el conflicto armado a la población estudiantil, impidiendo los fines fundamentales de la educación, causando un déficit en el nivel de comprensión y de resolución de problemas a la hora de interactuar en el aula de clases.

Estas dificultades en el nivel académico han obligado al personal docente a efectuar nuevas estrategias y metodologías para dar una educación acorde con la situación que actualmente viven los estudiantes.

1.4. Aspecto humano

Población: De acuerdo con el censo realizado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en el año 2021, el corregimiento de Ortega posee una población aproximada a tres mil habitantes, distribuidos tanto en la cabecera corregimental como en las cinco veredas que la conforman.

1.4.1. Composición étnica.

La población del corregimiento es pluriétnica, pues en ella predomina gente con rasgos físicos indígena con un 80% siendo así, aún no se reconocen; pero cuando hay encuentro entre dialogo de saberes ellos manifiestan su descendencia de los Coconucos y que por vivir mucho tiempo en este territorio no lo han tenido en cuenta para su caracterización. Los cual ellos manifiestan identificarse como mestizos.

1.4.2. Demografía.

El promedio de edad de los padres o madres cabeza de familia es de cuarenta (40) años. La mayoría de su población se encuentra entre los 18 y 40 años. Los núcleos familiares están formados entre 2 y 6 personas

La movilidad de la población está dada en los jóvenes por salir a Prestar el Servicio Militar y continuar con la carrera profesional y las mujeres buscan oportunidades de mejores ingresos en las labores domésticas.

1.4.3. Personajes locales...apellidos

Quina, Chandillo, Guacheta, Becoche, Pechené, Sánchez, Campo, Yandi, Yunda, Chate, Zambrano.

1.4.4. Situación político-administrativa.

El corregimiento se halla dividido en Cabecera corregimental Ortega y a diferentes distancias están localizadas las siguientes veredas: Carrizalito Ortega, La Isla, La Diana, El Edén, El Achiral. En cada una de ellas se encuentran organizadas igual número de Juntas de Acción Comunal, las cuales gestionan ante los entes gubernamentales la solución de problemas en los distintos ámbitos de la vida comunitaria.

1.5.Aspecto Cultural.

En cuanto al vestido, las mujeres antes de la década de 1990 vestían con falda de colores fuertes como la variedad de los rosas, azul, verde, blusas floridas con sacos de lana de vistosos colores y una mochila tejida en lana o fique. Para el hombre pantalón de tela y camisa de manga larga y sombrero de paño. El calzado era bota o zapato de Panam solo para cuando iban a salir a la ciudad de lo contrario permanecían descalzos en la casa.

En la alimentación, preparan sus alimentos con los productos que han sembrado y recolectado durante el año como es el maíz, el frijol y otros cultivos que permanecen siempre frescos como son la yuca, la arracacha, el plátano y las hortalizas de cultivan en la huerta casera. El plato preferido de es el mote con pezuña o carne ya que es un producto que consiguen en la misma región o pueblos vecinos.

1.5.1. Vivienda.

En un principio las casas eran construidas en bahareque que consistían en hacer el armazón en madera muy fina, cercar con guadua y rellenar con una mezcla de barro y paja, desde los años 2000 en adelante la vivienda se ha venido modernizando y siendo más utilizado el ladrillo, la arena, el cemento y el hierro, entre otros materiales para la construcción de viviendas de una y dos plantas.

1.5.2. *Transporte.*

El medio más utilizado es el bus tipo escalera comúnmente llamado chiva que hace un recorrido de 80 km entre el centro poblado de Ortega y la Capital que es Popayán y viceversa de lunes a viernes con productos de primera necesidad. Otros medios utilizados son las motocicletas y los caballos.

1.5.3. *Religión.*

La religión más representativa es la cristiana con el 90%, la cual se encuentra distribuida en diferentes iglesias Como La Alianza Cristiana y Misionera, El Movimiento Misionero Mundial. Además, de la católica que son minoría en un 10%. La cabecera del corregimiento cuenta con una capilla para los ritos católicos e igualmente un templo para los cultos evangélicos.

1.5.4. *Grupos artísticos.*

Predominan músicos empíricos en cuanto al toque de instrumentos de cuerda como la guitarra con ritmos autóctonos del folclore local y la participación en diferentes escenarios.

1.5.5. *Recreación y deporte.*

El tiempo libre los niños, jóvenes y adultos lo dedican a la práctica del fútbol en campeonatos Inter veredales.

1.5.6. *Mitos y leyendas.*

En cuanto a la existencia de mitos y/o leyenda se dice haber escuchado como el guando, la bruja.

1.5.7. *Organizaciones.*

Los padres y madres de familia dicen pertenecer a la Junta de Acción Comunal, Comité de Cafeteros. Existen igualmente en el corregimiento algunos Hogares de Bienestar Familiar, Primera Infancia, Comité de Alimentación Escolar en las distintas sedes escolares, Asociación de

Adultos Mayores. Junta pro-carretera, Junta religiosa. Beneficiarios del programa Familias en Acción, adulto mayor, ingreso solidario.

1.6. Aspecto orográfico.

El territorio en general presenta dos clases de relieve, plano y quebrado; siendo el primero de menor extensión que el segundo, representado por algunas planicies. El relieve quebrado está constituido en un cien por ciento por colinas.

1.7. Aspecto climático.

El corregimiento en general presenta una temperatura promedio de 19°C. Su clima se caracteriza por dos períodos de lluvias al año. La humedad relativa de la región es alta, siendo influenciada por las colinas circundantes; los vientos son moderados, pero adquieren velocidad en los meses de época seca a causa de la presión atmosférica.

1.8. Recursos naturales

1.8.1. **Hídricos:** Al territorio de Ortega lo recorren ríos importantes, como el río que lleva su mismo nombre, el río carrizalito

1.8.2. **Suelos:** Son de textura Franco-arcillosos, ligeramente ácidos, estructura granular, de buena porosidad y susceptibles a la erosión por arrastre o en masa. Son fácilmente adaptables para la agricultura con buenas prácticas de manejo y conservación.

1.8.3. **Flora y fauna** han disminuido notablemente por causas de la mano del hombre.

1.9. Aspecto económico

Las principales actividades a la que se dedican los habitantes de esta zona son las labores agrícolas.

1.10. Producción agrícola.

Existen dos clases de agricultura, tradicional o de subsistencia y comercial o moderna. A la primera pertenecen cultivos como: plátano, yuca, hortalizas, maíz, fríjol. Dentro de la segunda

se hallan cultivos como: el café. En cuanto a la tenencia de la tierra la mayoría de las viviendas son construidas en terrenos baldíos.

1.11. Misión , Visión y Valores Institucional

1.11.1. Misión

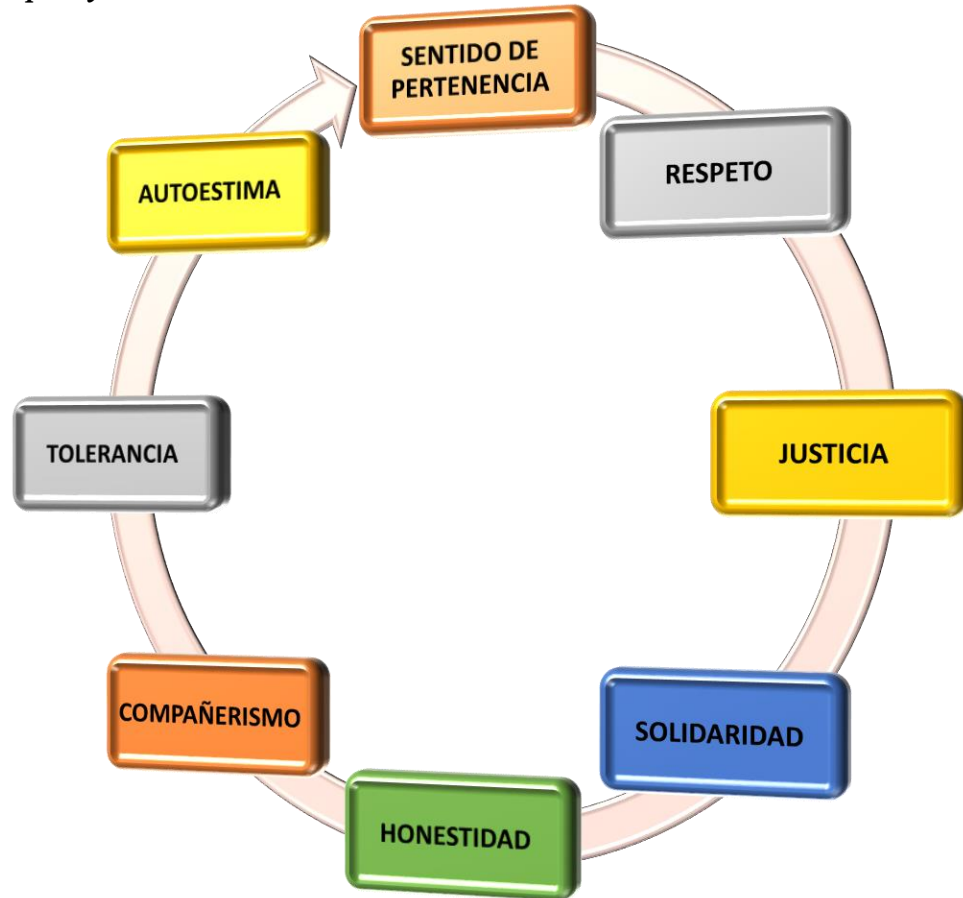
Somos una Institución Educativa de carácter académico que orienta el conocimiento de manera permanente utilizando el aprendizaje autónomo desde lo social, cultural, político de los estudiantes para ofrecer una educación competente a niños, niñas y jóvenes Institución educativa ortega, (2021). Proyecto educativo institucional (p.8)

1.11.2. Visión

Constituirse para el año 2024 como una institución académica con énfasis agroindustrial donde se orienten procesos de formación integral que aporten al desarrollo comunitario en el corregimiento de Ortega, articulando proyectos transversales educativos. Institución educativa ortega, (2021). Proyecto educativo institucional (p.8)

1.11.3. Principios y valores

Gráfico 4 *Principios y valores*



Nota. La grafica muestra los valores y principios que contempla la institución Educativa Ortega. Fuente: Proyecto Educativo Institucional (p.36)

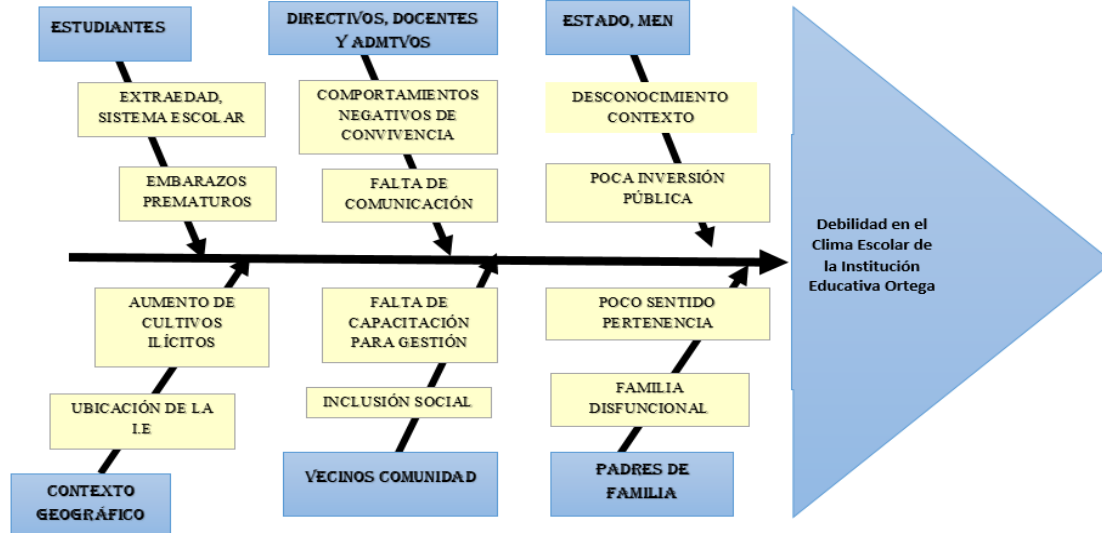
2. Descripción del problema.

2.1. Problema

La motivación para formular este proyecto se centró en identificar la problemática encontrada en la Institución Educativa Ortega, en donde se evidenció una desarticulación general de los docentes, estudiantes y la comunidad, esta generada principalmente por la falta de presencia institucional del rector anterior, lo que hizo que cada docente tomara algunas decisiones y posturas que no favorecieran en nada el clima escolar, al contrario este se fuera deteriorando hasta perjudicar gravemente la Institución Educativa, principalmente la relación con la comunidad. En relación a la problemática expuesta, para la puesta en marcha de este proyecto se utilizó una técnica e instrumento de recolección de información llamada: El diagrama de espina de pescado que se puede utilizar para identificar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema y que facilitó posteriormente la interpretación y análisis de la información obtenida; la cual se obtuvo a partir de observaciones en el contexto educativo, encuentros, reuniones, desarrollo de diversos talleres, entre otras. Lo anterior, permitió indagar en aspectos de la cotidianidad de la vida escolar sin que los datos obtenidos fuesen alterados; de tal manera que los resultados revelan el sentir de los actores respecto al tema estudiado.

Gráfico 5 *Espina de pescado*

Esquema Espina de Pescado



Nota: Espina de pescado: Institución Educativa Ortega. Elaboración propia (2021)

Haciendo el análisis del esquema espina de pescado podemos citar las causas y subcausas que contribuyen directamente o indirectamente al problema y de donde se puede obtener una ruta que permita determinar en primer lugar, el desconocimiento del Estado y Ministerio de Educación Nacional de los contextos de las instituciones educativas en cuanto a vías de acceso y desplazamiento, al igual que a las pocas inversiones públicas en las instituciones educativas, hacen que los docentes no se sientan conformes y con poco entusiasmo para desempeñar sus labores, los cuales siempre están pensando continuamente en abandonar las instituciones, esto hace que no haya una verdadera cohesión entre los miembros de la comunidad educativa.

Directivos, docentes y administrativos, los diferentes conflictos que se puedan presentar entre el cuerpo docente y directivos, por falta de una comunicación asertiva, o también por falta de flexibilidad por parte de los directivos en algunas situaciones o dificultades que se puedan dar en el cumplimiento de horarios, tareas asignadas o por el desempeño de los estudiantes.

Estudiantes, al ser la razón de ser de la escuela, las instituciones educativas y del mismo directivo, docente y administrativos, siempre encontraremos algunas dificultades de convivencia por factores como la Extra edad ya que los alumnos que están en un determinado grupo y tienen compañeros que difieren en su edad se vuelve un problema tanto para el grupo como para el docente, esto en cuanto al comportamiento. Igualmente, cuando tenemos embarazos prematuros, ya que esto no solamente afecta la alumna embarazada sino el grupo de estudiantes que dependen de un buen manejo por parte del docente y directivos del plantel.

Aumento de cultivos ilícitos, de acuerdo con la ubicación geográfica de la institución educativa estos afectan decididamente el clima escolar, pues por un lado se puede dar la deserción de varios estudiantes y por otro lado el comportamiento de algunos de ellos va hacer difícil por la ostentación del poder económico que de la actividad ilícita de los padres puede generar.

Vecinos de la comunidad, dentro de los vecinos de la comunidad hay padres de familia que son difíciles de integrar al contexto educativo, por enemistades que se presentan con algunos miembros de la comunidad o también por la falta de capacitación en la gestión comunitaria y esto genera descontento en la comunidad educativa en general.

Padres de familia, en esta causa tenemos las llamadas familias disfuncionales, conformadas por la madre cabeza de hogar o también el hombre cabeza de hogar lo cual genera traumas familiares, problemas psicológicos en el niño, como inestabilidad en la escuela y dificultad en su aprendizaje, aunado a la falta de pertenencia de muchos padres de familia que hace la tarea educativa sea la de un buen clima escolar para toda la comunidad educativa.

El alcance de este proyecto está para ser incluido en El Plan de Mejoramiento Institucionales como estrategia gerenciales en el direccionamiento de la Institución Educativa Ortega y que sea de impacto en la Comunidad Educativa.

2.2. Problema de conocimiento

La razón por la cual, se presenta este proyecto es para indagar la influencia del rol del Gerente Educativo en el Clima Escolar de la Institución Educativa Ortega, Municipio de Cajibío, Departamento del Cauca, desde la lectura de la vida escolar en el contexto educativo. Lo anterior, llevó a reflexionar sobre cómo se vive el clima escolar dentro de la institución cuyos principios y prácticas no reconoce la diversidad profesional entre pares, las diferentes formas de ser, pensar, actuar, y aprender a vivir en comunidad; siendo esto un factor relativamente negativo hacia el contexto escolar.

Por este motivo, en Colombia los niños, niñas y adolescentes deben acceder al servicio educativo, el cual garantizará una formación integral de la persona y la dignidad humana en ambientes pacíficos, democráticos e incluyentes, sin discriminación por razones de género, orientación o identidad sexual, etnia o condición física, social o cultural. (MEN, 2013, p.04). Este es un imperativo que debe ser atendido en las instituciones educativas.

Desde lo anterior, abordamos la siguiente pregunta de conocimiento

¿Qué estrategias gerenciales se pueden implementar para el mejoramiento del clima escolar en la Institución Educativa Ortega del Municipio de Cajibío, Departamento del Cauca?

3. Escenario de formulación

3.1. Objetivos

3.1.1. *General*

Plantear estrategias gerenciales para mejorar el clima escolar en la Institución Educativa Ortega del Municipio de Cajibío, Departamento del Cauca

3.1.2. *Específicos*

- Identificar los elementos que influyen en el clima escolar de la institución Educativa.
- Diseñar un instrumento que permita la evaluación periódica del clima escolar en la IE..
- Definir un plan de estratégico para el fortalecimiento del clima escolar en la IE.

3.2. Justificación.

El proyecto de desarrollo estrategias gerenciales para mejorar el clima escolar en la Institución Educativa Ortega del Municipio de Cajibío, Departamento del Cauca, *es* de gran interés en las siguientes posturas: desde lo teórico, analizar teorías sobre el rol del gerente y su influencia en el clima escolar del proceso educativo, como fundamento para el desarrollo de este estudio. Aspecto práctico: el análisis permitió identificar consecuencias discrepantes, que manifiestan la preocupación, por parte de la comunidad educativa, por lo que se establecen sugerencias que admitan mejorar el clima escolar de la institución. Aspecto metodológico: la metodología aplicada en este proyecto, proporcionó datos esenciales e importantes, que una vez analizados, favorecen la toma de iniciativas. Asimismo, Lo novedoso en la aplicación de las estrategias gerenciales para mejorar el clima escolar es propender que mediante el liderazgo se alcancen las metas trazadas en la misión y visión, como también en las cuatro componentes de las gestiones permitiendo una participación autónoma y abierta a la comunidad educativa. Del mismo modo, la utilidad, está dada en que la comunidad educativa comprenda que el alcanzar

unas excelentes estrategias gerenciales sean un factor importante en las relaciones humanas para facilitar la construcción de competencias ciudadanas.

3.3. Fundamentación Teórica.

Para referenciar el marco teórico del rol del gerente educativo en el clima escolar de la institución educativa Ortega se ha caracterizado por las siguientes categorías y subcategorías con el propósito de citar a diferentes autores que según sus teorías nos brindan una base para su interpretación y argumentación.

3.3.1. Gerente Educativo

El gerente educativo es la persona encargada de llevar a cabo el direccionamiento y orientación estratégica para el desarrollo de cada una de las gestiones que involucra a los diferentes actores de la comunidad educativa.

Stephen P. Robbins (1999), señala que las funciones del gerente educativo son:

- *La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.*
- *La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.*
- *La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación.*

- *Influenciar al equipo del proyecto, teniendo conciencia del ambiente que lo rodea, de la cultura de la organización y de los factores que pueden afectar el desempeño de las personas como individuos dentro del proyecto.*
- *Asegurar un comportamiento Profesional y Ético (Ariza, 2009). Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el gerente o director, asociadas con:*
- *El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la Comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996).*
- *El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.*
- *La toma de decisiones y autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993). Cada decisión tomada por el encargado de proyecto debe involucrar un beneficio directo hacia el proyecto.*

Teniendo en cuenta las funciones del gerente educativo, como un planificador, organizador, coordinador, evaluador y ejecutor de múltiples actividades de una institución educativa, se le ha permitido llevar a cabo la gerencia educativa ya que ésta, se ha convertido en una herramienta la cual es utilizada para administrar instituciones.

El gerente educativo con todas estas cualidades es capaz de dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización con motivación continua que estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada; a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación; tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega.

Igualmente, el gerente educativo al proyectar también una gerencia comunitaria y descentralizada hace que esto involucre a los miembros de la comunidad, permitiendo así una mejor convivencia la cual facilita la consecución de los objetivos propuestos, como también la pertinencia por la institución educativa.

El gerente educativo debe conocer el contexto social educativo que lo rodea, como también el grupo de colaboradores, docentes, administrativos, servicios generales y comunidad en general para que los sistemas y procesos sean mucho más eficientes y poder alcanzar una verdadera gestión, no solo en la parte administrativa sino también en la parte académica, donde se evalué los índices de aprendizaje, metodología aplicada, plan de mejoramiento, currículos y resultados.

Ramírez-Reyes (2004), expresa que la gerencia educativa implica la consideración de diferentes desafíos para el contexto de las instituciones dedicadas a la formación del ser humano:

El potencial de transformación de nuestro país que tenemos los educadores, se multiplica, en consecuencia, de manera exponencial, puesto que cada niño, joven o

adulto al que ayudemos a crecer mediante nuestra acción educativa y gerencial, es un nuevo agente de transformación. (...) Es decir, nosotros los educadores transformamos con nuestra propia praxis profesional y transformamos mediante la transformación de los demás (Ramírez-Reyes, 2004, p. 116).

3.3.2. **Liderazgo**

Según la RAE (2020) define los siguientes términos:

Condición de líder. Ejercicio de las actividades del líder. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

El liderazgo es referenciado como la capacidad que tiene cada ser humano para influir en el direccionamiento del otro. Desde toda esta perspectiva, podemos retomar los últimos informes de la Unión Europea en donde llega a destacar las competencias básicas necesarias para desempeñar el liderazgo, exigibles para el direccionamiento institucional educativo y su contexto y/o cultura. Del mismo modo, para que un liderazgo sea eficaz debe girar en torno a las siguientes competencias: Argos y Esquerre.2014 (p.26)

- *Saber motivar a todos los actores y agentes del centro educativo.*
- *Saber mantener una perspectiva holística del centro y de su entorno.*
- *Saber potenciar un clima y cultura de aprendizaje.*
- *Saber mejorar la calidad y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.*
- *Saber gestionar los recursos de forma eficaz y eficiente.*
- *Un buen conocimiento del sistema educativo.*
- *Gran capacidad de comunicación y de apertura.*

- *Destrezas para la resolución de problemas.*

Citando a Carlyle (1841), *“que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza”*

Con esta perspectiva podemos decir que para lograr una educación de calidad esta depende de quien esté al frente de la institución y es ahí donde la persona que este dirigiendo debe tener cualidades de líder.

En el rol de líder educativo encontramos dos movimientos de liderazgo: El líder instructivo o pedagógico y el líder transformacional, el primero incide en el desarrollo de todos los estudiantes y el segundo influye en el cambio y mejora de la institución.

En el liderazgo educativo encontramos cinco estilos que nos ayudan a comprender y a enfatizar la forma su característica, estos son: Técnico, humano, educativo, simbólico y cultural, según Sergiovanni (1984).

Técnico: Centra su condición en la organización y planificación de actividades con el fin de lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia

Humano: Es el que se preocupa por las relaciones interpersonales y el manejo del contexto educativo

Educativo: Está atento al desarrollo y supervisión de los programas que se trazan en el marco del Proyecto Educativo Institucional.

Simbólico: Es el que asume un papel de jefe colocando mayor importancia a las metas y comportamientos, indicando siempre a sus colaboradores lo que realmente merece importancia.

Cultural: Es aquel que se caracteriza por la creación, definición y fortalecimiento de los valores culturales, costumbres, que identifican el contexto social educativo.

3.3.3. *Clima Escolar*

Según Cassullo (2000) *“el clima escolar implica la percepción de la característica del ambiente que emerge de un estado fluido de la compleja transacción de varios factores ambientales tales como variables físicas, materiales, organizacionales, operacionales y sociales” (p. 10).*

El clima escolar esta permeado por la interacción de la conducta humana en relación al contexto en donde emergen necesidades insatisfechas ocasionada por la carencia de estrategias planeadas para un mejor vivir, con la apuesta de una excelente actitud, buen trato y ante todo comunicación asertiva.

En otras palabras, siendo el clima escolar el conjunto de conductas y relaciones personales con los cuales se identifica los miembros de una comunidad educativa y su actuar facilita la convivencia dentro del contexto educativo haciendo de este comportamiento que las metas y objetivos institucionales puedan lograrse de manera efectiva, al mismo tiempo un buen clima escolar permite por su naturaleza un mejor rendimiento académico de los estudiante y de por si el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución.

De tener en cuenta a la UNESCO (2013) *“el clima escolar en la perspectiva de los profesores y directores: los profesores pasan la mayor parte de la jornada escolar con sus alumnos y observan más directamente lo que ocurre entre ellos. En segundo lugar, es posible que los directores respondan de acuerdo a lo que consideran socialmente deseable en vez de reportar lo que ocurre en su escuela” (p.25).*

En este estudio se puede afirmar que el constructo clima escolar está conformado por variables tanto positivas como negativas que se encuentran latentes ante cualquier situación o evento.

3.3.4. *Convivencia Escolar*

Según el portal de la virtual de la secretaria de educación de Bogotá describe que *“La convivencia hace referencia a la calidad de las relaciones, las cuales deben propender por los consensos, el reconocimiento mutuo, el respeto, el diálogo y la valoración positiva del vivir respetando y reconociendo la diferencia. Por esta razón, promovemos este valor social como condición necesaria para el desarrollo de la comunidad educativa, y en estrecha relación con la participación, la democracia, la ciudadanía y la construcción de paz.*

La convivencia escolar de por si no busca la ausencia de conflictos, solo que estos se tramiten sin propiciar la violencia”.

Ahora bien, teniendo como base lo anterior podemos reconocer la convivencia como un factor importante en el aprendizaje ya que propicia buenos ambientes que hacen que tanto los docentes como estudiantes, directivos y administrativos fortalezcan las buenas relaciones para una buena convivencia.

Lo de la convivencia escolar está enmarcada en la Ley 1620 de 2013, en la cual también está inmersa la Formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, La Educación para la Sexualidad y Mitigación de la Violencia Escolar.

De acuerdo con la Ley 1620 de 2013, se crearon en las instituciones educativas los Comités de Convivencia Escolar, que garantizan que los procesos y las acciones se articulen con los demás niveles de convivencia.

4. Escenario de Ejecución

4.1. Metodologías y actividades

La metodología y actividades para alcanzar los objetivos esperados en este proyecto, parten de la investigación educativa, que según McMillan y Schumacher (2005) en su libro plantea “*que la investigación educativa es un estudio científico y sistemático que utiliza aproximaciones cualitativas y cuantitativas*” (p. 4).

La investigación educativa se ha convertido en una fuente valiosa de información debido a las siguientes razones:

Primero, los educadores están constantemente intentando entender los procesos educativos y deben tomar decisiones profesionales en los contextos educativos no solo se basa en experiencias de vida. Segundo, los estamentos políticos no educativos, como el estado y las autoridades e instituciones regionales, han ido introduciendo cada vez más cambios en la educación de aquí nacen las Políticas educativas. Tercero, las personas interesadas, los profesionales y los grupos privados y fundaciones han incrementado sus actividades de investigación. Cuarto, las revisiones sobre investigaciones previas han interpretado la evidencia empírica acumulada y da pie a otras investigaciones. Quinto, el fácil acceso a la Investigación Educativa. Sexto, muchos educadores, investigadores a tiempo parcial, consultan investigaciones y llevan a cabo estudios. (Mc Millán y Schumacher, 2005, p.7).

Investigar es un proceso que debiera comenzar en la escuela ya que exige la creación de un Espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad. Para los autores Mc Millán y Schumacher (2005), cuando comentan: “*el proceso de investigación*

propone principios para ayudar a los educadores a tomar decisiones juiciosas” (p.7). En este caso, para que el Directivo Docente genere estrategias que faciliten la recuperación del clima escolar. La práctica investigativa, por medio de sus teorías, principios, conceptos, métodos y técnicas deja de ser simples enunciados para convertirse en algo concreto y vivencial. Existen muchas estrategias para el impulso de la investigación educativa, una de ellas la investigación acción, en la que se relaciona teoría y práctica. De igual modo la Investigación Acción Participante (IAP), incluye un elemento fundamental en la investigación el de la participación, aquí el investigado es el mismo investigador. El docente debería ser una personalidad de ciencia, estar más allá del sentido común, interpretar su realidad y su actividad y ayudar a sus compañeros; pues, en la medida de que sea más profundo sea su conocer más puede lograr modificar la realidad.

El conocimiento es la manera de como los humanos le dan un significado y un sentido a su existir ya que por medio de la investigación se intenta resolver problemas. De ahí que: Tanto el educador como el gerente tienen en la investigación una herramienta que les proporciona competencias y estrategias para comprender, mejorar y transformar sus prácticas cotidianas y la convivencia.

¿A qué tipo de realidad se enfrenta el investigador en la investigación educativa? Bueno digamos que, a una realidad cualitativa, la realidad del educador es una realidad en el contexto de la sociedad, la pedagogía y la gerencia se enfrenta a problemas de carácter cualitativo como por ejemplo problemas de aprendizaje, de convivencia, de resolución de conflictos. La investigación por tanto está enmarcada, dentro de problemas de carácter social o psicológico. ¿Cuál es el propósito de una investigación? Resolver problemas; el científico social al igual que los científicos de la naturaleza su propósito es resolver problemas; luego, no se trata de cuál de los

dos campos (el cuantitativo o el cualitativo) es más válido; plantear una discusión en este sentido es caer en el cientificismo.

Las fases del proceso de investigación en educación son cinco: identificación de los problemas de investigación, estudios empíricos, replicación, síntesis de la investigación y puesta en práctica o toma de decisiones sobre las estrategias que permitirían minimizar el problema y evaluación. Para el caso del primero se identifica el problema recurriendo a la matriz de causa efecto, de aquí pasaremos al punto cuatro, puesto que para que existe replica se trata de llevar los resultados a otros campos y sujetos, lo cual no es objeto de este primer trabajo institucional; sin embargo, la información que se recoja mediante entrevistas, talleres, diálogos, y la aplicación de dinámicas; de este modo se intenta generar un resumen de forma descriptiva de los datos obtenidos. Los cuáles serán analizados para organizar y dar sentido a los resultados globales de la investigación.

La investigación educativa responde según McMillan y Schumacher (2005) a siete características a saber: objetividad, precisión, verificación, explicación detallada, empirismo, razonamiento lógico y conclusiones provisionales. Para este caso trabajaremos desde el **enfoque cualitativo** así, recolección de datos, descripción del fenómeno, resumen de generalizaciones, fuentes de evidencia, análisis inductivo, resumen provisional de interpretaciones. Los datos serán tomados por medio de observaciones de campo, registros de entrevistas y encuestas. Se intentará un análisis comparativo causal; por ello se ha planteado un análisis a partir de las relaciones causa efecto.

4.2. Matriz de riesgos

Mediante esta herramienta podemos evaluar y gestionar los riesgos a los que se enfrenta el planteamiento de las diferentes estrategias gerenciales y de liderazgo para mejorar el clima escolar de la Institución Educativa Ortega.

Tabla 2 *Matriz de riesgo*

MATRIZ DE RIESGO				
Objetivos específicos	Riesgo	Tipo de riesgo	Impacto	Plan de respuesta
Identificar los elementos que influyen en el clima escolar de la Institución Educativa	Omisión al identificar factores que afectan el clima escolar, como la agresión y conflictos interpersonales	Riesgo de cumplimiento	Moderado	Revisión mensual de los planes de contingencia diseñados para la corrección inmediata de situaciones que estén afectando el clima escolar
Identificar los elementos que influyen en el clima escolar de la Institución Educativa	No prestar atención a la discriminación de clase social, género y grupos étnicos	Riesgo estratégico	Leve	Creación de una estrategia de reconocimiento en la diferencia
Diseñar un instrumento que permita la evaluación periódica del clima escolar docente	Carencia de control en las encuestas realizadas para determinar la efectividad de la información recolectada	Riesgo de cumplimiento	Moderado	Revisar periódicamente la información para tomar decisiones que conduzcan al mejoramiento del clima escolar
Diseñar un instrumento que permita la evaluación periódica del clima escolar docente	Interrogantes no claros en el diseño de las indagaciones	Riesgo operativo	Moderado	Convocar todo el personal que conforma el talento humano de la institución educativa en especial las personas más idóneas.

Definir un plan estratégico para el fortalecimiento del clima escolar en la Institución Educativa	No establecer una correcta comunicación, intercambio y difusión de información y conocimiento sobre el impacto de la convivencia escolar	Riesgo de cumplimiento	Moderado	Realizar de manera efectiva y eficaz las recomendaciones sugeridas en la planeación del plan estratégico para el clima escolar.
Definir un plan estratégico para el fortalecimiento del clima escolar en la Institución Educativa	No tener una coordinación asertiva y de cooperación entre administradores, entidades e instituciones	Riesgo de cumplimiento	Moderado	Establecer dentro de la planeación educativa el compromiso por parte de la comunidad educativa.

4.3. Población y Muestra

El universo de estudio estuvo constituido por la planta de personal de la Institución Educativa Ortega sede principal 18 persona entre directivo docentes, docentes y docente orientador. La muestra elegida la constituyen 11 docentes de la sede principal. 3 correspondiente al nivel de la básica primaria y 8 de la básica secundaria de dicha institución.

El tipo de muestra para el desarrollo de este proyecto de trabajo es probabilístico. Según *Mc Millán y Schumacher (2005)*:

Los sujetos se extraen a partir de una población más amplia de manera que se conoce la probabilidad de selección de cada miembro de la población, aunque las probabilidades no son necesariamente iguales. Este tipo de muestreo se realiza para proporcionar estimaciones válidas de lo que es cierto para una población a partir de un grupo más pequeño de sujetos (muestra). (p.135)

4.4. Técnicas e instrumentos de la recolección de la información

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección propios de la Investigación Educativa y que facilitaron posteriormente la interpretación y análisis de la información; la cual se obtuvo a partir de la **observación Participante** en el contexto educativo a través de talleres y aplicación de dinámicas, encuentros en eventos sociales. Además de, la aplicación del **Test de Wartegg**. Lo anterior, permitió indagar en aspectos de la cotidianidad de los docentes sin que los datos obtenidos fuesen alterados; de tal manera que los resultados revelan las estrategias gerenciales para mejorar el clima escolar.

A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos que sirvieron de base para la recolección de la información.

4.4.1. *Observación participante.*

La observación participante es realmente una combinación de estrategias particulares de recogida de datos: participación limitada, observación de campo, entrevistas y la recogida de artefactos. La participación limitada es necesaria para obtener una aceptación de la presencia del investigador, incluso si se trata de alguien discreto. La observación de campo es la técnica del investigador que le permite observar directamente y tomar notas sin interacciones. (McMillan J.H.Schumacher.S.2005.)

4.4.2. *Carta Asociativa de Abric.*

Como una técnica de recolección de información a través de asociaciones libres de conceptos alrededor de uno (Cardona, 2014). Prima la expresión espontánea sobre un término o concepto, ubicándolos en un rango, donde se tendrá en cuenta la frecuencia para poder categorizar y de esa manera acercarse a una interpretación del mensaje. La riqueza del material

asociativo consiste en que puede constituir la base de un análisis más profundizado que puede abrir el sendero para organizar las entrevistas. La asociación libre permite actualizar elementos implícitos o latentes a veces pasan desapercibidos. Aunque para Abric es difícil interpretar a priori por la diversidad de conceptos que se obtienen, reconoce que:

... permite recoger un conjunto de asociaciones más elaborado e importante que con la asociación libre y, sobre todo, identificar lazos significativos entre los elementos del corpus... el análisis de una carta asociativa se puede realizar como el que se practica en la asociación libre. (Abric, 2001, p.48).

4.4.3. *Test de Wartegg.*

El mismo fue creado por Ehrig Wartegg basándose en la teoría gestáltica y otras pruebas predecesoras. Tiene como objetivo explorar la estructura de la personalidad. La consigna requiere completar un dibujo de la forma que desee con un lápiz, sin reglas ni normas para su realización y tomando como punto de partida un dibujo inicial preestablecido. Al término de la evaluación se le solicita que con un número haga mención a los cuadros escriban al pie de la misma que quiso dibujar y cuáles dibujos le parecieron mejor acabados y cuáles menos. Cada uno de los 8 cuadrantes de 4 x 4 cm. está definidos por un marco grueso de color negro, insertado sobre un fondo blanco que tiene como función principal la activación de la proyección psicológica en el sujeto. Para su análisis e interpretación, el autor elaboró un esquema tipológico de 4 funciones compuesta por las dimensiones básicas tradicionales: Emoción, imaginación, intelecto y control, dividiendo cada uno de estas funciones en dos aspectos o características más o menos opuestos. (Diagnóstico de camadas WZT de Erihg Wartegg, s.f).



Es un instrumento de gran utilidad para identificar aspectos como a capacidad de trabajar en equipo, de resolución de conflictos habilidades y capacidades intelectuales y también donde se indaga sobre las percepciones, actitudes y expectativas de los docentes sobre el clima escolar.



4.5.Cronograma de actividades

Tabla 3 Cronograma de actividades

Objetivos específicos	Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsable	Año 2021				Año 2022								
					A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
Identificar los elementos que influyen en el clima escolar de la institución Educativa.	Día Pedagógico con el Talento Humano de la IE para la indagación de saberes previos Gerente Educativo Vs Clima Escolar.	Carta asociativa	Asociaciones libres Gerente Educativo Vs Clima Escolar.	María Piedad Miranda Campo y Samir Erney Orozco Erazo													
	Reunión con la Comunidad Educativa para la socialización del Proyecto de Desarrollo.	Presentación Powert Point.	Comunidad Educativa en el proceso de interiorización con el objeto de estudio.														
Diseñar un instrumento que permita la evaluación periódica del clima escolar en la IE.	Aplicación del Test de Wartegg para docentes.	Protocolo de Wartegg.	Análisis de las pruebas y diagnóstico para identificar las debilidades y fortalezas con relación clima escolar.	María Piedad Miranda Campo y Samir Erney Orozco Erazo													
	Taller de Autoconocimiento.	Autorretrato															
	Divulgación del proceso entre pares.	Escucha tu cuerpo y las emociones.															
	Aplicación de la estrategia DOFA	Inclusión en el PMI	Diagnóstico, análisis de los factores que influyen en el clima escolar.														



VIGILADA MINEDUCACIÓN

<p>Definir un plan de estratégico para el fortalecimiento del clima escolar en la IE.</p>	<p>Encuentro pedagógico desde la Gestión Directiva Con el personal docentes del EE.</p> <p>Planeación de Estrategias Gerenciales</p>	<p>Estrategias Gerenciales en el proceso clima escolar.</p> <p>Proyecto de vida</p>	<p>Estrategia Gerencial para el mejoramiento continuo</p> <p>Manual de proyecto de vida personal y profesional de un maestro.</p>	<p>María Piedad Miranda Campo y Samir Erney Orozco Erazo</p>								<p>x</p>						
---	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--



4.6. Recursos humanos.

Para el desarrollo de este proyecto se contó con la participación de los docentes de la Institución Educativa Ortega quienes colaboraron en la realización de cada una de las actividades propuestas.

Tabla 4 *Recursos humanos*

PERSONAS	ROLES
Deyvy Ruiz	Docentes sede principal básica primaria, secundaria y media.
Deyanira Sánchez	
Ximena Gómez	
Rafael Palta	
Yovert Ussa	
Luisa Tenorio	
Yazmin Avilan	
Oscar Hoyos	
Diego Muñoz	
Jesús Trujillo	
Diego Salazar	
María Piedad Miranda Campo, Samir Erney Orozco Erazo	Líderes del proyecto

4.7. Recursos financieros

Tabla 5 Presupuesto Global por Fuentes de Financiación

RUBROS	Detalle	FUENTES				TOTAL
		PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
		Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
RECURSOS HUMANOS	Capacitación a docente	4.000.000				4.000.000
EQUIPOS	Internet video Beam Agendas, carpetas...	2.000.000				2.000.000
TRANSPORTE	Contratación de vehículo para salida de campo	2.000.000				2.000.000
MATERIALES	Impresos, fotocopias, Papel bond, Marcadores, cinta de enmascarar,		2.000.000			2.000.000
IMPREVISTOS			1.000.000			1.000.000
TOTAL		8.000.000	3.000.000			11.000.000

5. Escenario de Logros y resultados

5.1. Resultados/Hallazgos

“La educación tiene que ayudarnos a conocernos y comprendernos a nosotros mismos y a los otros”. Julián De Zubiria

En este apartado del desarrollo del proyecto de trabajo se pueden apreciar los resultados que surgieron y dieron origen a dos categorías: “Gerente Educativo y Clima Escolar, las cuales evidenciaron la construcción de estrategias gerenciales que se pueden implementar en el entorno escolar bajo la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección, propios de la investigación educativa.

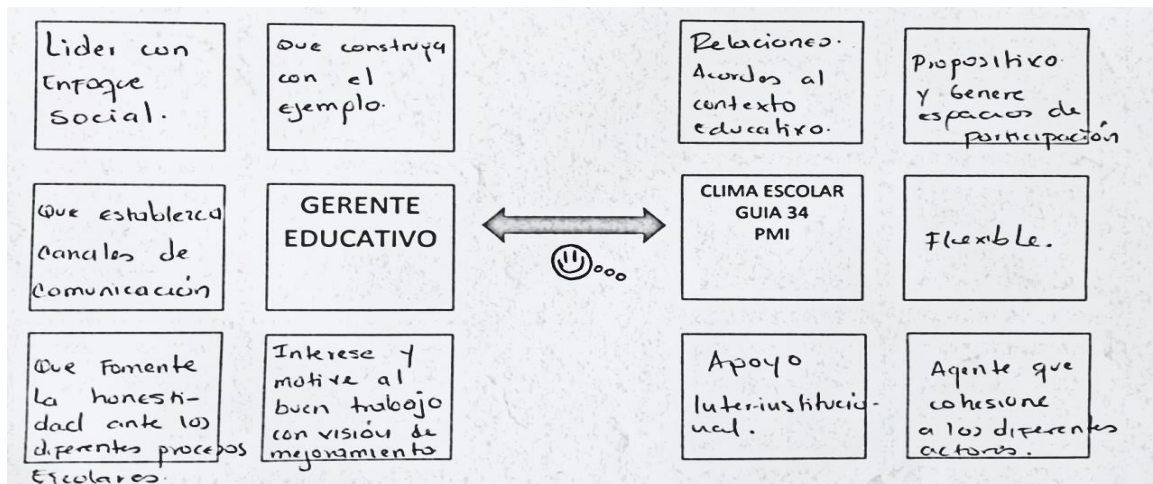
5.1.1. Gerente Educativo.

Esta categoría se caracterizó porque se obtuvieron asociaciones libres que fueron relevantes de los saberes previos con relación al concepto de Gerente Educativo, tal como se destaca en los resultados obtenidos en la observación participante en diferentes talleres incluyendo la carta asociativa y el test de Wartegg, lo cual permitió evidenciar lo siguiente:

“Reconoce las necesidades institucionales, individuales y colectivas” (Docente1)

“Capacidad de poder transmitir la información de forma adecuada” (Docente2)

Gráfico 6 Asociaciones libres de Gerente Educativo y Clima Escolar.

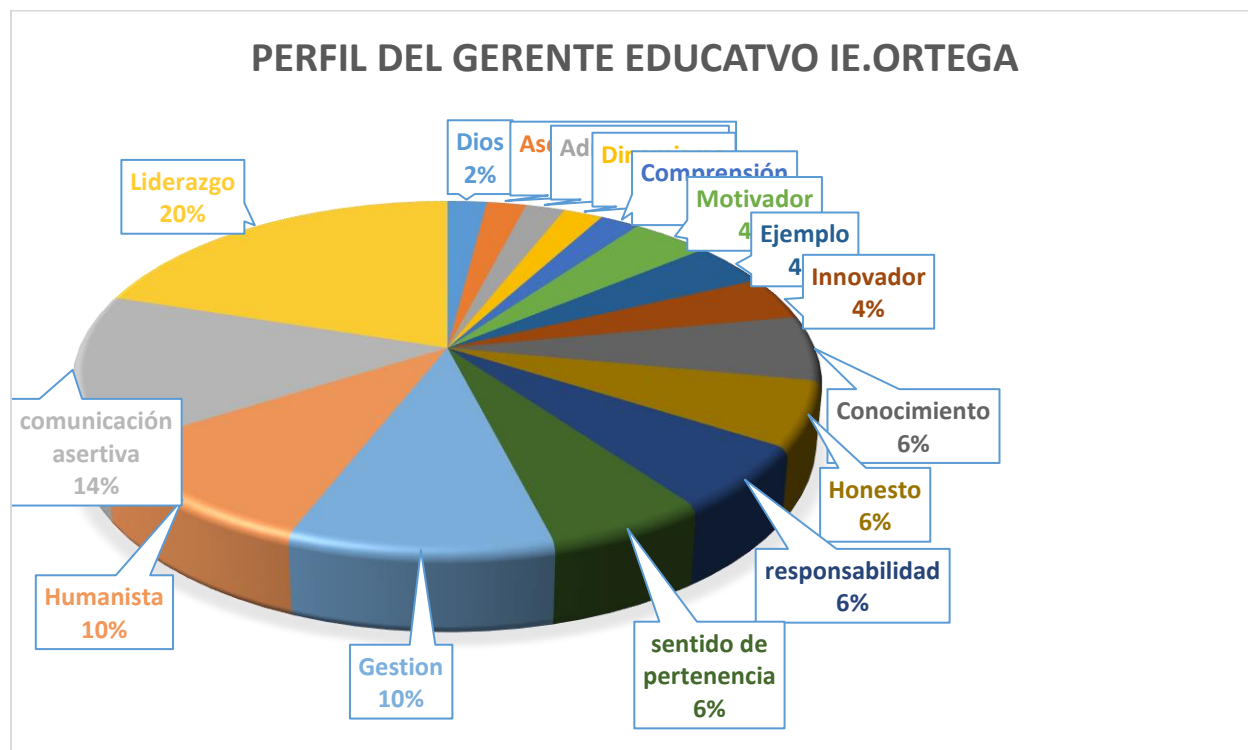


Fuente: imagen carta de asociaciones libres docentes IE. Ortega (2022)

En este sentido, se evidencian los significados que tienen los profesores sobre el concepto de Gerente Educativo, ya que son conscientes de la necesidad de un direccionamiento estratégico cuando expresan que el Gerente Educativo debe ser el principal motivador para el buen funcionamiento en todo lo relacionado al ámbito educativo. En este aspecto Torres (2011), afirma que: *el facilitador debe conocer la dinámica de los grupos, motivar y estimular constantemente la participación, promover un ambiente de confianza y respeto* (p.32)

Por esta razón, los profesores desde la experiencia de vida laboral idealizan un Gerente Educativo con una formación integral humanista y de conocimiento, así como lo muestra la gráfica.

Gráfico 7 Perfil del gerente educativo IE. Ortega.



Nota: porcentaje de asociaciones libres Gerente Educativo aplicado a los docentes de la Institución Educativa Ortega Cajibío (2021)
 Del 100% de la respuesta recolectada de las asociaciones libres los docentes al perfil del gerente educativo en la Institución Educativa Ortega se encontraron los porcentajes más relevantes 10% en gestión, 10% en un ser humanista, 14% que maneje una comunicación asertiva y con 20% de liderazgo. Los demás porcentajes se tienen en cuenta, pero a menor escala.

5.2.Clima Escolar

En esta segunda categoría se evidencia la manera de como el profesor dimensiona el clima escolar del cual hace parte el entorno educativo donde está presente.

“Fortalece el trabajo en equipo y el uso del tiempo...empatía, vínculos fuertes y solidarios”
 (Docente1)

“relaciones acordes al contexto educativo...generar espacio de participación” (Docente4)

“generar canales de comunicación apropiados...intercambio de experiencias...apertura y permanencia en espacios de participación” (Docente7)

Gráfico 8 *Clima escolar IE. Ortega.*



Como lo muestra la gráfica anterior un 20 % de los docentes manifestaron que anteriormente la convivencia presentaba grados de deficiencia ya que no se articulaba con las pocas actividades que se realizaban en la institución, como también la falta de liderazgo por parte de los directivos. También se identificó que un 14% se les dificultaba resolver favorablemente los diferentes conflictos que se presentaban al interior de la institución ya sea con los directivos o con los mismos compañeros docentes. El 10% de los docentes manifestaron que el clima laboral

Nota: porcentaje de asociaciones libres clima escolar aplicado a los docentes de la Institución Educativa Ortega Cajibío (2021)

dificultaba el trabajo en equipo y por esta razón se presentaba un individualismo colectivo, afectando los logros o resultados de la institución. Se pudo identificar que un 12% no entendían lo expresado por el gerente educativo ya que este no tenía una manera de comunicarse asertivamente en forma clara, precisa y concisa lo que realmente quería, del mismo modo, se tiene en cuenta la importancia de la motivación, la confianza, participación, identidad y como se dijo anteriormente un buen manejo de la comunicación.

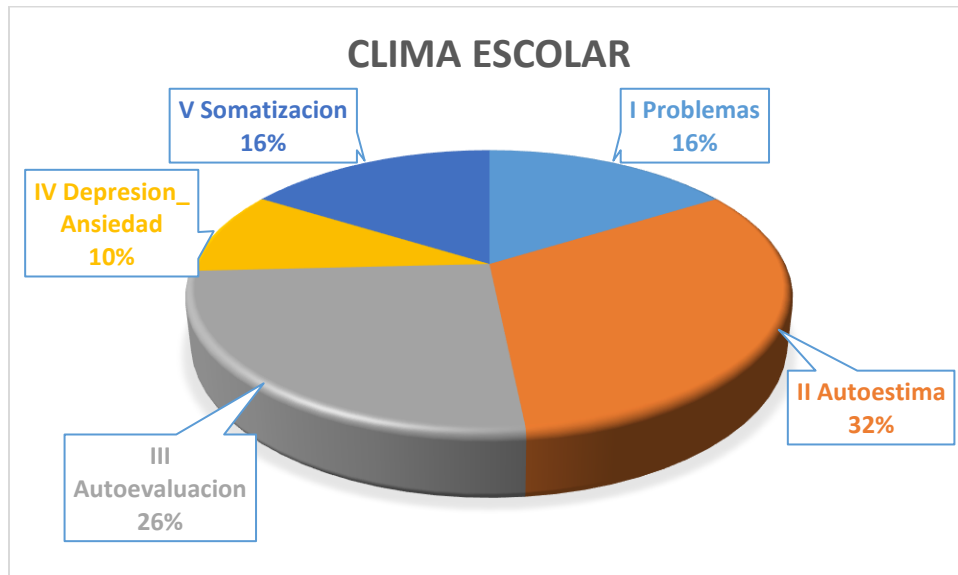
Entre el buen trato y respeto un 12% y 8 % respectivamente se determinó una relación entre sí. Finalmente, la tolerancia, la empatía, el liderazgo en menor escala se hace necesarias para que las acciones se desarrollen en la institución lo mejor posible.

Para continuar con la utilización de instrumentos se aplicó la prueba de Wartegg de 16 campos a 10 docentes de la IE. Ortega. Con la orientación de un profesional de la psicología y se construyeron los informes individuales en las que se evaluaron las siguientes áreas.

- ✓ Posicionamiento frente al miedo

- ✓ Relacionamiento interpersonal
- ✓ Manejo de ansiedad y frustraciones
- ✓ Expectativas, ambiciones y proyecto de vida
- ✓ Utilización de la energía vital para el logro de objetivos
- ✓ Facilidades y dificultades en procesos cognitivos de análisis, asociación y síntesis
- ✓ Comportamiento ético frente a valores
- ✓ Otros aspectos y conclusiones

Gráfico 9 *Clima escolar.*



Nota: porcentaje test proyectivo Wartegg clima escolar aplicado a los docentes de la Institución Educativa Ortega Cajibío (2022)

De acuerdo al análisis de resultados se identificaron los siguientes factores de riesgo que pueden afectar el clima escolar.

1. ***I-Tendencia a multiplicar los problemas:*** el 16% de los docentes IE. Ortega se les dificulta la posibilidad de vencer obstáculos y el nivel de rendimiento laboral o resolución de conflictos.
2. ***II-Inseguridad*** –falta de confianza en sí mismo: el 32% de los docentes puede dificultar la posición del individuo frente a situaciones de incertidumbre, de cambio y como se presenta o sitúa en el ámbito laboral.
3. ***III-Dificultad para evaluar las propias potencialidades y limitaciones:*** el 26% de los docentes reconoce su individualidad, la capacidad de auto-observación y el reconocimiento de sus posibilidades.
4. ***IV-Depresión y ansiedad:*** el 10% de los docentes presentan afectaciones emocionales, preocupaciones y conflictos internos que afectan áreas de la vida.
5. ***V-Somatización y dificultades en la canalización de la energía vital:*** el 16% de los docentes utiliza su energía vital para el logro de objetivos, la dificultad se puede presentar si se reprime o se bloquea.

Por consiguiente, el instrumento que permita la evaluación periódica del clima escolar en la IE. Esta dada por la estrategia DOFA, desde la inclusión en la evaluación institucional y el plan de mejoramiento ya que permite definir un diagnóstico y análisis de los factores que influyen en el clima escolar.

Acorde con el estudio, se encuentran fortalezas como: una adecuada infraestructura con espacios locativos muy agradables, planta de personal idónea sus competencias. Se nota el respeto por las opiniones e ideas, colaboración en la programación y realización de los diferentes eventos institucionales.

En igual forma, las oportunidades están dadas para programar en el cronograma institucional anual jornadas pedagógicas que sirvan de insumo para la actualización curricular y analizar los resultados institucionales a partir de lo planteado en el POA (plan operativo anual).

Embellecimiento de las sedes de la institución que redunde en el bienestar de toda la comunidad educativa.

Con relación a las debilidades, se evidencia la sustitución de manera temporal en los cargos directivos y docentes, seguimientos efectivos a los procesos institucionales de parte de los entes gubernamentales; poca infraestructura tecnológica y falta de conectividad para la implementación de las TIC y falta de seguimiento a las estrategias planteadas para mejoramiento del clima escolar.

En efecto, dentro de las amenazas está el deterioro de la salud mental de los docentes por la depresión y ansiedad. Requerimientos externos frente al desarrollo de actividades desde nivel central, que no tienen en cuenta la identidad institucional. Poca asignación de recursos para la ejecución de mejores eventos. Alta deserción escolar (10%) Improvisación del equipo directivo en el desarrollo de actividades y procesos al interior de la institución.

De acuerdo con el siguiente análisis de la matriz DOFA, aplicado a nuestro trabajo de desarrollo podemos identificar la efectividad de lo que logramos descubrir a través de una serie de estudios y consultas, las cuales nos permite que este trabajo sea objeto de ser incluido como una guía más del plan de mejoramiento de la institución educativa Ortega.

Igualmente con el ejercicio de la matriz DOFA, se evidencia algunas falencias que se presentan en la institución educativa, como también sus fortalezas, las cuales hemos consignado en el presente documento, de acuerdo con los objetivos específicos planteados, donde en el

desarrollo temático se relacionaron tanto los componentes de las gestiones directivas, académicas, administrativas y financieras y la gestión comunitaria, al mismo tiempo precisar los dos enfoques fundamentales que también influyen decididamente en el clima escolar, como lo son el Gerente Educativo y el Clima Escolar.

Ahora bien, en el caso de nuestro trabajo de desarrollo, nos enfocamos en la Gestión Directiva, por tener una relación directa con el Clima Escolar, ya que, de acuerdo con la capacidad de liderazgo, conocimiento académico y otra serie de habilidades del gerente educativo, hará que se desarrolle un excelente sistema de gestión de calidad educativa.

Para finalizar, se define un plan estratégico para el fortalecimiento del clima escolar en la institución educativa teniendo en cuenta la ejecución del manual de proyecto de vida personal y profesional de un maestro con los siguientes ítems.

1. Identificación
2. Justificación
3. Planteamiento del problema
4. Formulación del problema
5. Objetivos (general y específico)
6. Marco legal
7. Marco conceptual
8. Marco teórico... Áreas a trabajar en el proyecto de vida: las afectivas, profesional, social, espiritual, material y física.
9. Plan operativo
10. Seguimiento y evaluación

11. Recursos

5.3. Conclusiones.

1. El clima escolar como categoría permite identificar características propias para el direccionamiento del contexto educativo.
2. Las competencias comportamentales son fundamentales para la convivencia y el respeto en la manera de pensar y actuar en el quehacer docente.
3. Un mejor clima institucional posibilita que el desarrollo de las dimensiones pedagógicas, culturales y políticas tengan una mayor aceptación por parte de la comunidad educativa, como también se produzcan mejores resultados.
4. Se determina que con la influencia del clima escolar de los docentes se logra una mejor producción, compromiso y responsabilidad en los diferentes trabajos y tareas llevadas a cabo en la Institución Educativa Ortega.
5. Se logra un mayor entendimiento mediante la fluidez de una comunicación asertiva entre el Gerente Educativo y el cuerpo docente.
6. Se observó una tendencia de individualismo en algunos docentes, producto de poca adaptación al entorno educativo, como también a poca facilidad de acceso a la institución situación que dificulta que el docente tenga sentido de pertenencia.

5.4.Recomendaciones.

1. Se debe acoger y poner en práctica las estrategias planteadas sobre el clima escolar en la institución educativa como un propósito innovador para sacar adelante las metas y objetivos planteados en la misión y visión, igualmente en todas las actividades que se lleven a cabo en la institución.
2. Permitir que los docentes tengan la oportunidad de una mejor interrelación personal, mediante la programación de eventos, culturales, deportiva y académica.
3. Se recomienda que los ejercicios desarrollados sobre el clima escolar docente sean de continua consulta, como también seguir investigando sobre el tema para lograr una mejor empatía y convivencia entre directivos y docentes.
4. las estrategias planteadas en este proyecto de desarrollo sean incorporadas en el Plan de Mejoramiento Institucional y sean evaluadas periódicamente.

Anexos

Anexo A. Carta asociativa de Abric.

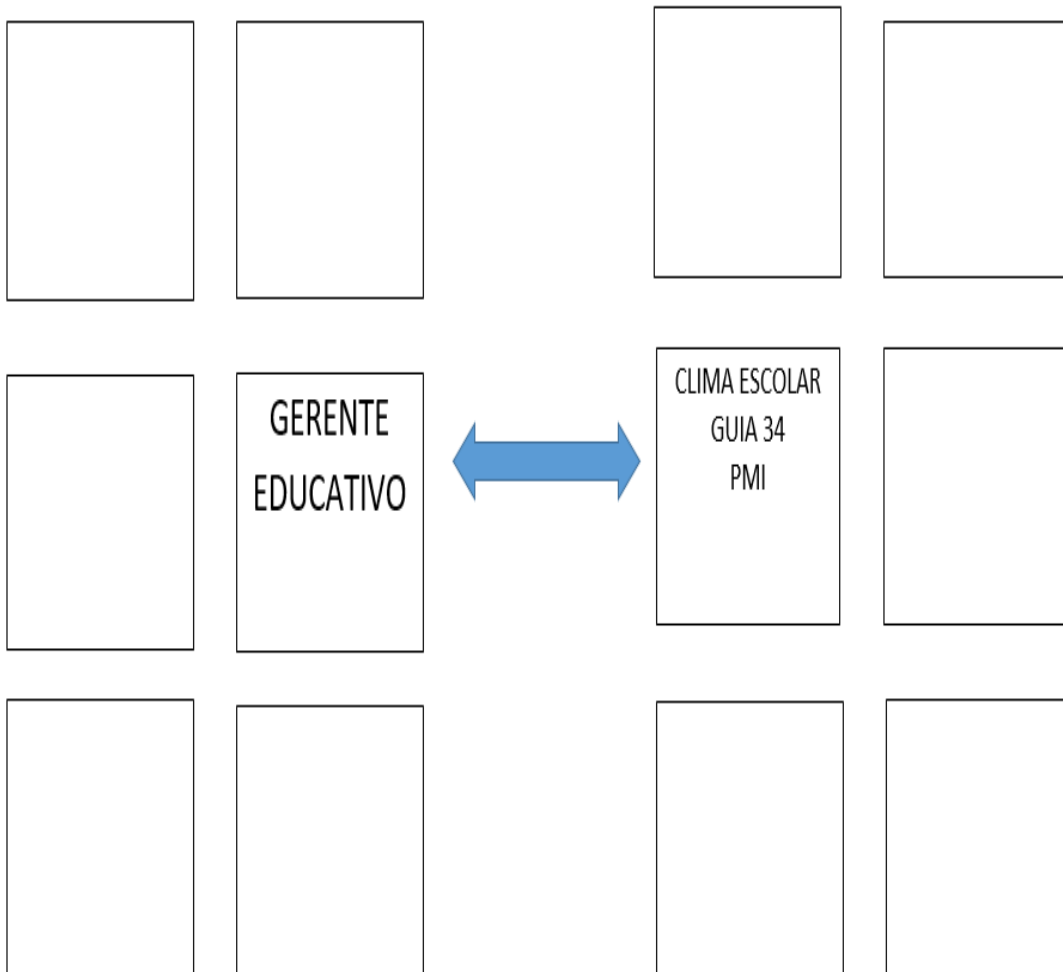
Muestra: 10 docentes de la IE. Ortega

Pregunta problematizadora: ¿cuál es la influencia del rol del gerente educativo en el clima escolar de la IE Ortega, municipio de Cajibío?

Carta asociativa de Abric

Pregunta problematizadora para docentes

¿Cuál es la influencia del rol del Gerente Educativo en el Clima Escolar de la Institución Educativa Ortega, Municipio de Cajibío?



Fuente: elaboración propia (2022)

Respuesta de asociaciones libres.

“Capacidad de poder transmitir la información de forma adecuada” (Docente2)

“Líder, humildad, responsabilidad, sentido de pertenencia, conocimiento” (Docente3)

“Que se interese y motive al buen trabajo con visión de mejoramiento” (Docente4)

“Innovador, principios y valores, asesor pedagógico, con capacidad de liderazgo” (Docente5)

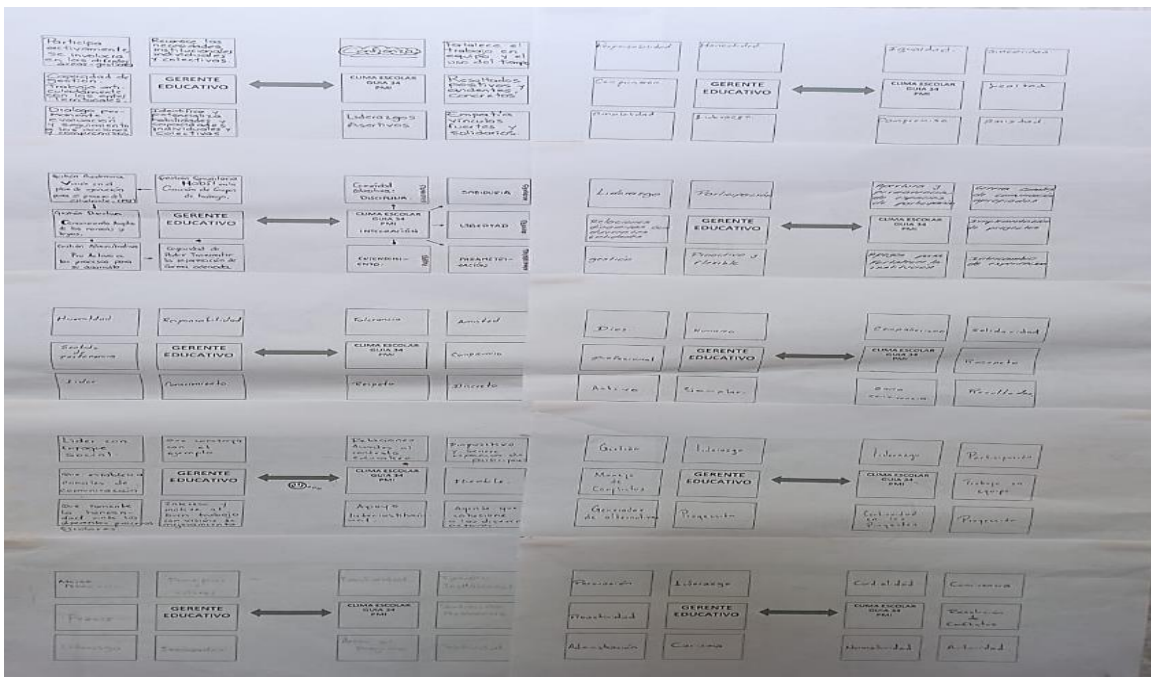
“Responsabilidad, honestidad, comprensivo, amabilidad y liderazgo” (Docente6)

“Relaciones dinámicas con diferentes entidades” (Docente7)

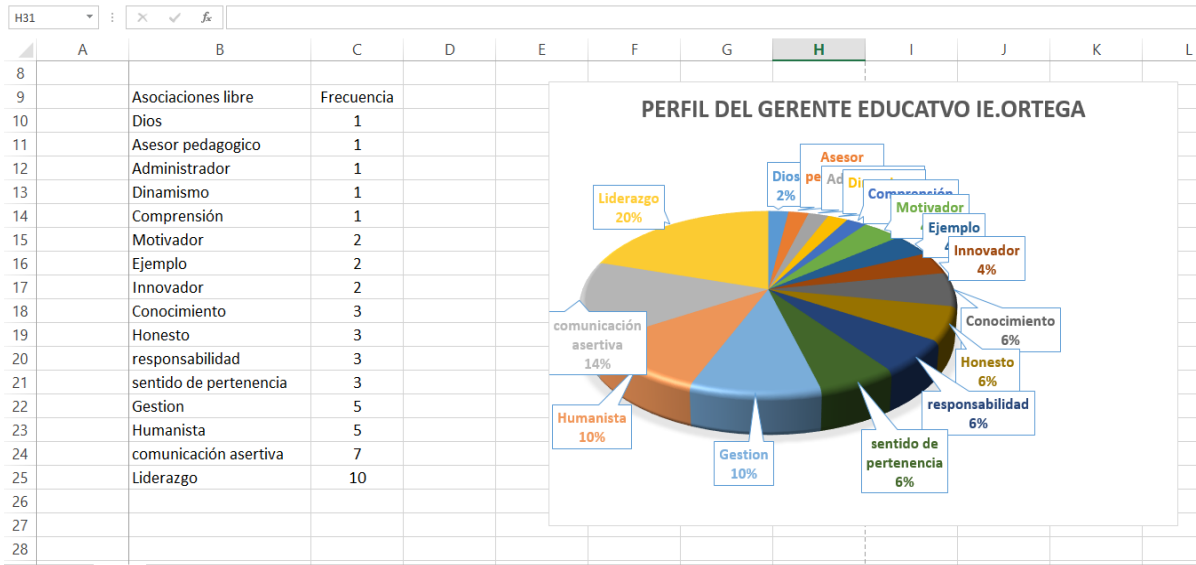
“Dios, humano, profesional, activo, ejemplar” (Docente8)

“manejo de conflictos, gestión, liderazgo, generador de alternativas y proyección” (Docente9)

“Persuasión, liderazgo, proactividad, administración y carisma” (Docente10)

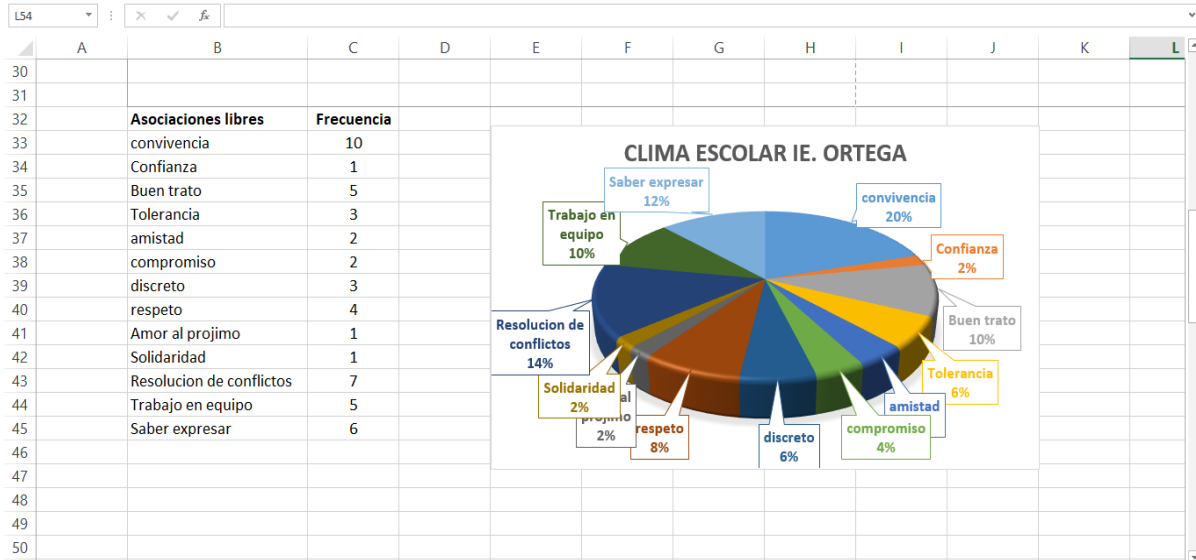


Anexo B. Diagrama circular con datos y porcentajes



Fuente: elaboración propia (2022)

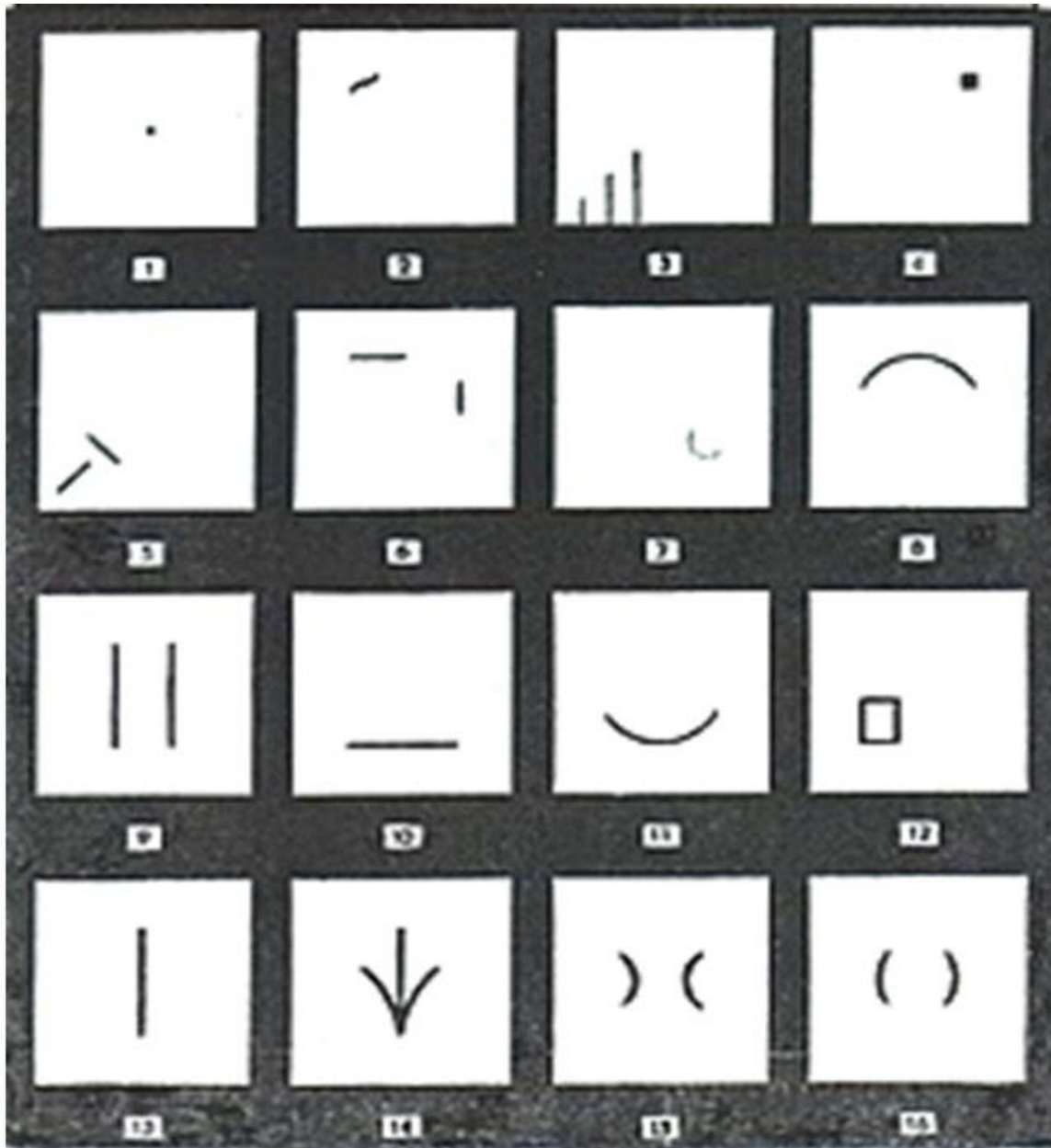
Fuente: elaboración propia (2022)



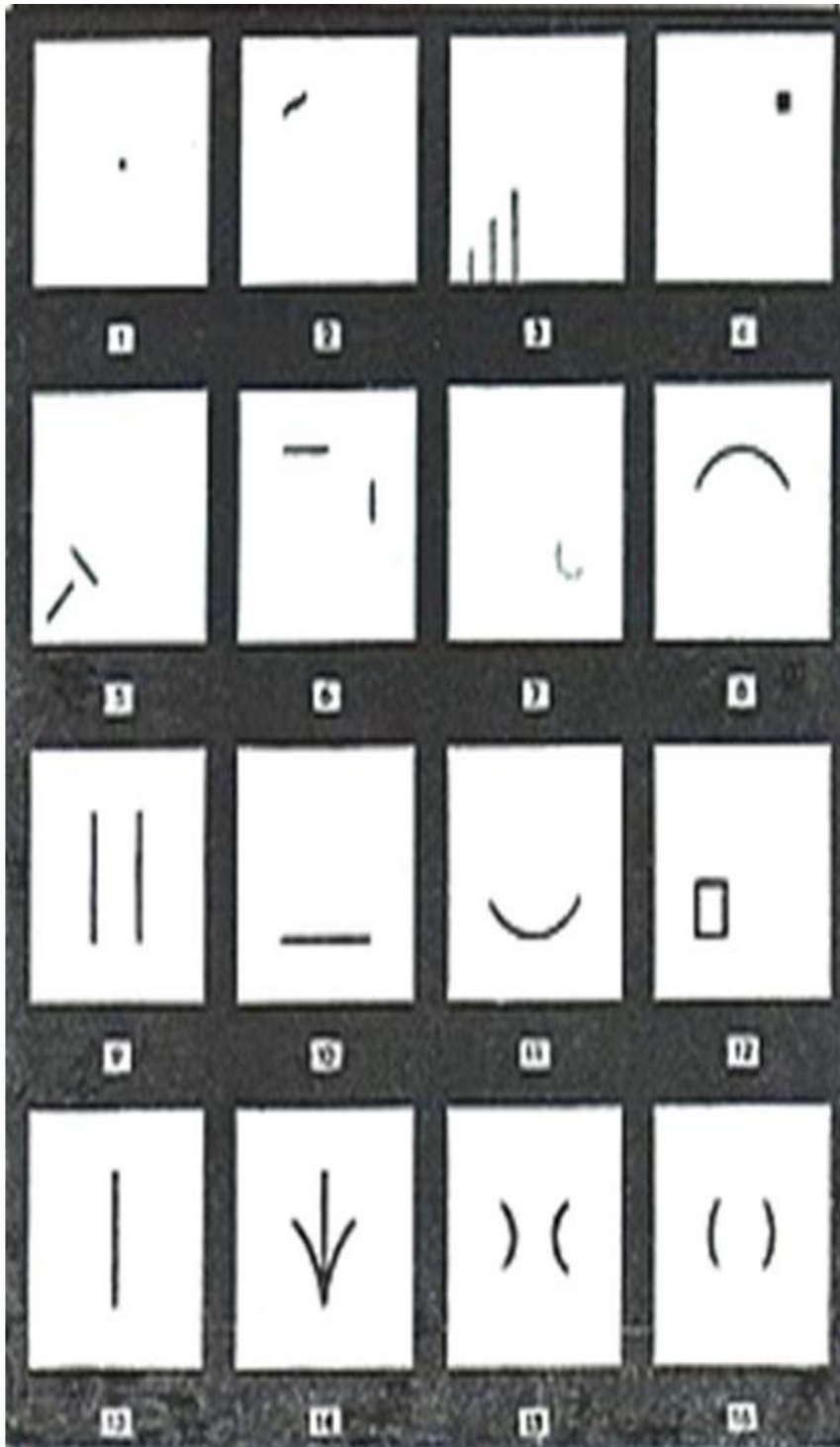
Anexo C. Test de Wartegg

Muestra: 10 docentes de la IE. Ortega

En la siguiente planilla hay un punto de referencia realiza tus propias creaciones con lápiz.



Nota. Test de Wartegg. Fuente: <https://psicotest.mitiendanube.com/productos/curso-online-test-de-wartegg-16-campos/>



1. Imagen del yo
2. Expresividad
3. Perfección
4. Vocación
5. Voluntad
6. Pensar
7. Madurez psiq.
8. Expansión
9. Ideal
10. Objetividad
11. Sociabilidad
12. Adaptación
13. Lecturas
14. Realidad
15. Familia
16. Espiritualidad

Nota. Test de Wartegg. Fuente: <https://psicotest.mitiendanube.com/productos/curso-online-test-de-wartegg-16-campos/>

Anexo D. Análisis del test de Wartegg

1 de 10 resultados

INFORME TEST WARTEGG

POSICIONAMIENTO FRENTE AL MEDIO:
Tendencia de personalidad introvertida. Pensamiento racional. Humanista. Se observa falta de confianza en sí misma, se siente diluida o inhibida para posicionarse en el mundo; aunque ante algunas situaciones su energía vital le permite posicionarse con seguridad. Muestra pulcritud, mas no organización. Se observa sensibilidad ante el medio que la rodea.

RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL:
Puede expresar su emotividad y afecto, se inclina hacia el contacto con los demás, aunque se observa cierta irritabilidad y cautela en el manejo de las relaciones. Puede relacionarse de manera profunda. Independencia personal.

MANEJO DE ANSIEDAD Y FRUSTRACIONES:
Refleja la necesidad de involucrarse en múltiples actividades para dispersar sentimientos de angustia, ansiedad y excitabilidad. Se le dificulta manejar situaciones que le generen presión y ansiedad, aunque su tendencia de pensamiento le permite encontrar alternativas de solución. Se siente limitada en su actividad por lo que refleja la necesidad o deseo de un cambio en su vida.

EXPECTATIVAS, AMBICIONES Y PROYECTO DE VIDA:
Tiene capacidad para proyectarse a futuro, manifiesta claridad en sus anhelos y aspiraciones, deseo de crecimiento y desarrollo. Puede aceptar competir con los demás.

UTILIZACION DE LA ENERGÍA VITAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS:
Se observa cierta dificultad para canalizar la energía o energía fluctuante. Falta vitalidad y seguridad para el cumplimiento de sus propósitos y objetivos; aunque moviliza su energía, esta no siempre es puesta en acción.

FACILIDADES O DIFICULTADES EN PROCESOS COGNITIVOS DE ANÁLISIS, ASOCIACIÓN Y SÍNTESIS:
Tendencia de pensamiento racional, expansión imaginativa y creatividad. Muestra capacidad de asociación y síntesis. Capacidad intelectual.

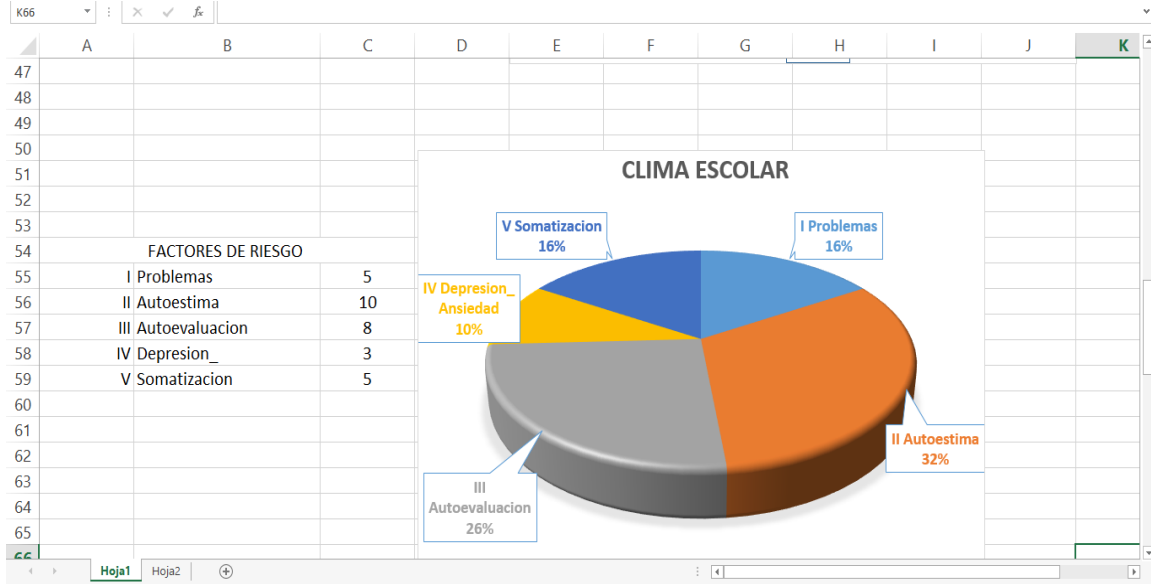
COMPORTAMIENTO ÉTICO FRENTE A VALORES:
Puede acatar normas, aunque siempre da su opinión. Llega a oponerse ante situaciones en las que se ven confrontados sus valores. Refleja necesidad de protección.

OTROS ASPECTOS Y CONCLUSIONES:
Ansiedad ante la prueba
La persona muestra objetividad, una tendencia de pensamiento racional con capacidad de síntesis, una alta capacidad imaginativa y creativa. Algunos factores internos que le generan ansiedad la limitan en el desarrollo de sus objetivos, propósitos o proyecto de vida, lo que puede afectar también la capacidad para tomar decisiones y la confianza en sí misma. No se observan tendencias opositoras; aunque puede acatar normas, da su opinión y, generalmente, se deja guiar por sus principios y valores. Refleja necesidad de sentirse protegida, sociabilidad, sensibilidad ante el medio y capacidad para trabajar en equipo y sociabilidad.

Escaneado con CamScanner

Nota: análisis del Test de Wartegg 1 de 10 participantes. Fuente: elaboración propia (2022)

Diagrama circular con datos y porcentajes



Fuente: elaboración propia (2022)

Anexo E. Estrategia para el fortalecimiento del clima escolar en la IE. Ortega

Manual



Fuente: elaboración propia (2022)

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ORTEGA						
PLAN OPERATIVO						
PROYECTO DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL DE UN MAESTRO						
AÑO 2022						
QUE	PARA QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	DONDE	CUANTO
ACTIVIDAD 1						
Conocimiento	Cómo me veo y cómo me ven los demás?	Conferencias guiadas y talleres	Equipo de trabajo comité de proyecto de vida.	1er trimestre	Aula de clase Sede colegio	\$200.000
Mapa de sueños	Apropiación del sentido de la vida					
ACTIVIDAD 2						
Vida de éxito	Principios y valores para una vida de éxito	Guías , talleres Experiencias de vida	Equipo de trabajo comité de proyecto de vida.	2do trimestre	Aula de clase Sede colegio	\$200.000

ACTIVIDAD 3						
El ser que Soy	Valor del Autoestima	Guías, talleres	Equipo de trabajo comité de proyecto de vida.	3er trimestre	Aula de clase Sede colegio	\$200.000
Mi vida en el tiempo	Me proyecto a corto, mediano y largo plazo	Plan de vida				
ACTIVIDAD 4						
Mi valor como ser humano	Cuidar de mi cuerpo y mi mente	Conferencias cómo mejorar nuestra calidad mi vida	Equipo de trabajo comité de proyecto de vida.	4to trimestre	Aula de clase Sede colegio	\$200.000
Mi plan vocacional y profesional	Toma de decisiones para Continuar estudiando	Conferencia de liderazgo y superación personal	Equipo de trabajo comité de proyecto de vida.			

FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y AJUSTES AL PROYECTO					
Nº	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	TIEMPO MES/ DÍA	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	

Referencias Bibliograficas

- Abric, Jean Claude. (2001). Prácticas sociales y representaciones (Primera ed., Vol. I). (J. D. Palacios, Trad.). Embajada de Francia en México, Francia: Ediciones Coyoacán S. A. de C, V.
- Álvarez y Santos. (1996). Las estrategias educativas como vía para una gestión educativa eficiente. Recuperado de:
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/444/pdf>.
- Argos, Javier. (2014). Liderazgo y Educación. Editorial de la ciudad de Cantabria. (Eds.)
- Esquerra, Pilar. (2014). Liderazgo y Educación. Editorial de la ciudad de Cantabria. (Eds.)
[https://books.google.com.co/books?id=MYZPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%C3%81varez,+M.+\(1998\).+El+liderazgo+de+la+calidad+total.+Madrid:Escuela+Espa%C3%B1ola.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj8m4j5wrf0AhV_RjABHWvpBGc4FBD0AXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=MYZPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%C3%81varez,+M.+(1998).+El+liderazgo+de+la+calidad+total.+Madrid:Escuela+Espa%C3%B1ola.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj8m4j5wrf0AhV_RjABHWvpBGc4FBD0AXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false)
- Ariza Aguilera, D. (2009). “Competencias de un Gerente de Proyecto, soporte a la Administración del Recurso Humano”. VII Jornada de Gerencia Proyectos de TI. Recuperado de <https://docplayer.es/8471460-Competencias-de-un-gerente-de-proyecto-soporte-a-la-administracion-del-recurso-humano.html>
- Carlyle (1841), Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/276202633_Perspectiva_teorica_del_liderazgo_educativo_hacia_nuevas_formas_de_liderazgo_liderazgo_distribuido
- Cassullo, G. (2000). Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación. Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 26 de Noviembre de:
<http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFG/psicometricas/mikulic/FICHA%204.pdf>
- Gracia Carreño, Ingrid. (2010). Perspectiva teórica de liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido. Recuperado el 25 de noviembre de:
https://www.researchgate.net/publication/276202633_Perspectiva_teorica_del_liderazgo_educativo_hacia_nuevas_formas_de_liderazgo_liderazgo_distribuido
- McMillan y Schumacher (200). Investigación Educativa. Recuperado el 25 de noviembre de:

https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan_J._H._Schumacher_S._2005._Investigacion_educativa_5_ed..pdf

Mintzberg y Quinn, (1993). Responsabilidad de un gerente educativo. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5713/571365156011.pdf>.

Real Academia Española [RAE]. (s.f.). Biblioteca. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 26 de Noviembre de 2021, de <https://dle.rae.es/liderazgo>

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Ramírez, D. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Diálogos de saberes, (46), 187-200.

Secretaria de Educación de Bogotá. (2019). *Convivencia Escolar*. https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/gestion-educativa/descripcion-convivencia-escolar

Secretaria de Educación del Cauca. (2022). Matriz de Cálculo Necesidades Docentes. Unidad de Apoyo a la Gestión (UDAG). unidadesdesconcentradas@cauca.gov.co

Torres, M. (2011). La Praxis Andragógica. La Horizontalidad y la Participación en la Situación de Aprendizaje. Editado por el Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes. Mérida-Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641004.pdf>

UNESCO. Análisis del Clima Escolar: Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y El Caribe. Publicación, Santiago: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, 2013. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>

Wartegg, E. (1987). Diagnóstico de Camadas – WZT. Florianópolis: Casa do Psicólogo. https://www.academia.edu/7697801/TEST_DE_WARTEGG



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)8 93 30 50 - www.ucm.edu.co