



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante Resolución
N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la
Educación Maestría en Administración y
Planificación Educativa**

**Gestión directiva ante el proceso de calidad
educativa en la Institución Santa María Del
Rio De Chía - Cundinamarca**

Autor: Mari Luz León León

C.C. 52256738 Bogotá

Tutora: Mg. Elizabeth Castillo

Panamá, Septiembre 01 2017



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante Resolución
N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la
Educación Maestría en Administración y
Planificación Educativa**

**Gestión directiva ante el proceso de calidad
educativa en la Institución Santa María Del
Rio De Chía - Cundinamarca**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración y Planificación Educativa**

Autor: Mari Luz León León

C.C. 52256738

Tutora: Mg. Elizabeth Castillo

Panamá, Septiembre 01 2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

**NOMBRES Y APELLIDOS
JURADO PRINCIPAL**

**NOMBRES Y APELLIDOS
COMITÉ DE INVESTIGACIONES****PANAMÁ, Septiembre, 01, 2017**

DEDICATORIA

A mi mamá Margarita León, por ser mi guía constante, por sus consejos, su apoyo y motivación, que me han permitido ser una persona de bien, por ser mi ejemplo de superación y por su amor.

MARILUZ LEÓN...

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia por su apoyo en la construcción de mi camino hacia el mejoramiento profesional.

A la directora María Patricia Ortiz, por demostrar y enseñar el gran sentido de pertenencia hacia la institución y por su gestión en favor de la educación.

MARILUZ LEÓN

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v

TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
 MOMENTO I: DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR	3
Exploración de la situación.....	3
Preguntas de investigación.....	5
Propósitos de la investigación.....	6
Razones de la investigación.....	6
Pertinencia institucional de la investigación.....	8
Descripción del escenario de la investigación.....	9
MOMENTO II: TEORÍAS DE ENTRADA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL FÉNOMENO	10
Antecedentes de la investigación.....	10
Conceptos definidores y sensibilizadores.....	14
MOMENTO III: RECORRIDO METODOLÓGICO	35
Enfoque paradigmático.....	35
Elección de la tradición cualitativa.....	35
Criterios de selección de los informantes claves.....	36
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
Validez y confiabilidad de la información.....	37
MOMENTO IV: ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS	39
Categorización de la información.....	39
Análisis e interpretación de los datos.....	42
MOMENTO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	46
Denominación de la propuesta.....	46
Descripción.....	46
Fundamentación.....	47
Objetivos de la propuesta.....	47
Beneficiarios.....	48
Metodología.....	48
 CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perspectivas de la definición del término gestión.....	15
Tabla 2. Matriz de registro sobre gestión directiva.....	39
Tabla 3. Matriz de registro sobre calidad educativa.....	41
Tabla 4. Estrategias para direccionamiento de la calidad educativa.....	49

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA
Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada
mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

RESUMEN

El propósito medular de esta investigación se enfocó en describir la gestión directiva efectuada en la Institución Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, ante el proceso de calidad educativa. Para ello, se hizo posesión del modelo paradigmático interpretativo, a través de la tradición cualitativa fenomenológica de Sandín (2003), asumiendo tres (3) informantes claves de la institución objeto de estudio que brindaron sus vivencias testimoniales mediante el uso de la entrevista semiestructurada como técnica, apoyándose en la guía de entrevista como instrumento. Una vez recopilada, categorizada, analizada e interpretada la información se concluyó que la gestión directiva ejercida en la institución es pertinente para el logro de la calidad educativa, aun cuando hay proceso como la falta de coherencia entre los objetivos planteados y los resultados generados, y el estilo de liderazgo asumido por la rectoría, que podrían desvirtuar la categoría alcanzada actualmente ante las pruebas de calidad del estado colombiano.

Palabras clave: gestión, dirección, calidad educativa.

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA
Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada
mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

ABSTRACT

The main purpose of this research was to describe the management of the Santa Maria del Rio de Chia - Cundinamarca Institution, before the process of educational quality. In order to do this, the paradigmatic interpretative model was acquired through the phenomenological qualitative tradition of Sandin (2003), assuming three (3) key informants of the institution object of study that provided their testimonial experiences through the use of the semistructured interview as Technique, relying on the interview guide as an instrument. Once the information was collected, categorized, analyzed and interpreted, it was concluded that the managerial management exercised in the institution is relevant to the achievement of educational quality, even when there is a process such as the lack of coherence between the objectives and the results generated; The style of leadership assumed by the rectory, which could detract from the category currently achieved by the quality tests of the Colombian state.

Key words: management, management, educational quality.

INTRODUCCIÓN

Hoy día el contexto educativo enmarcado en la denominada sociedad del conocimiento, exige constantemente el replanteamiento de los modelos y prácticas que se han desarrollado en la pedagogía y en la organización de las instituciones que se encargan de promover, fomentar y formar a los futuros ciudadanos. La sociedad actual demanda individuos creativos, emprendedores y críticos que tengan la capacidad de adaptación a las exigencias laborales y sociales a los que deben enfrentarse en el transcurso de su vida, de allí entonces las necesidades de contar con claustros educativos capaces de asumir este reto, repensando e innovando constantemente sus prácticas cotidianas.

Es por ello que las instituciones educativas tienen como tarea compleja la articulación de manera armónica de los componentes que implican la gestión directiva, asegurando que los proyectos, planes o programas a cargo de la entidad, se encaminen al logro de la misión, visión y objetivos institucionales en concordancia con las políticas educativas de manera eficiente y eficaz; rindiendo cuenta de tal manera sobre la utilización de recursos, la organización escolar, los procesos de enseñanza-aprendizaje, del clima laboral, del ambiente institucional, de estrategias y actividades pedagógicas, evaluaciones y participación de la comunidad educativa, siendo estas solo algunas de los desafíos que asumen para satisfacer las exigencias de la sociedad.

En vista de lo anterior, es eminente el quehacer de las instituciones educativas ante la necesidad de volcar sus esfuerzos hacia la búsqueda de la excelencia, y construyan caminos hacia la calidad, así como lo plantean y exigen las nuevas políticas gubernamentales colombianas: “El acceso a una educación de calidad desarrolla las capacidades de las personas para el ejercicio pleno de derechos y para la acción responsable en torno a la participación ciudadana”, y esta educación solo puede ser posible si está conducida y orientada claramente por una gestión sistemática que oriente el fortalecimiento de las instituciones, conservando una

autonomía que responda de manera acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Ante dicha situación, el rector o rectora de una institución educativa como líder es quien orienta y da sentido a una gestión directiva como factor esencial para el éxito de un proyecto educativo, y aunque en su quehacer se apoya en un equipo capacitado e idóneo, está bajo su responsabilidad la forma de gestionar y dirigir involucrando cada una de las personas de la comunidad y los componentes pedagógicos que se requieran para obtener las metas y propósitos que alcancen la calidad educativa ya mencionada.

Desde esta perspectiva, es en manos de las directivas en quien está el asumir el reto de brindar sus conocimientos y habilidades para analizar, evaluar y tomar decisiones relacionadas al mejoramiento de la calidad, haciendo de la educación un espacio significativo en el cual se obtenga una óptima organización administrativa y pedagógica, dedicando sus competencias en la concentración de procesos de gestión que se transformen las tendencias pedagógicas, a fin de que sean pertinentes con los parámetros de competitividad locales e institucionales y que conlleven a la calidad en el servicio de los diferentes escenarios educativos.

Esta investigación pretende entonces brindar una mirada sobre el análisis de la gestión directiva para mejorar los índices de calidad tomando como referente la Institución Educativa Santa María del Río del Municipio de Chía Cundinamarca, siendo esta una entidad que se ha preocupado desde su rectoría por el constante mejoramiento y capacitación de los distintos niveles organizacionales y prácticas pedagógicas que allí se desarrollan.

Para tal efecto el presente informe se encuentra estructurado mediante seis capítulos entre los cuales se distinguen los siguientes: contextualización del problema, marco teórico, marco metodológico, análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones, culminando con la propuesta para la solución del problema.

MOMENTO I DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR

EXPLORACIÓN DE LA SITUACIÓN

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO: 2013), a través del informe sobre la situación educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015, reseña que durante las últimas dos décadas el debate sobre la calidad ha transitado desde un enfoque centrado en los insumos necesarios para proveer educación (infraestructura, materiales educativos, tiempo de escolarización) hacia la pregunta por el aprovechamiento escolar y los resultados académicos de los estudiantes.

En vista de ello, las instituciones educativas del continente han emprendido su rumbo desde la gestión oportuna, siendo el directivo en este caso, quien figura como líder ante los procesos de cambios que persiguen el incremento la calidad ya antes referida, con la pretensión de alcanzar niveles de excelencia educativa adecuados a las demandas políticas, económicas y sociales, mediante la implementación de estrategias que, por medio de la enseñanza, fortalezcan a los ciudadanos en un perfil solidario, justo y participativo, responsable y comprometido con las necesidades del tejido social.

En este orden de ideas, es preciso destacar que la búsqueda de una educación integral y de calidad, rige la pauta de las actuales reformas educativas con el propósito de mejorar los niveles de vida en las comunidades y brindar oportunidades de desarrollo a los individuos. Cada día es más importante que las instituciones escolares enfoquen sus esfuerzos hacia el camino de la excelencia, y por ello se hace necesario que existan entes encargados del aseguramiento de la calidad, con claros horizontes institucionales que actúen en el mejoramiento constante del personal docente y estudiantes.

En el caso colombiano, el Ministerio de Educación Nacional ha definido dicha gestión como la misión orientadora que requiere de un liderazgo claro y compartido para definir la cultura organizacional que quizás incide en el logro de los objetivos institucionales y la apropiación del direccionamiento estratégico, donde se hace claro que las directivas institucionales como columna vertebral del proceso educativo son las responsables de dicho compromiso, es por ello que dentro de sus guías de orientación institucional plantean los conceptos bases y los parámetros para diseñar estos lineamientos:

En consonancia a la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, por ejemplo, se recopila, sistematiza, analiza y valora la información sobre el desarrollo de las acciones y de los resultados de procesos de la Institución Educativa, se establecen fortalezas y oportunidades que permiten elaborar el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Estudios, herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa.

Por su parte, la guía 34 plantea la política de calidad donde se le exige a las Instituciones Educativas realizar la autoevaluación, establecer un plan de mejoramiento, seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión directiva, pedagógica, académica, comunitaria y administrativa financiera; para responder efectivamente a los procesos educativos desde el interior de cada institución, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.

Desde esta perspectiva, el director es entendido entonces como un líder que orienta las acciones de la institución y el trabajo en equipo entre sus colaboradores, incidiendo en el clima organizacional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educativos. Desde esta mirada, el rector debe asumir el reto

de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en los aspectos académicos, técnicos y administrativos, de igual manera garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución y permitir un eficiente uso de los recursos.

Bajo este marco referencial y con la observación continua sobre la gestión directiva en la Institución Educativa Santa María del Río de Chía - Cundinamarca, se destaca un liderazgo que ha promovido criterios de excelencia educativa y unos óptimos resultados, sin embargo, ha sido notorio la posible carencia de un sistema integrado que refleje los indicadores de calidad que reportan tanto los procesos administrativos como pedagógicos orientados por el rector de dicha institución, aspecto que posiblemente permita fortalecer la acción gerencial de quien acobia a responsabilidad del logro de los propósitos que contemplan el proyecto educativo institucional.

Complementariamente, es preciso destacar que la articulación de esfuerzos entre el personal directivo, docente y administrativo de la institución objeto de estudio, refiere la necesidad de profundizar en procesos que conduzcan a hacer de la calidad educativa una plataforma sustentada en valores de confianza, manejo de conflictos con idoneidad, toma de decisiones pertinentes, respetando los canales comunicacionales entre los miembros de la organización, para lograr los estándares establecidos no solo en el espacio microcurricular efectuado en el aula, sino más allá, para cumplimentar con los requerimientos y políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educacional Nacional bajo los parámetros de la eficiencia, eficacia y efectividad.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

En consonancia a la problemática planteada con anterioridad, se formula la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo es la gestión directiva efectuada en la Institución Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, ante el proceso de calidad educativa?; ¿Cuáles son las funciones inherentes a la gestión del director ante el proceso de calidad educativa en la institución objeto de estudio?; ¿Cómo es el proceso de calidad educativa desarrollado en la institución mencionada?; y ¿De qué manera la formulación de estrategias posibilitará el direccionamiento de la calidad educativa, a partir de los diversos ámbitos de gestión directiva?.

PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

Propósito general

Describir la gestión directiva efectuada en la Institución Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, ante el proceso de calidad educativa.

Propósitos específicos

Identificar las funciones inherentes a la gestión del director ante el proceso de calidad educativa en la Institución Santa María del Río de Chía- Cundinamarca.

Caracterizar el proceso de calidad educativa desarrollado en la Institución Santa María del Río de Chía- Cundinamarca.

Formular estrategias para el direccionamiento de la calidad educativa en la Institución Santa María del Río de Chía- Cundinamarca, a partir de los diversos ámbitos de gestión directiva.

RAZONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las razones que motivaron este estudio son innumerables, sin embargo, la necesidad de mejorar la calidad educativa en zonas rurales colombianas, fue el eje impulsor para la construcción de este escenario investigativo, donde la carencia de estrategias si se quieren gerenciales, conllevo a plantear la figura de la gestión directiva como dimensión organizacional indispensable para el logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, el marco educativo institucional de Colombia, refleja la necesidad de suscitar diferentes acciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos de calidad en las diferentes instituciones, donde se lidere la implementación de modelos de gestión de calidad e innovación, y conjuntamente se puedan identificar factores de éxito en cada una de las áreas, desarrollando oportunidades que generen valor social y pedagógico, siendo la educación un factor primordial y estratégico para el progreso socioeconómico de una comunidad.

Aunque la educación en Colombia está ligada a una política de desarrollo cuyos pilares son la cobertura, la calidad y la eficiencia, normalmente en la práctica se evidencia una contraposición en donde al aumentar unos disminuyen los otros. Por ello es de gran relevancia el estudio de la gestión directiva en el contexto de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía - Cundinamarca, para comprender cómo se ha establecido a través del sistema de educación una formación de calidad donde se potencian habilidades y destrezas para asumir los diversos retos que ofrece la misma sociedad, tomando como modelo las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, las prácticas pedagógicas vigentes y las mismas relaciones interpersonales del capital humano, para replantear si verdaderamente los procesos de calidad están en correspondencia con las necesidades económicas, políticas, sociales y educativas.

Partiendo de esta perspectiva, hacer una revisión al interior de las instituciones llevo a generar inquietudes con respecto al abordaje de una nueva perspectiva

acerca de las formas de gestión, retroalimentando cada una de las propuestas y desarrollando un paradigma institucional que permita alcanzar las expectativas educativas tanto para el gobierno como para todos los miembros de la comunidad.

Es por ello, que en este estudio se pretende conocer si las acciones de los directivos a través de sus estrategias de gerencia y gestión están manejando los criterios de competitividad y calidad, el cómo los actores involucrados diseñan y aplican los programas y proyectos escolares; abordan las acciones de formación y orientación de directivos en la gerencia como un modelo administrativo dinámico y participativo, la ejecución de la gestión educativa desde condiciones objetivas para el mejoramiento del servicio educativo, y por último, si hay participación de la comunidad educativa en las acciones formativas y evaluativas con parámetros de autorregulación y políticas de mejoramiento continuo.

En líneas generales, se busca que la formulación de estrategias sirva como fuente de modelaje gerencial para otras instituciones educativas, y que sus equipos directivos se apropien de los procesos pedagógicos y organizativos asumiéndolos con responsabilidad desde una gestión efectiva, para que estos a su vez alienten a optimizar la calidad en la educación y que contribuyan no solo a la orientación de dichos procesos sino que también tengan en cuenta la mejora de la educación frente a la realidad que vive hoy la sociedad.

PERTINENCIA INSTITUCIONAL DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como se refirió en las razones que motivaron este estudio, la necesidad de incrementar el proceso de calidad educativa en Colombia mediante la gestión del director, reclama un panorama de reinversión que posibilite alcanzar las metas estipuladas desde la gerencia educativa. Siendo así, la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca no está exenta de la realidad que configura la problemática de investigación, por lo cual se evidencia una alta pertinencia de las

exigencias que dicha institución reporta y la propuesta de solución al problema que en esta investigación se ha precisado.

En sintonía a lo anterior, la presente investigación reporta una gran relación con los planteamientos del Proyecto Educativo Institucional de la escuela en cuestión, en su intención estratégica orientada a elevar la calidad de los procesos que constituyen la gestión del rector, a fin de lograr correspondencia con las políticas y estándares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, particularmente en la guía 34.

No obstante, la concreción de la propuesta vinculada con las estrategias para direccionar la calidad educativa en la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, se vigoriza desde la intervención del personal directivo, siendo estos quienes precisamente suministraran los rasgos a considerar durante su formulación, lo que indica que la realidad reflejada mediante las líneas de acción son un retrato que subyace de la vivencia de los implicados que hacen vida escolar en la institución referida.

DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se efectuó en la Institución Educativa Santa María del Río, localizada en la Vereda la Balsa del sector las juntas – vía Guaymaral, municipio de Chía, departamento Cundinamarca, Colombia. Es oportuno destacar que dicha institución ofrece una formación integral desde la educación básica hasta el bachillerato, contando con dos (2) sedes. A continuación se presenta la vista panorámica de la institución objeto de estudio.



Figura 1. Vista panorámica de la Institución. Fuente: La investigadora (2017)

MOMENTO II TEORÍAS DE ENTRADA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL FENÓMENO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Diversos estudios demuestran el abordaje del fenómeno alusivo a la gestión del director y la calidad educativa, cuyas intencionalidades aun cuando se configuran desde el enfoque cuantitativo de la investigación generan insumos de sustento para el logro de los objetivos formulados. En este sentido, se consultaron los siguientes estudios.

Abreu (2015), abordó una investigación referida a la “Gestión gerencial del director en educación básica primaria”. Su propósito fue proponer lineamientos teóricos para el desempeño efectivo de la gestión gerencial del director en Educación Básica Primaria, sustentándose teóricamente en los preceptos de Valdivia 2010, Sallenave 2011, Ramírez 2007, Fuentes 2010, Pérez 2012, entre otros.

La investigación fue de tipo proyectiva, de campo, con diseño no experimental, transversal. La población estuvo integrada por sesenta y tres (63) docentes y seis (6) directivos. Se utilizó un cuestionario con 45 ítems con dos alternativas, validado por cinco expertos. Su confiabilidad se comprobó por el método Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,9578 para dicho instrumento.

Los resultados derivados indicaron que los directivos identifican los elementos relativos a la planificación, organización, dirección con menores frecuencias en la evaluación. Sumado a ello, describen las características de la gestión gerencial competitividad y eficacia, con menores frecuencias en la participación. De igual manera, los directivos caracterizan las habilidades de la gestión gerencial conceptuales, administrativas y humanas, con menores frecuencias en el indicador habilidades técnicas. De la misma forma los directivos describen las competencias de la gestión gerencial comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento estratégico. Al elaborar Lineamiento teóricos para el desempeño efectivo de la gestión gerencial en educación primaria del municipio Mara del estado Zulia, se desarrolló una propuesta compuesta por presentación, lineamientos, viabilidad política, social y económica del mismo.

El estudio citado con anterioridad proporciona un marco referencial para la formulación de lineamientos estratégicos desde una perspectiva teórica, aportando insumos sobre los elementos que los constituyen. De igual forma, la investigación de Abreu (2015), reviste una gran significancia para esta tesis, por cuanto fundamenta el fenómeno de estudio contemplado en la gestión del director, evento que se interrelaciona sistémicamente con sus habilidades, competencias y un sinnúmero de características que denotan el desempeño del gerente educativo.

Por su parte, González (2015), realizó una investigación titulada “Gestión del director y resistencia al cambio en escuelas básicas primarias”, la cual tuvo como propósito determinar el grado de relación entre gestión gerencial del director y resistencia al cambio en educación básica primaria, desde los postulados teóricos

de Chiavenato 2010, Koontz y Weihrich, 2012, Robbins y Coulter 2008, Newstrom 2009, entre otros.

La investigación fue descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transaccional, de campo. La población censal estuvo conformada por 6 directivos, y 50 docentes de las escuelas de educación básica primaria: Juan Rodríguez Suarez, Los Cortijos y Lcdo. Héctor Hidalgo Marcano, ubicadas en el municipio San Francisco, estado Zulia. Se aplicó una encuesta, con un cuestionario de 39 ítems con escala Likert versionada, con 5 alternativas. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de 05 expertos y la confiabilidad aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que dio como resultado para la gestión gerencial del director 0,975 y para la resistencia al cambio 0,936. Para determinar la correlación entre las variables se aplicó la fórmula Rho.

Los resultados obtenidos indican que siempre se identifican y describen las funciones administrativas y habilidades de la gestión gerencial del director pero con debilidades en el organización, dirección, liderazgo y la motivación, así como, siempre se identifican y describen los tipos de resistencia al cambio y las estrategias para superar los cambios pero con dificultades en la resistencia psicológica y en la participación. Se obtuvo una correlación de 0,835, indicando una relación alta positiva y significativa entre las variables.

Partiendo de lo anterior, la investigación de González (2015), sirvió de referencia sobre los indicios que denotan el papel de la gestión del director ante la resistencia al cambio como repuesta inmediata del personal docente ante situaciones de incertidumbre. Desde esta perspectiva, el estudio consultado brindó una orientación conceptual sobre el fenómeno de análisis, para lograr comprender la realidad de la calidad educativa en instituciones colombianas.

Alarcón (2013), efectuó un estudio titulado “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas de Lima Metropolitana”, cuyo objetivo general

se enfocó en determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

La investigación fue de tipo descriptiva – correlacional, de enfoque cuantitativo con un diseño Transeccional o Transversal, donde se tomó una muestra intencionada para la selección de 5 Instituciones con 2 Directivos por cada una. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos obedecieron al uso del cuestionario con 36 ítems y 5 alternativas de repuestas, a su vez, se empleó la revisión documental y fichas bibliográficas para el análisis documental. La validez y confiabilidad se logró mediante el juicio de experto y el coeficiente de Cronbach

Los resultados del estudio permitieron concluir con respecto al objetivo general de la investigación, centrado en conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, que la misma es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. Sumado a ello, se concluyó que la relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo debe estar presentes para una escuela de calidad.

Sobre la base de lo anterior, los aportes de esta investigación revisten gran significancia para el presente trabajo, por cuanto proporciona características conceptuales y correlacionales que determinan la calidad educativa como respuesta medular de la gestión educativa, donde el rector debe asumir y concretar acciones de liderazgo. No obstante, esta investigación brinda una visión internacional sobre dicho fenómeno de comprensión, a fin de poder establecer comparaciones en las construcciones teóricas que se generan al finalizar su recorrido.

Portillo (2012), presentó una investigación titulada “Gestión del director y calidad educativa en escuelas básicas primarias”, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre ambas variables en el contexto de la educación básica primaria. La

investigación fue de tipo descriptiva correlacional, de campo con diseño no experimental transversal.

La población se conformó por 8 directores y 69 docentes de las instituciones seleccionadas. Para la recolección de la información se realizó un cuestionario dirigido a directores y docentes, donde se midieron las variables: gestión del director y cultura organizacional, el cual consta de cuatro alternativas de respuestas escala tipo Likert. Para su validez se sometió al juicio de 6 expertos y para la confiabilidad se aplicó la formula Alpha de Cronbach obteniéndose 0.859 para la variable gestión del director y 0.807 para la variable clima organizacional.

Para el análisis correspondiente, se aplicó el paquete estadístico SPSS versión 15.0, calculando las frecuencias absolutas y relativas. Asimismo, se presentaron en tablas por dimensión los resultados obtenidos. Se determinó la relación entre las variables con el coeficiente de Rho Spearman, obteniendo una correlación positiva de 0.685. Dentro de los resultados más relevantes se tiene que a medida que aumentan los valores de la variable gestión del director, aumenta de forma alta y positiva los valores de la variable calidad educativa y viceversa.

En líneas generales, los aportes de la investigación abordada por Portillo (2012), se evidencian tras la fundamentación del fenómeno asociado a la gestión directiva, vinculándose con el impacto que esta genera ante la calidad educativa que constituye el norte de la institución en la cual se desenvuelve académica y administrativamente el personal docente. Sin embargo, es preciso destacar que los aportes metodológicos generados por los antecedentes citados resultan ser escasos, por cuanto el enfoque y método de investigación predominante en cada uno de ellos se corresponde con los estudios de cohorte cuantitativo.

CONCEPTOS DEFINIDORES Y SENSIBILIZADORES

Una vez contemplado los estudios que fundamentan la evolución investigativa de la gestión directiva y calidad educativa, se presenta a continuación la construcción conceptual de dichos fenómenos partiendo de la triangulación de diversas fuentes que han posibilitado profundizar en sus rasgos gerenciales, políticos – normativos, entre otros. Visto así se tiene lo siguiente.

Gestión directiva

Antes de referirse a la gestión directiva, es importante realizar un breve recorrido histórico, para comprender el término gestión y necesariamente se recurre a ese compromiso que debe existir con la institución; el conocimiento de su realidad; la relación que se establece entre padres, representantes, docentes, estudiantes; el reconocimiento de sus debilidades y también las fortalezas que posee y que necesariamente tienden a generar cambios.

Utilizar el término gestión, de alguna manera insta a formarse ideas de estructuras administrativas en su gran mayoría, pero también hacer uso de definiciones que involucran a las mismas funciones y convertirlas en ideas estructuradas. Expresa Weber (1976), citado por la Representación de la UNESCO en Perú (2011; p.20), que “la gestión para algunos, tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos”.

De igual manera, otros hacen énfasis en la interacción entre las personas (Mayo, 1977 citado por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011) y otros que identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916 citados por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011). Posteriormente, se genera la visión sistémica de la organización, (Parsons, Von Bertalanffy, Luhman, 1978 citados por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011) y no es sino a partir de la segunda mitad del siglo XX que puede comenzar a hablarse de la gestión como disciplina estructurada o sistémicamente compleja.

En el mismo orden de ideas es preciso destacar la existencia de diferentes maneras utilizadas para aclarar y definir la gestión en el contexto de una organización, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este sentido, en el cuadro 1 se presentan diversas perspectivas que incluyen aspectos tales como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que de alguna manera son vertientes asociadas también al mundo educativo; lo cual representa un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación, contexto en el cual impera la figura del director como líder innovador dispuesto a canalizar las estrategias y recursos requeridos para el logro de los objetivos y metas que como institución se han formulado.

Tabla 1. Perspectivas de la definición del término gestión

<i>Perspectiva centrada en:</i>	<i>La gestión se define como:</i>
Movilización de Recursos	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.
Priorización de Procesos	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.
Interacción de los miembros	“Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
Comunicación	“Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.
---	--

Fuente: Adaptación de la Representación de la UNESCO en Perú (2011)

Sobre la base del cuadro 1, se asume entonces que la gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente (en los ochenta se desarrolló en América Latina); que busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación, complementándose “lo administrativo con lo pedagógico y buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución” (Representación de la UNESCO en Perú, 2011: p. 26).

Es así como se ha visto al director de una institución educativa como únicamente un ejecutor de tareas administrativas y rodeadas de burocracia; pero los cambios que se han experimentado en todos los ámbitos, han influido de tal manera, que exigen reformas incluso de la educación y de todos los involucrados directamente en ese proceso. De esta manera, para lograr el éxito de la dirección educativa, se han tenido que incorporar elementos que ayuden a mejorar las prácticas en la pedagogía y la enseñanza, puesto que es la única manera de lograr resultados académicos positivos en los alumnos (Bolívar 2010, Murillo 2008 citados por Freire 2014).

A este respecto, autores tales como Barber y Mourshed (2008) citados por Freire (2014), hacen referencia, a que los sistemas educativos donde los directores no se involucren directamente en el proceso de aprendizaje, verán limitado su funcionamiento en cuanto a influir de manera positiva, en el aprendizaje de los alumnos, situación que habría de resultar desfavorable al momento de persuadirlos.

Tomando en consideración lo anterior, hacer referencia a lo importante que puede ser el papel del director en el proceso dentro de la gestión escolar, tiene que ver necesariamente con identificarlo como “agente de innovación en la promoción, facilitación y gestión efectiva del cambio; asumiendo que cuando esto se produce el éxito institucional es mucho más probable” (Rodríguez, 2012: p. 89-90).

Afirma igualmente Torres (2003) citado por Rodríguez (2012: p. 90), que “para considerar al director como un promotor y gestor del cambio, debe estar capacitado para diagnosticar las necesidades, planificar, implementar y evaluar las innovaciones; estimular al cambio y gestionar los recursos con vista a la consecución de mejoras definidas; para encajar las diferencias entre las personas; para mediar entre la administración y el centro. Ha de ser líder, gestor y mediador”.

En ese sentido, apreciar lo que significa el papel del director como gestor, conduce hacia el mejoramiento del papel que éste desempeñe y necesariamente a la formación que posea, por cuanto será lo que determinará igualmente el cambio que se suceda en la institución que represente. Su forma de hacer las cosas, influirá de manera significativa en la respuesta que emita hacia los desafíos que el ambiente le presente.

Con relación a lo anterior, el director de instituciones educativas, deberá asociar sus niveles de actuación, observando a las instituciones con una visión de futuro que incluya la creatividad y la innovación como ejes fundamentales de acción. Partiendo de este hecho, el ambiente le presentará a los gestores institucionales, desafíos constantes que deberán palear, de manera de transformar a las instituciones y prepararlas para el futuro.

A este respecto, el autor Caldwell (2005), hace referencia a un conjunto de desafíos, que deben enfrentar los directores de escuela, hacia la transformación de su realidad, entre los cuales: a.) Imaginar cómo será la Escuela del Futuro; b.) mirar al estudiante como unidad primordial de la organización; c.) visualizar la sinergia

como elemento fundamental que debe existir entre los componentes de la institución; d.) partir de la sagacidad para crear y sostener una gestión del conocimiento y e.) Establecer una lógica de lo que será la nueva organización.

Así mismo, las escuelas del futuro deberán ser capaces de recurrir a la autogestión, como mecanismo que pueda ayudar a comunicar conocimientos y resolver los problemas que puedan presentarse; a través de un trabajo distribuido en redes, con organizaciones y personas, capaces de dar solución a la problemática existente. Para el proceso planteado, es necesaria la presencia de un Director con cualidades para gestionar, lo que el autor Hargreaves (2000), explica de la siguiente manera: la gestión del director debe girar en torno a:

- a.) Inspirar compromiso en la misión de la escuela,
- b.) Ser un hábil comunicador,
- c.) Coordinar el trabajo asignando roles y delegando responsabilidades,
- d.) Involucrarse activamente en la implementación del cambio,
- e.) Anticiparse a los problemas,
- f.) Hacer énfasis en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje,
- g.) Ser entusiasta con la innovación.

Partiendo de lo expresado, Marielos y otros (2008), indican que puede establecerse una definición de la gestión escolar como “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos estén en función de lograr mejores aprendizajes” (p. 6).

Son muchos los elementos que inciden, para que no se ejecuten procesos innovadores dentro de las instituciones educativas; sin embargo el papel que desempeña el director durante su gestión, es fundamental por la responsabilidad que éste tiene que asumir ante la propia institución, la comunidad educativa e

incluso ante la sociedad dentro de la cual se encuentra inmersa la misma. El director debe impulsar la innovación, para generar cambios positivos que redunden en beneficio de todos; contagiando de pasión por el trabajo, a toda su comunidad en favor de los aprendizajes.

Características de una gestión directiva efectiva

Una gestión efectiva va más allá de la persona del propio director, para centrarse en un trabajo de equipo, con tareas específicas para cada persona, además de aquéllas que comparten con sus compañeros y donde el director es el “responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva” (Marielos y otros, 2008: p. 8).

De allí entonces que el director se encargará de ejercer las funciones que le corresponden, con motivación, entusiasmo, compromiso y sentido de pertenencia; pues tendrá claridad en el hecho de que cada tarea que ejerza, podrá incidir positiva o negativamente en la gestión de la institución. De tal manera, que deberá contar con competencias de carácter técnico para ejercer el cargo, pero también con formación en valores morales contar con la confianza y el apoyo de la gente.

El líder pedagógico, como lo llaman Villegas y otros (2015), debe ser: Gestor del currículo, promotor del cambio y monitor de la implementación de las acciones educativas, para tomar decisiones correctas y oportunas. Desde este marco de referencia se presentan a continuación algunas características que aluden a una gestión directiva efectiva.

Tener los propósitos claros

Para lograr una gestión exitosa, el director debe saber hacia dónde se dirige la institución y cómo se deberá llegar hacia donde se pretende. En este sentido, la gestión del director deberá orientarse a la unificación y articulación de todos los

involucrados dentro y fuera de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos con la colaboración de todos.

Ser participativa

La gestión del director, deberá hacer partícipes tanto a padres, representantes, estudiantes, docentes y comunidad educativa en general; pues cada uno con sus diversas potencialidades, podrán ser capaces de monitorear el aprendizaje; creando espacios de discusión y consenso entre todos, para mejorar los procesos. Visto así, la participación habría de garantizar la construcción de la institución que se quiere.

Ser efectiva

Expresan Marielos y otros (2008), que partiendo del hecho de que cada institución educativa debe lograr que el proceso de aprendizaje en los estudiantes sea exitoso, parte de la gestión del director es velar porque estas competencias sean desarrolladas de manera que sea capaz de desenvolverse efectivamente.

Fortalecer la cultura institucional

De igual manera, un director cuya gestión sea efectiva, promueve entre el estudiantado la importancia de que sepan lo que sus profesores esperan de ellos; que los docentes confíen en sus estudiantes, pudiendo explicarles sus propias metas; igualmente que las comunidades conozcan los resultados obtenidos por los estudiantes desde el punto de vista académico.

Así mismo, es importante que puedan ser recibidas sugerencias en cuanto a las planificaciones escolares que se realicen, con el fin de que todos formen parte de ellas; puedan ser reconocidas y transformadas las debilidades en oportunidades de crecimiento y aprendizaje; mantener un diálogo constante y sin restricciones con todos los involucrados; se cumplen las normas y se sancionan las faltas y se rinden

cuentas de todo lo concerniente al proceso y donde están involucrados todos los actores principales e importantes.

Por otra parte, la importancia de la gestión del director también radica en trabajar en entornos agradables, donde se favorezca la convivencia, se promuevan valores de respeto a los derechos de todas las personas y se asuman con responsabilidad, los deberes de cada uno de los involucrados.

Funciones de la gestión del director

Las funciones gerenciales conforman un proceso determinante para el logro de los objetivos educativos de la institución, siendo el director quien orienta sus conocimientos al desarrollo de dichas funciones llevando a cabo el análisis de las actividades inherentes a la gestión escolar. Alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar, requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones gerenciales.

En ese sentido, expresa la autora Martínez (2014), que el gestor educativo es el encargado de ejercer las funciones orientadas a ofrecer servicios educativos de calidad y exitosos; por su vinculación con los procesos de planificación, toma de decisiones, optimización en la utilización de los recursos, coordinación entre el personal de la institución, ejercicio del liderazgo, la administración y la gerencia a través del desarrollo de un clima organizacional saludable, con la utilización de técnicas y prácticas gerenciales adecuadas a la empresa educativa; con lo cual facilita a la institución educativa responder a sus necesidades internas.

Es necesario en este punto reconocer que la función gerencial es un proceso fundamental para el logro de los objetivos planteados en una organización y en este sentido, se parte del concepto de Gerencia, como el desarrollo dentro de las organizaciones de "las actividades de planificación, organización, dirección, y

control; a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos (Chiavenato, 2006 citado por Rojas, 2015:p.16).

Planificación

Consiste esta etapa del proceso administrativo, en definir los objetivos, metas y estrategias a seguir, en favor de alcanzar el éxito que se aspira en torno al proceso de gestión. Expresa Rodríguez (2012), que la planificación es el punto de partida del proceso administrativo y sus resultados establecen el rumbo de la institución y en tal sentido, hacia ese punto se dirigen los esfuerzos de cada uno de sus miembros, en búsqueda de nuevos patrones de crecimiento.

Esta parte del proceso, es esencial para la gestión del director educativo, por cuanto todos sus esfuerzos orientados hacia la acción educativa, deben constituirse en el resultado de planes concebidos con anterioridad, en favor del desarrollo de las actividades exitosas de la institución. Es éste el momento del proceso de la gestión, donde el director con sus colaboradores decide qué y cómo se hará, partiendo de un diagnóstico de la realidad de la institución, el establecimiento de los objetivos, las acciones a emprender y los recursos que se utilizarán; para lograr la excelencia académica. Expresa además Chiavenato (1999) citado por Rodríguez (2012) que,

“la planificación es la fase donde el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo a las otras etapas del proceso de dirección” (p. 94)

Se constituye de esta manera la planificación, como la función administrativa que sirve de base a las demás funciones, pues determina anticipadamente cuales son

los objetivos a cumplir y que se debe hacer para lograrlos, a la luz de los cambios y exigencias que el entorno exige a la institución.

Organización

Es la etapa del proceso administrativo, donde se operacionalizan los planes establecidos, ofreciéndoles sentido práctico. Abarca la organización, la transformación de los objetivos en planes de acción concretos, la asignación de actividades y los recursos necesarios a los colaboradores, se coordinan y se fijan los procedimientos para la posterior toma de decisiones.

En ese sentido, expresa Rodríguez (2012), que el director debe ser capaz de generar estructuras coherentes, a través de las cuales puedan ser manejadas de forma lógica, las funciones de cada uno de los integrantes de la institución y alcanzar exitosamente los objetivos ya planificados en la etapa anterior. Por otro lado, afirma Barrera (2004) citado por Rodríguez (2012), que:

“la estructura organizacional, debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez, y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que estas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas, es decir, se debe dividir la carga de trabajo con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas” (p. 98).

Consiste la organización, en la parte del proceso donde la gestión del director se centra en diseñar las estructuras formales, se establecen las tareas y los procedimientos a través de los cuales se coordinan actividades entre todos los actores del proceso, se emplean los programas y proyectos a seguir para alcanzar los objetivos, se distribuyen las tareas y las funciones a ejecutar y donde se toman las decisiones acerca del rumbo a seguir.

Dirección

Esta etapa tiene que ver con la generación de un clima organizacional positivo, a partir del cual se activará, mantendrá y orientará el esfuerzo que realicen los colaboradores, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos en la etapa de planificación. Se hace necesario en esta parte del proceso, instaurar un liderazgo guía para alcanzar los objetivos y la coordinación de esfuerzos para lograr resultados. En ese sentido, expresa Robbins (2004) citado por Rodríguez (2012), que:

“es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano, y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos, en la búsqueda de la calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado” (p. 100)

La gestión le permite al director en esta fase, hacer uso de los conocimientos que posee, las habilidades desarrolladas y las destrezas adquiridas a través de la experiencia; con el fin de llevar adelante la planificación establecida, ejecutando los planes de acción a través de la transmisión de la información necesaria, que orienta la toma de decisiones.

Control

Es la fase del monitoreo a través del cual se comprueba que todo el proceso se desarrolla de manera efectiva. Se busca en esta etapa, asegurar que los resultados obtenidos, están alineados con los objetivos establecidos; corrigiendo si es necesario, las desviaciones que hayan podido generarse, a través de la retroalimentación recibida por los colaboradores del proceso. Al respecto, Chiavenato (2002) citado por Rodríguez (2012), plantea que:

“la función directiva o gerencial consiste en comprobar si todas las etapas del proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las

instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos, para rectificarlos y evitar que se repitan” (p. 103)

Estilos de liderazgo del director

Expresa la autora Flores-García (2014), que ejercer el liderazgo dentro de una institución educativa, requiere de un perfil propio destinado a la educación, los procesos que necesita y los resultados que arroja; destinados al logro de los resultados esperados. En este sentido, el director encargado de llevar adelante la gestión institucional, deberá poseer cualidades de liderazgo que lo caractericen, expresadas en las siguientes dimensiones:

Dimensión carismática

Es una característica que hace que el director resulte tan atractivo, que las personas a su alrededor deseen estar a su lado, en vista de la satisfacción que como jefe les produce. A este respecto, expresa Gento, (2002) citado por FloresGarcía, (2014:45), que “el líder carismático atrae fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto: Este atractivo personal, frecuentemente obedece más a una actitud psicológica positiva hacia los demás”.

Expresa así mismo el autor citado, que son algunos de esos rasgos: El sentido del humor, el optimismo, el inspirar confianza, valor, coraje y el reconocimiento de su legitimidad para el cargo que ocupa. Por otra parte, este tipo de líder se caracteriza porque es estimado por todos, en reconocimiento a lo que representa como persona y profesional.

Dimensión emocional

Es también conocida como la dimensión afectiva, que es capaz de dignificar en todo momento a las personas, mostrando aprecio y consideración. Los

componentes más resaltantes de este tipo de liderazgo son: El reconocimiento y la defensa a los colaboradores; por cuanto existe la conciencia de que representan parte importante para el éxito del proceso.

Dimensión anticipadora

Representa esta dimensión, la capacidad que el líder tiene para reaccionar anticipadamente a situaciones que pudiesen presentarse en el futuro; previendo sus posibles consecuencias. En este sentido, el director con esta cualidad, tendrá la habilidad para prever el futuro de la institución y organizar procesos de manera que puedan ser comprendidos y utilizados por todos. Esta habilidad podrá ser adquirida a través de la formación, el estudio, la reflexión y el análisis de la realidad.

Dimensión profesional

El líder pedagógico, es el encargado de dirigir a la organización, hasta el punto, de impulsarla hacia el logro de los objetivos que se plantea alcanzar y en este sentido, debe ser el promotor para que se cuente con los recursos necesarios y las estrategias acordes. De igual manera el director con estas cualidades, asume la con responsabilidad, la preparación anticipada de los procesos que se realizarán y se convierte en un ejemplo a seguir; pues transmitirá claramente la información que desee y su lenguaje estará acorde a nivel profesional, será coherente entre lo que piensa, dice y hace.

Dimensión participativa

Esta cualidad le permite al director trabajar en conjunto con sus colaboradores y en este sentido, lograr alcanzar resultados de calidad. A este respecto expresa el autor Wheatley, (2006) citado por Flores-García (2014), que “Necesitamos líderes que comprendan que estamos mejor controlados por conceptos que inviten a

nuestra participación, que por políticas y procedimientos que recorten nuestra contribución” (p. 47).

“Es, pues, preciso que el auténtico líder ofrezca el impulso, apoyo, recursos y posibilidades para que aflore el potencial de las personas implicadas” (Branson, 2010 citado por Flores-García, 2014: p. 47). Un director con esta cualidad de liderazgo, escoge gente excelente para el trabajo y les asigna la tarea que mejor pueda realizar, informándoles a cada uno lo que se espera de ellos; busca sugerencias de personas expertas.

Dimensión cultural

Este elemento ofrece al director la cualidad de mostrar su capacidad de trabajo fuerte y constante ante diversos escenarios, donde se debe promover el fortalecimiento de la cultura institucional; con su conducta, los valores y el perfil de la institución. Su ejemplo en este sentido, será un elemento que motivará a sus colaboradores y otras personas en su entorno, a asumir la cultura institucional como propia.

Dimensión formativa

Esta cualidad de liderazgo, estará presente en aquél director que se preocupe por formarse permanentemente desde una dimensión académica profesional; lo que motivará a sus seguidores a hacerlo de la misma manera. En este sentido, promover una preparación profesional, significa para este tipo de liderazgo, elevar la calidad garantizando efectividad en la educación que se recibe y se imparte.

Expresa el autor Giuliani, (2002) citado por Flores-García, (2014: p. 49), que “La educación es crucial: los libros y el conocimiento que procede del estudio son factores críticos en el proceso de desarrollo de ideas. El auténtico líder debe adquirir por sí mismo el conocimiento de las áreas que debe supervisar. Cualquiera que vaya a liderar una organización grande debe reservar un tiempo para el estudio”.

Dimensión gerencial o administrativa

La gestión de un Director, incluye además una cualidad que lo diferencia y hace referencia a sus actuaciones, desde el punto de vista administrativo y burocrático. De esta manera, el director deberá encargarse entre tantas otras cosas, de asignar personal, clarificar funciones, garantizar el mejor desempeño de los colaboradores, adquirir y distribuir los recursos de la institución, de manera que se haga de forma efectiva. De igual manera, la gestión del director, debe hacer el mejor uso del tiempo, atendiendo a las prioridades y tomando las mejores decisiones.

Calidad educativa

En Colombia se han presentado cambios importantes en el concepto de calidad en las últimas décadas. Uno de ellos se origina con la introducción del enfoque basado en el desarrollo de competencias. Anteriormente la calidad se asociaba de manera directa con la capacidad que tenía el sistema educativo de transmitir contenidos, muchas veces sin relación con los contextos vitales de los estudiantes, actualmente la calidad se asocia con la capacidad de ese mismo sistema para desarrollar en los niños y jóvenes habilidades, conocimientos y valores que les permitan comprender, transformar e interactuar el mundo en el que viven. Esto implica pasar de un aprendizaje de contenidos y de una formación memorística, a una educación pertinente, conectada con el país y el mundo. Igualmente, concebir la educación como un proceso que no se agota en el sistema educativo, sino que se desarrolla de manera permanente en interacción con el mundo.

En este sentido, los procesos de formación cambiaron de acuerdo al contexto de los ciudadanos, por lo cual las instituciones educativas asumen nuevas formas de organización y direccionamiento, exigiendo que el sistema educativo oriente su trabajo al cumplimiento de las demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa, fortaleciendo los proyectos educativos institucionales y

enriqueciendo procesos pedagógicos que respondan a las necesidades locales, regionales y nacionales.

Al respecto, Agüerrondo y Xifra (2008), plantean que un sistema educativo eficiente es aquel que optimiza los medios con que dispone para brindar educación de calidad a toda la población, respondiendo de manera apropiada a las demandas de la sociedad, a los intereses particulares de los estudiantes, y por ende, a las políticas y estándares establecidos por el ente gubernamental encargado del sistema de calidad educativa en general.

Para esto, es preciso destacar que las instituciones educativas deben tener clara su misión, la visión y los valores institucionales para definir objetivos y estrategias pedagógicas que conduzcan al logro de los objetivos planteados. En virtud de ello, el Proyecto Educativo Institucional debe reflejar el horizonte institucional, los principios y objetivos, articulados con los planes de estudio, teniendo en cuenta los saberes mínimos que el estudiante sabe y sabe hacer. De igual forma debe brindar oportunidades y estrategias para aprender de forma autónoma y así pueda compartir lo aprendido en sus diferentes contextos, asegurando que el aprendizaje sea permanente y que pueda continuar estudios postsecundarios o pueda tener oportunidades laborales.

Aunque los estudiantes son el eje principal en las instituciones educativas, también se debe tener en cuenta el apoyo del equipo docente, fomentando el trabajo en equipo donde se compartan experiencias y se establezcan soluciones conjuntas para el trabajo pedagógico, favoreciendo los ambientes de aprendizaje y convivencia. De esta manera, la organización institucional debe contar con una figura de líder asertivo denominado director o rector, apoyado por la comunidad educativa, donde la comunicación sea clara y oportuna, para establecer planes de mejoramiento continuo en tiempos pertinentes para tomar decisiones que beneficien a la comunidad académica como tal.

En una institución educativa se reúnen muchos elementos, pues estas son consideradas como espacios de enseñanza aprendizaje, de convivencia, de recreación, donde se aprende, se desarrollan competencias, se establecen amistades, se viven conflictos. Existen planes de estudio, actividades pedagógicas, y evaluaciones; herramientas que orientan a las acciones escolares para lograr los objetivos de toda una comunidad educativa, estas acciones requieren de planeación, seguimiento y evaluación permanente para verificar si se cumplen las metas, para luego realizar planes de mejoramiento pertinentes y oportunos.

Lograr integrar todo aquello que hace parte de una comunidad educativa y cumplir con los propósitos de la educación en miras a formar personas íntegras capaces de enfrentarse a su entorno y generar beneficios para la sociedad; es brindar una educación de calidad. Pero la realidad en muchas instituciones es diferente, la participación de padres en el proceso educativo de sus hijos es cada vez menor, se evidencia desinterés por parte de los actores escolares.

Actualmente el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, adelanta el Plan Sectorial de Educación para garantizar el derecho a una educación de calidad, por medio de cuatro estrategias. La primera es definir los estándares que debe saber el estudiante como mínimo requisito en determinado curso. La segunda es el sistema nacional de evaluación que da cuenta del nivel de desarrollo de competencias de los estudiantes de acuerdo al nivel educativo. Como tercera fortalecer la calidad con planes para formación docente, y por último la calidad de la educación superior.

A nivel nacional el Ministerio de Educación involucra universidades, secretarías de educación, establecimientos educativos, directivos docentes y docentes, padres de familia y a la sociedad, buscando mejorar la cobertura, eficiencia y calidad por medio de un sistema de aseguramiento de la calidad educativa que ayude a brindar:

- Mayores oportunidades educativas en todos los niveles para la población en general.

- Un modelo educativo articulado con el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas.
- Mejores resultados de acuerdo a los estándares y evaluaciones.
- Autonomía institucional y descentralización educativa.
- Fortalecimiento en la gestión en los establecimientos educativos y la administración del sector.
- Fortalecimiento de las experiencias significativas.

Estas acciones se complementan con el diseño y aplicación de las evaluaciones externas censales para los grados 3, 5, 9, y 11 y los Exámenes de Calidad de Educación Superior (ECAES). También las evaluaciones de ingreso de nuevos docentes y las evaluaciones anuales de desempeño de directivos docentes y docentes que realizan las instituciones educativas. Estas evaluaciones son el punto de partida para la gestión de planes centrado en el mejoramiento institucional.

El seguimiento de la calidad educativa requiere la intervención de los diferentes actores educativos y de las acciones que se realizan. El Ministerio ha desarrollado estrategias para fortalecer la gestión institucional, como:

- Acompañar a los equipos directivos de las instituciones educativas, universidades y secretarías de educación para potenciar su liderazgo.
- Utilizar y aprovechar los sistemas de información para hacer seguimiento y evaluación de los diferentes procesos.
- Reconocer la evaluación para construir un plan de mejoramiento
- Utilizar las herramientas de gestión (planes de mejoramiento institucional, apoyo de las secretarías de educación) para planear y monitorear las acciones que llevan al mejoramiento.
- Ejecutar los procesos de certificación y acreditación para establecimientos educativos y programas universitarios.

Estas estrategias pretenden el fácil acceso de niños, niñas y jóvenes al sistema educativo, además que permanezcan, continúen y culminen su proceso de

formación hasta el nivel más alto, de forma equitativa y democrática, para de este modo desarrollar diversas competencias para su vida.

Desde el ámbito territorial se realiza el acompañamiento y asistencia técnica para el mejoramiento de la calidad institucional por medio de las secretarías de educación. Para esto lo primero que se hace es un mapa educativo que contiene la información de los proyectos institucionales y la definición de los énfasis educativos del territorio con las características de la población. Visto así, tanto a nivel nacional, departamental, municipal y de instituciones se requiere la articulación de los diferentes miembros del sector educativo para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos educativos que lleven a la calidad de la educación.

Una vez finalizado el marco contextual de la calidad educativa Colombia, es oportuno precisar la conceptualización de la UNESCO (2010), quien la define como el “nivel alcanzado en la realización de los objetivos educativos”, los cuales se orientan a:

- Apoyar un enfoque fundamentado en los derechos a todos los esfuerzos.
- Fundamentar en los cuatro pilares de la educación para todos aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir, y aprender a ser.
- Considerar al estudiante como un individuo, miembro de una familia, de una comunidad y ciudadano del mundo que aprende para hacerse competente en sus cuatro roles.
- Defender y propagar los ideales de un mundo sostenible, un mundo justo, equitativo y pacífico en el que las personas se preocupan del medio ambiente para contribuir a la equidad internacional.
- Tomar en consideración el contexto social, económico y medio ambiental de lugar específico y configura el currículo o programa para reflejar esas condiciones específicas. La educación es localmente importante y culturalmente adecuada.

- Estar informada por el pasado (conocimientos autóctonos y tradicionales) es significativa en el presente y prepara a las personas para el futuro.
- Crear conocimientos, habilidades vitales, perspectivas, actitudes y valores.
- Proporcionar instrumentos para transformar las sociedades actuales en más sostenibles.

Políticas educativas en el municipio de Chía – Cundinamarca

En las últimas administraciones y de acuerdo al Plan Nacional Decenal De Educación 2006-2016, el municipio trabaja bajo el lema de ¡Chía, territorio inteligente e innovador!, destacando que dicha localidad está comprometida con el mejoramiento continuo del sistema educativo; contribuyendo así, a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, mediante, la gestión, la pertinencia y cohesión académica, el bienestar estudiantil y el desarrollo de su talento humano, constituyéndose así en fundamentos para asumir con responsabilidad social, el desarrollo de los procesos institucionales.

En este orden de ideas, se tiene que entre los objetivos de calidad establecidos en las políticas del municipio se encuentran los mencionados a continuación:

- Garantizar la Cobertura Educativa mediante la utilización eficiente y optimización de recursos, del sector para mejorar el proyecto de vida del educando.
- Implementar procesos de direccionamiento, misionales y de apoyo; para mejorar la Calidad educativa en el ente territorial a través de un asertivo liderazgo y de un coherente trabajo en equipo.
- Fortalecer la pertinencia del sector educativo, a través del diseño y desarrollo estratégico de modelos competitivos, para responder a las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa.
- Promover el fortalecimiento y mejoramiento de los Establecimientos Educativos mediante el desarrollo de programas de inversión en calidad e infraestructura física y dotación.

- Favorecer el desarrollo del capital humano, a través de programas pertinentes de capacitación, incentivos viables, estratégicos de bienestar social, para estimular y apoyar la mejora continua en el equipo de trabajo.
- Verificar que la prestación del servicio público educativo, se cumpla de acuerdo a la Constitución y demás normas legales, teniendo como base las actividades de control sobre gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria de los establecimientos educativos, ubicados en el municipio.
- Mejoramiento de los resultados de las pruebas SABER en educación básica y media.

MOMENTO III RECORRIDO METODOLÓGICO

ENFOQUE PARADIGMATICO

Para situarse en el enfoque paradigmático que argumenta las razones del presente estudio, es conveniente volver la mirada a su propósito medular, el cual contempla la intención de describir la gestión directiva efectuada en la Institución Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, Colombia, ante el proceso de calidad educativa. En vista de ello, la investigación se asumió desde los planteamientos del paradigma interpretativo de enfoque cualitativo, por cuanto sus bondades permitieron la comprensión de los fenómenos de estudios, partiendo de la vivencia particular de cada uno de los sujetos involucrados en el escenario socioeducativo.

Para Sandín (2003), el enfoque epistemológico asumido, es relativo a la perspectiva teórica del interpretativismo, el cual insiste en el concepto de comprensión a profundidad más allá de la mera descripción e interpretación, poniendo de relieve el protagonismo que adquieren las voces de los principales protagonistas de los fenómenos socioeducativos que se abordan. Por otra parte, la autora se refiere a la investigación de enfoque cualitativa, como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de los fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

ELECCIÓN DE LA TRADICIÓN CUALITATIVA

Partiendo del marco epistemológico que funda las intenciones de la presente investigación, es oportuno destacar que la misma se efectuó a través de la tradición cualitativa fenomenológica, considerando el interés de interpretar la vivencia subjetiva como base del conocimiento heredado de las estructuras que rigen el comportamiento y pensamiento del personal directivo de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, Colombia, ante el proceso de calidad educativa.

Según Sandín (2003), Husserl consideraba la fenomenología como una filosofía, un enfoque y un método, por lo cual, contempla el estudio de las estructuras de la conciencia, que posibilitan su relación con los objetos. Por su parte, Martínez (2013), se refiere a la fenomenología como uno de los métodos más indicados cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información, y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar muy alejado de su propia vida.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES CLAVES

A fin de recabar la información necesaria, pertinente y veraz, se tomó en consideración como informantes claves al personal directivo de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, Colombia, que muestran vivencias mediante su gestión directiva ante el proceso de calidad educativa. En este sentido, los sujetos informantes se representaron por tres (3) sujetos involucrados en la institución ya antes mencionada, destacando que los mismo desempeñan cargos de rector y coordinadores por más de 10 años, todos profesionales de la educación, con estudios de postgrado en administración de instituciones educativas.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los procedimientos de recolección de datos son indispensables para recopilar la información esencial que buscan dar respuesta a los propósitos planteados en la investigación. En virtud de ello, en el presente estudio se recurrió al uso de la entrevista semiestructurada como técnica, a fin de recopilar directamente en el terreno de los sucesos la vivencia que denota el comportamiento del director de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, ante el abordaje del proceso de calidad educativa. Consecuentemente, los datos emergentes conllevaron al uso de una guía de entrevista como instrumento, a fin de estructurar los indicios registrados en todos los ámbitos de la gestión directiva.

Martínez (2013), refiere que la entrevista, en la investigación cualitativa, es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. En otras palabras, el autor señala que la gran relevancia, las posibilidades y la significancia del diálogo como método de

conocimiento de los seres humanos, estriba, sobre todo, en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya.

Por su parte, Rojas de Escalona (2014), plantea que la entrevista se define como un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas. Aunado a ello, sobre las entrevistas semiestructuradas, García de Ceretto y Giacobbe (2009), refieren que se formulan a partir de los ejes seleccionados, una serie de preguntas abiertas y/o cerradas.

En cuanto a la guía de entrevista, Hurtado de Barrera (2010), la conceptualiza como el instrumento propio de la técnica de entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales se va a preguntar. Según el grado de estructuración puede tener preguntas ya formuladas, o solo enunciados temáticos. Es preciso destacar, que dicha guía puede referir los datos de identificación del entrevistado o de modo anónimo.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación de enfoque cualitativo es imperante precisar los criterios que brindan credibilidad a la información recolectada, la cual por ser subjetiva, no contempla el principio de generalización, crítica contundente efectuada por la comunidad científica internacional. En este sentido, el presente estudio adopto la técnica de juicio de expertos y la triangulación de fuentes para determinar la validez y fiabilidad de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En lo referido a la técnica de juicio de experto, Cabrero (2011; p.86), plantea que esta “consiste básicamente en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto”. En cuanto a la triangulación de fuentes, Rojas de Escalona (2014), puntualiza que esta permite contrastar la información obtenida de

diferentes sujetos o grupos de sujetos, aun cuando también se puede contrastar la información obtenida de personas (Informantes claves).

MOMENTO IV ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

Una vez procesada la información suministrada por cada uno de los informantes claves, se presenta a continuación la categorización, análisis e interpretación del registro informativo sobre la gestión del director ante el proceso de calidad educativa en la Institución Santa María del Río de Chía – Cundinamarca. Para ello, se recurrió al ejercicio metodológico basado en la triangulación de fuentes, para lograr la contrastación de las múltiples miradas que conformaron este estudio.

Categorización de la información

Para la categorización de la información fue necesario organizar el conjunto de rasgos discursivos proporcionados por el personal directivo involucrado en matrices que reportan los indicios asociados a diversos parámetros. En primera instancia, se tiene lo siguiente.

Tabla 2. Matriz de Registro sobre Gestión Directiva

Parámetro de registro: Cualidades de la gestión directiva	Categorización emergente
El trabajo realizado por la rectora de la institución María Patricia Ortiz, es calificado como bueno; ya que ha demostrado <u>capacidad de liderazgo</u> pedagógico y administrativo, orientando y <u>promoviendo el trabajo en equipo</u>. Su papel como <u>guía en todos los procesos</u> de la institución es altamente reconocido <u>no solo en el municipio sino en el departamento y en otros países</u>, que conocen el trabajo y la metodología que en el colegio se desarrolla. Desde hace más de 11 años el colegio ha experimentado grandes cambio bajo el liderazgo de esta rectoría como lo son la <u>nueva metodología de trabajo</u>, incremento de la población estudiantil, ampliación de otra sede, mejorar notoriamente en las <u>pruebas de estado ICFES</u> llegando a muy superior ahora categoría A, el <u>reconocimiento</u> como la mejor	• Capacidad de liderazgo • Promoción del trabajo en equipo • Guía de procesos • Proyección estratégica institucional • Apertura al cambio con nuevas metodologías

institución de carácter oficial a nivel municipal y el <u>reconocimiento</u> por parte de la comunidad. Todo gracias a la <u>dedicación y sentido de pertenencia</u> de la rectoría, la institución cuenta con una cabeza visible que ha servido para direccionar el funcionamiento que debe seguir la comunidad educativa. <u>La visión</u> al interior de la institución <u>es poco acorde</u> con los que se proyecta y con los resultados obtenidos, pues se evidencia un <u>liderazgo autoritario</u>, existe participación de toda la comunidad educativa, en las diferentes situaciones de la institución, el <u>dialogo es continuo</u> de forma cordial y respetuoso; es el clima institucional donde <u>se puede proponer</u> sabiendo que <u>va a ser escuchado</u> por la rectoría. De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados para un buen desarrollo en la gestión directiva se debe tener en cuenta: <u>Adecuado manejo de los recursos económicos y de personal.</u> <u>Desarrollar trabajo en equipo escuchando</u> y teniendo en cuenta los aportes que surjan de la comunidad. Definir <u>metas claras</u> para obtener los resultados adecuados, producto de su gestión. Estar <u>dispuesto al cambio</u> en cualquier proceso institucional que se pueda presentar. Ser la cabeza visible y responder a toda la institución educativa. Tener y proyectar <u>sentido de pertenencia</u>. Cada actividad que realiza la gestión directiva repercute en la comunidad académica enmarcando la organización del colegio. Según los entrevistados estas acciones han generado consecuencias en la gestión directiva como son: La participación de la comunidad educativa, gracias a la comunicación asertiva por parte de la gestión directiva; ya que es precisa, constante y oportuna para que llegue a toda la comunidad. La gestión directiva permite <u>potenciar las fortalezas individuales</u>, generando líderes en diferentes áreas, que proponen estrategias para continuar mejorando. <u>Propone y lleva a cabo estrategias</u> frente a los procesos institucionales y utiliza prácticas que permiten una formación integral, generando índices de calidad. El reconocimiento como una de las mejores	Participación en pruebas de calidad • Reconocimiento de instituciones externas Dedicación y sentido de pertenencia Falta coherencia entre el logro de objetivos y resultados • Liderazgo autoritario • Dialogo continuo • Espacio de creatividad • Escucha empática • Manejo de recursos económicos • Trabajo en equipo • Definición de metas claras • Disposición al cambio • Proyección del sentido de pertenencia • Potenciar las fortalezas individuales • Proponer y ejecutar estrategias • Formación con alto nivel de autonomía • Formación en valores
---	--

instituciones educativas públicas del municipio, obliga a permanecer y buscar constantemente estrategias institucionales que permitan y faciliten la <u>formación de individuos con altos niveles de autonomía</u> de acuerdo a su edad, capaces de ser personas críticas frente a las situaciones que enfrenta. Realizando en análisis de la gestión directiva los entrevistados resaltan la <u>formación en valores</u> y el alto sentido de pertenencia por parte de los diferentes miembros de la institución, aspectos que se ha venido incrementando desde la implementación del modelo de Educación Relacional Fontan, donde se desarrolla la autonomía del estudiante y es este el generador de su aprendizaje; se transformó el concepto del docente impartidor del conocimiento y la importante participación de los padres de familia dentro del proceso de aprendizaje de los estudiantes.	
--	--

Fuente: La investigadora (2017)

De igual forma, se registraron los insumos suministrados por los entrevistados en cuanto a la calidad educativa que se evidencia en la institución objeto de estudio. En este sentido, se tiene lo siguiente.

Tabla 3. Matriz de Registro sobre Calidad Educativa

Parámetro de registro: Proceso de calidad educativa	Categorización emergente
--	---------------------------------

De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados, calidad hace referencia a la <u>transformación</u>, <u>mejoramiento continuo</u> y <u>optimización de los procesos</u> académicos y financieros que enfrenta una institución educativa y así obtener los mejores resultados en pro del beneficio de los educandos. De igual forma enfatizan que esta calidad debe <u>orientar</u> a una <u>formación integral</u> de contenidos y de valores, aprendizajes significativos que enfrenten a los estudiantes a su entorno. Un <u>alto nivel de liderazgo</u>, un <u>buen proceso pedagógico</u> y un <u>seguimiento en los procesos y planes de mejoramiento</u>, soportados por el modelo pedagógico SERF (Sistema de Educación Relacional Fontan) en cabeza de la rectora ha logrado paulatinamente el <u>reconocimiento institucional</u>, que	• Transformación • Mejoramiento continuo • Optimización de procesos • Orientación de la formación integral • Alto nivel de liderazgo • Seguimiento Buen proceso pedagógico
--	--

Fuente: La investigadora

Análisis e interpretación

En función de las matrices de análisis e interpretación

Análisis e interpretación de los resultados

En función de las matrices presentadas con anterioridad, se tiene a continuación el análisis e interpretación de las categorías emergentes que dieron lugar a una

postura cónsona con la vivencia del personal directivo de la institución analizada, donde sus juicios, valores y pensamientos dieron pie a la construcción de una nueva realidad suscrita a las características del escenario seleccionado. Visto así, se tienen los siguientes hallazgos de corte cualitativo.

Parámetro: Cualidades de la gestión directiva

La gestión directiva efectuada en la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, Colombia, se caracteriza por la capacidad de liderazgo, promoción del trabajo en equipo, guía de procesos académicos y administrativos, y proyección estratégica institucional, con una gran apertura al cambio mediante nuevas metodologías de trabajo, participación en pruebas de calidad, dedicación y sentido de pertenencia con un dialogo continuo.

De igual forma, se concibe como un espacio para el fomento de la creatividad, donde la escucha empática, el manejo de recursos económicos, trabajo en equipo, definición de metas claras, disposición al cambio y la proyección del sentido de pertenencia, conllevan a potenciar las fortalezas individuales de sus miembros, y de igual forma proponer y ejecutar estrategias para lograr una formación en valores autónoma, aun cuando se reflejan situaciones que refieren un estilo de liderazgo autoritario, y por ende, la falta de coherencia entre el logro de objetivos y resultados deseados.

Dichos hallazgos manifiestan una gran convergencia con los planteamientos teóricos de Torres (2003) citado por Rodríguez (2012: p. 90), que “para considerar al director como un promotor y gestor del cambio, debe estar capacitado para diagnosticar las necesidades, planificar, implementar y evaluar las innovaciones; estimular al cambio y gestionar los recursos con vista a la consecución de mejoras definidas; para encajar las diferencias entre las personas; para mediar entre la administración y el centro. Ha de ser líder, gestor y mediador”.

Dado lo anterior, es evidente que la gestión del director es la medula espinal que regula la instrumentalización de la praxis educativa orientada al logro de procesos académicos y administrativos de calidad, donde la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos, estarán supeditados a la ejecución de estrategias gerenciales cónsonas a la realidad para articular un estilo de gestión determinado con las políticas y lineamientos ministeriales que simpatizan con el logro de la excelencia educativa en todos sus niveles.

Parámetro: Proceso de calidad educativa

Sobre la base de la matriz de registro, se refleja que la calidad educativa en la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, Colombia, se asume como un proceso para la transformación, el mejoramiento continuo de toda su comunidad académica, la optimización de procesos y la orientación de la formación integral que se ofrece a la población estudiantil.

En este sentido, la institución analizada se ha basado en diversos criterios para el aseguramiento de la calidad en cada uno de sus procesos, siendo estos mantener un alto nivel de liderazgo en su personal directivo, el seguimiento y monitoreo de los planes y programas de mejoramiento implementados, finalizando con la consolidación de un buen proceso pedagógico, factores que han conllevado a la articulación con las pruebas de calidad ICFES, asumiendo progresivamente un nivel superior en todo el Departamento de Cundinamarca, reflejándose mediante la categoría A en las pruebas saber. En vista de ello, la calidad educativa institucional se centra en la formación permanente de su personal, la búsqueda de mecanismos innovadores y motivadores para los estudiantes, el establecimiento de convenios y alianzas, manteniendo en toda instancia un alto nivel de compromiso y exigencia.

Tal como plantea Aguerrondo y Xifra (2008), un sistema educativo eficiente es aquel que optimiza los medios con que dispone para brindar educación de calidad a toda la población, respondiendo de manera apropiada a las demandas de la sociedad, a

los intereses particulares de los estudiantes, y por ende, a las políticas y estándares establecidos por el ente gubernamental encargado del sistema de calidad educativa en general.

De esta manera, resulta imperioso destacar que la calidad educativa es el resultado de la articulación de estrategias idóneas y las políticas que rigen un sistema educativo en particular, lo cual habría de repercutir en la integralidad del hombre que se pretende formar. No obstante, la calidad educativa recae inmediatamente en la gestión efectuada sobre el personal directivo, por ser ellos quienes deben garantizar el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que contemplan un proceso de concreción curricular adaptado a las necesidades e intereses contextuales.

MOMENTO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Producto de los hallazgos derivados en el momento anterior, queda claro que uno de los principales problemas que enfrenta la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, Colombia, se asocia con la falta de coherencia entre el logro de objetivos y resultados obtenidos, y el estilo de liderazgo asumido por el rector, lo cual amerita líneas de acción que contrarresten el impacto generado sobre los criterios de calidad asumidos, aun cuando estos han sido satisfactorios, podrían ir en declive sino se cuenta con estrategias cónsonas. En este sentido, la presente propuesta gira en torno a los siguientes elementos.

DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA

Estrategias para el direccionamiento de la calidad educativa en la Institución Santa María del Río de Chía- Cundinamarca.

DESCRIPCIÓN

Con la formulación de estrategias se pretende dinamizar y optimizar la gestión del director ante el proceso de calidad educativa, con criterios de desempeños idóneos, para el logro de los objetivos institucionales pautados y los resultados deseados, dando apertura a un estilo de liderazgo protagónico participativo, donde todos los miembros de la comunidad educativa sean coparticipes de la planeación estratégica y toma de decisiones que enrumbar a la institución al logro de los criterios establecidos por los lineamientos ministeriales, y las respectivas pruebas de calidad a las cuales se enfrentan para su certificación. Sin embargo, es preciso destacar que la formulación de las estrategias ya antes mencionadas responderá solo a la contextualización de la problemática abordada en este estudio, por lo cual su replicación pudiese ser efectiva en otros escenarios similares.

FUNDAMENTACIÓN

En el entendimiento y análisis de las formas organizacionales y la gestión que se ha venido desarrollando en la Institución Educativa Santa María del Río se han podido determinar ciertas acciones y procesos claves que en su aplicación generan resultados óptimos que demuestran la eficacia y efectividad de las decisiones directivas y su forma de administración, es por este motivo que se presenta esta propuesta para la canalización de esfuerzos que permitan formular un paradigma dentro de las instituciones educativas partiendo de la importancia de sistematización en cada uno de sus planes operativos.

Es por ello que la razón de esta propuesta se centra en reorientar la gestión del director ante el proceso de calidad educativa, destacando la necesidad de apalancar mecanismos que garanticen el logro de los objetivos organizacionales arraigados en el Proyecto Educativo Institucional, punto de partida para preservar la categoría de certificación con la que actualmente cuenta la institución ante las pruebas saber y las del ICFES. En este sentido, la propuesta de estrategias se realiza motivada a la percepción de los informantes claves que suministraron los insumos para construir el estado del arte en que se manifiestan los fenómenos de estudios, lo que sumado a la experiencia de la investigadora como docente de la institución en cuestión, brindó una mayor visión para su formulación.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

Potenciar la gestión directiva de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, ante el proceso de calidad educativa, mediante estrategias y

criterios de desempeño que conlleven al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Objetivos específicos

Definir acciones que conduzcan a la articulación de esfuerzos para el logro de los resultados deseados en la institución ante el proceso de calidad educativa.

Promover un estilo de liderazgo que garantice el cambio organizacional en pro de los criterios de calidad educativa asumidos a partir de la gestión directiva.

Garantizar los estándares de calidad de la institución educativa en cuestión.

BENEFICIARIOS

La presente propuesta está dirigida directamente al personal directivo de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca. Sin embargo, sus impacto se verá reflejado en toda la comunidad académica, por cuanto la mejora no es solo en términos de la gestión, sino también, sobre los resultados y logros alcanzados por los estudiantes en su formación integral.

METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos de la propuesta, se plantean una serie de estrategias a asumir durante las fases de gestión directiva. En este sentido, se tiene lo siguiente:

Tabla 4. Estrategias para el direccionamiento de la calidad educativa

FASE	ESTRATEGIAS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Planificación	Reingeniería de las intenciones del Proyecto Educativo Institucional	☐ Desarrollar mesas de trabajo colectivo para la revisión del plan de desarrollo institucional. ☐ Redefinir la visión prospectiva de la organización y su vinculación con los estándares de calidad.
Analizar los logros alcanzados por la institución durante los últimos 10 años ante las diversas pruebas. Construir una matriz FODA para redireccionar las intencionalidades y acciones del PEI.		
Organización	Operacionalización de un plan de acción institucional para la calidad educativa	Definir las líneas estratégicas necesarias a nivel directivo y operativo (docente) según el diagnóstico. Ejecutar las actividades inmersas en las líneas estratégicas para el logro de los objetivos. Tomar decisiones pertinentes que conduzcan al cambio y la mejora continua. Articular las acciones con los propósitos de las pruebas de calidad.
Dirección	Instauración de un estilo de liderazgo participativo	☐ Generar mecanismos de recompensa e incentivo al personal. ☐ Promover la participación colectiva del personal base. ☐ Crear un ambiente laboral armonioso, basado en valores y una escucha empática.
☐ Comparar los resultados de la calidad educativa en años anteriores, con los alcanzados		
Control Monitoreo y evaluación de con las acciones propuestas.		
impacto		☐ Generar indicadores de

desempeño por grado escolar y disciplina del saber.

□ Realizar evaluaciones internas a partir de los indicadores trazados por las pruebas de calidad.

Fuente: La investigadora (2017)

CONCLUSIONES

Una vez recopilada, categorizada y analizada la información suministrada por los informantes claves de este estudio, se tienen las siguientes conclusiones para cada uno de los propósitos formulados:

- ✓ El sistema educativo colombiano debe dirigir su mirada a la gestión directiva para estar al tanto de la formación y capacitación permanente de las directivas desde el campo administrativo, educativo y de comunidad, para que desarrollen habilidades y competencias directivas y estos a su vez promuevan procesos de calidad en miras a la excelencia institucional y educativa. Para lograr una gestión directiva significativa se requiere que el rector esté capacitado, comprometido y consciente de la labor que desempeña, que sea capaz de reconocer las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, que se presentan dentro de la institución y así poder generar a tiempo estrategias de mejoramiento continuo; elevando los índices de calidad.
- ✓ Las acciones realizadas por la gestión directiva en la institución en cuestión son efectivas e influyen positivamente en la comunidad educativa si se perfila un rector líder, con alto sentido de pertenencia y amor por la institución, debe ser una persona respetuosa, receptiva, dispuesta a escuchar y al cambio en beneficio de la institución; podríamos asegurar que la verdadera calidad educativa en la institución

radica en la calidad y las cualidades de seres humanos que allí se forman, donde se enfatice en la orientación de personas autónomas, comprometidas consigo mismas y con la sociedad, y donde el conjunto de directivos y docentes realicen todas las acciones para formar ciudadanos íntegros que generen mejores alternativas de vida en un mundo globalizado.

- ✓ Para lograr una educación de calidad se debe trabajar por el mejoramiento de las condiciones de toda la comunidad educativa, partiendo por la formación y capacitación docente y directiva, ya que son ellos uno de los elementos importantes para cumplir con los objetivos institucionales de mejorar la calidad educativa de los colegios públicos. Otro aspecto importante es la formación en valores, enfatizando en el respeto, la democracia, la libre participación y la sana convivencia motivan y garantizan a los educandos a acceder y permanecer en el servicio educativo. Uno de los valores agregados de la institución es la formación en valores, y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) lo ratifica: “Relacionamos los valores y el saber para construir un proyecto de vida exitoso con autonomía y responsabilidad”; los docentes no solo se preocupan por los educandos, los aprendizajes también son a nivel personal, el 95% de los docentes tiene estudios en maestría.
- ✓ Partiendo de la premisa que la formación integral contempla la participación activa y comprometida del educando, el docente y la familia; una educación de calidad debe propender por una evaluación integral, donde el educando el protagonista y constructor de su conocimiento, y los docentes y padres de familia debe acompañar el proceso formativo de los educandos y facilitarles los recursos, herramientas y materiales para lograr el éxito académico de los estudiantes. Por lo tanto la evaluación en Santa María del Río es un proceso alentador que valora al estudiante, que lo ayuda a crecer, a reconocer sus falencias y potenciar sus habilidades, siempre de mano del profesor quien lo acompaña y evalúa en un proceso continuo de formación y crecimiento, entendido que cada estudiante es único e irrepetible. Por lo tanto el docente diseña y emplea diferentes estrategias pedagógicas para

lograr el éxito académico con el dialogo constante y concertador con cada estudiante.

- ✓ Un camino para lograr la calidad educativa es el mejoramiento de procesos de enseñanza aprendizaje y el uso de herramientas tecnológicas y pedagógicas pertinentes a las necesidades de los estudiantes; los elementos que han llevado al mejoramiento paulatino de la institución son: el modelo pedagógico SERF, la reorganización de planes de estudio, la organización de la enseñanza por ciclos, el trabajo por proyectos en ciclo I y II, el énfasis en turismo con apoyo del SENA desde ciclo III, el apoyo de la Fundación Cavelier Lozano con las becas para el Liceo Francés para grado quinto y el programa de talentos excepcionales con grado noveno, el uso constante de TIC, ya que por la metodología que se trabaja en el colegio los estudiantes emplean diariamente las diferentes herramientas tecnológicas para desarrollar sus actividades académicas.
- ✓ El liderazgo es evidente, donde el personal directivo es el líder, promotor y organizador de procesos académicos, asigna tareas cotidianas a los docentes, estableciendo tiempos específicos para dichas tareas; pero, además atiende orienta las necesidades de los docentes y administrativos; fortaleciendo las vías de participación y comunicación con los diferentes miembros de la institución. Sumado a ello, se puede decir que desde la gestión directiva se generan actividades colaborativas, enfatizando en la participación, respeto y confianza entre la comunidad, fortaleciendo el desarrollo de las habilidades propias de sus diferentes miembros; promoviendo el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

En aras de mejorar la gestión directiva de la Institución Educativa Santa María del Río de Chía – Cundinamarca, se precisan las siguientes recomendaciones.

- ✓ Continuar trabajando en equipo bajo el direccionamiento adecuado para mantener y promover ambientes para la convivencia y la socialización y, en general, la articulación de los diversos elementos de la comunidad educativa, llámese educando y educadores.
- ✓ Fortalecer la comunicación e integración con padres de familia, ya que muchos de ellos asisten a las reuniones convocadas pero después se desentienden del proceso formativo de su hijo, desconociendo que es de vital importancia el acompañamiento que se realiza en casa, para el éxito académico y formativo de los estudiantes.
- ✓ Implementar las estrategias y criterios de desempeño plasmados en la propuesta de solución al problema de esta investigación, con el fin de contrarrestar los factores que de alguna u otra manera afectan el rendimiento ante las pruebas de calidad educativa.

- ✓ Promover la capacitación docente en calidad educativa, con el objetivo de que este conozca los indicadores, estándares y lineamientos a considerar durante un proceso de evaluación, y de tal manera, logre diseñar sus secuencias didácticas en correspondencia con los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Caldwel B. (2005). Dirigir la Escuela del futuro. Santiago de Chile, Universidad Alberto Hurtado.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. Décima Edición. Edit. MacGraw-Hill. México
- Flores-García, E. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales de Piura. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú..
- Freire, S.; Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Avances de Investigación. Educación y aprendizajes. GRADE: Grupo de Análisis para el desarrollo. Lima. Perú.
- García de Ceretto, J.; y Giacobbe, M. (2009). Nuevos desafíos en investigación. Teorías, métodos, técnicas e instrumentos. Primera edición. HomoSapiens Ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- Hurtado de Barrera, H. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Sexta edición. Ediciones Quirón y Sypal. Caracas, Venezuela.
- Marielos, A.; Nòchez, M. (2008). Dirección escolar efectiva. Documento 4. Gestión escolar al servicio del aprendizaje. Primera Edición. El Salvador.
- Martínez Miguélez, M. (2013). Nuevos paradigmas en la investigación. Primera edición. Editorial Alfa. Caracas, Venezuela.

- Representación de la UNESCO en Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lance Gráfico, S.A.C. Perú.
- Robbins, S; y Judge, T. (2004). Comportamiento organizacional. Decimatercera edición. Editorial Pearson. Ciudad de Juárez, México.
- Rodríguez, I. (2012). Gestión del Director en los Centros de Educación Inicial. Trabajo de Grado para optar el grado de Magister Scientiarum en Educación Mención Planificación Educativa. Maestría en Educación Mención: Planificación Educativa. Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Rojas de Escalona, B. (2014). Investigación cualitativa: fundamentos y praxis. Tercera edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto, Venezuela.
- Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones. Primera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Madrid, España.
- UNESCO (2010). Educación de Calidad para Todos un asunto de Derechos Humanos. (Relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia). Santiago de Chile. Chile.
- UNESCO (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO). Santiago de Chile. Chile.
- Villegas, M.; Galindo, M.; Flores, R.; Meléndez, W.; Serín T.; Chirinos, P.; Sifuentes, V.; Miranda, A. (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Manual de Gestión Escolar. Ministerio de Educación del Perú. Lima, Perú.

ANEXOS



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante Resolución
N°15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Maestría en
Administración y Planificación Educativa**

**Gestión directiva ante el proceso de calidad educativa en la Institución Santa
María Del Rio De Chía - Cundinamarca**

GUÍA DE ENTREVISTA

Datos de Identificación:

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

1. ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución?
2. ¿Qué opinión le merece la gestión directiva ante el fomento del cambio institucional?
3. Desde su perspectiva ¿De qué manera se corresponde la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por la misma?
4. ¿Cómo concibe usted el proceso de calidad educativa en su institución?
5. ¿Cuáles son los criterios de calidad que han permitido el reconocimiento institucional?
6. ¿Cuál es el posicionamiento de la institución ante las diversas pruebas de calidad?
7. ¿Cuáles son los comentarios que comúnmente se generan por la comunidad escolar sobre la calidad educativa de la institución?