



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

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE EDUCACION Y CIENCIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN
EDUCATIVA**

**Acciones que conforman el modelo de
gerencia educativa para mejorar los procesos
pedagógicos en la Institución Educativa Junín
de San Bernardo del Viento – Córdoba durante
año el 2020.**

Rober Alfredo Julio Saavedra

Aracely Burgos Ayala

Panamá, Febrero, 2021



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

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE EDUCACION Y CIENCIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Acciones que conforman el modelo de
gerencia educativa para mejorar los procesos
pedagógicos en la Institución Educativa Junín
de San Bernardo del Viento – Córdoba durante
año el 2020.**

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister
en administración y planificación educativa

Rober Alfredo Julio Saavedra

Aracely Burgos Ayala

Panamá, Febrero, 2021

Dedicatoria

A Dios por a ver permitido lograr este título con esfuerzo y dedicación con el acompañamiento de mis seres queridos

A mis Padres, hijos y esposa que estuvieron allí motivándome con su amor incondicional

A los profesores, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa Junín quienes a la vez me ayudaron en desarrollar mi trabajo de la tesis.

Rober Alfredo

Agradecimientos

Es fundamental expresar el agradecimiento al cuerpo docente de la universidad UMECIT quienes participaron, en el proceso de mis estudios de maestría, y que aportaron sus conocimientos y dedicación.

También agradecerle a la tutora de la tesis Aracely Burgos Ayala por el buen trabajo y empeño que tuvo en todo momento, sus análisis críticos, orientaciones y aportes de ideas enriquecedoras que fueron puntos clave para poder avanzar, el nivel de calidad que requiere una buena tesis.

RESUMEN

La presente investigación se centra en la temática acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos; es así como en el objetivo general se plantea determinar las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba. Por ello se abordan teorías asociadas a la Gestión Educativa de autores como Reyna, et al 1997 y Pagano (2007). De igual forma lo relacionado con Gerencia Educativa, según Antúnez (2000) y Modelos de Gerencia Educativa, presentados por Casassus (1999). La investigación se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, tipo de investigación descriptivo; en donde se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como: observaciones, entrevista y lectura documental. La investigación demostró que los directivos no tienen muy clara la concepción sobre lo que es un modelo de gerencia. Lo anterior lo refrenda el trabajo desarrollado por coordinación académica, el cual dista mucho de un modelo gerencial. Esto, toda vez que los procesos inherentes a este cargo son desarrollados sin ajustarse a un modelo gerencial o unos direccionamientos claros que permitan saber dicho direccionamiento. Así también se puso en evidencia una centralización funcional y algunas individualidades a partir de la poca planeación estructural que existe en la institución, en donde se promueve una tendencia a una reducción permanente de la capacidad de innovación institucional y de los diferentes actores de la organización escolar. Para terminar, se encontró también que los docentes no visionan que, en la gestión escolar, es preponderante la participación de la comunidad educativa en general.

Palabras clave: gerencia, directivos, modelo gerencial, procesos pedagógicos

ABSTRACT

The present investigation is centered in the thematic actions that conform the model of educational management to improve the pedagogical processes; Thus, the general objective is to determine the actions that make up the educational management model to improve pedagogical processes in the educational institution Junín de San Bernardo del Viento - Córdoba. Therefore, theories associated with Educational Management by authors such as Reyna de Zuluaga, 1997, Pagano (2007) are addressed. Similarly, what is related to Educational Management, according to Antúnez (2000) and Models of Educational Management, presented by Casassus (1999). The research was framed within the qualitative paradigm, a descriptive type of research; where data collection techniques and instruments were applied such as: observations, interview and documentary reading. The research showed that managers do not have a very clear conception of what a management model is. The foregoing is supported by the work carried out by academic coordination, which is far from a managerial model. This, since the processes inherent to this position are developed without adjusting to a managerial model or clear guidelines that allow to know said address. Thus, a functional centralization and some individualities were also evidenced from the little structural planning that exists in the institution, where a tendency to a permanent reduction of the institutional innovation capacity and of the different actors of the school organization is promoted. Finally, it was also found that teachers do not see that, in school management, the participation of the educational community in general is preponderant.

Keywords: management, directors, managerial model, pedagogical processes

Tabla de contenido

RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iiv
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS.....	¡Error! Marcador no definido.
LISTA DE ILUSTRACIONES	viii
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	166
1.1 Descripción de la problemática	17
1.2 Formulación de la pregunta de investigación.....	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación.....	21
1.5 Impacto de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN..	24
2.1 Bases teóricas	25
2.1.1 Gerencia.....	25
2.1.2 Gerencia Educativa.....	27
2.1.2.1. Modelos de Gerencia Educativa.....	28
2.1.2.2. Proceso gerencial y sus elementos.....	29
2.1.2.3. Innovar en el campo educativo.....	33
2.1.2.4. Procesos pedagógicos.....	34
2.1.2.5. Gerencia educativa y procesos pedagógicos.....	36
2.1.3 Las instituciones y su mejoramiento.....	38
2.2 Bases investigativas	43
2.2.1. Antecedentes historicos	42
2.2.2. Antecedentes Investigativos.....	43
2.3 Bases conceptuales	48

2.4 Bases legales.....	511
2.5 Sistema de variables.....	57
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .	61
3.1 Paradigma, método y/o enfoque de investigación	62
3.1.1 Elección de la tradición	64
3.2 Tipo de investigación.....	63
3.3 Diseño de la investigación	654
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.5 Unidades de estudio y sujeto de la investigación.	68
3.5.1 Población y/o descripción del escenario de la investigación.....	68
3.5.2 Muestra y/o descripción y criterios de selección de los informantes claves.	70
3.6 Procedimientos de la investigación.	71
3.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	71
3.8 Consideración ética.....	72
3.8.1 Criterios de confidencialidad.	72
3.8.2 Riesgos y beneficios conocidos y potenciales.	73
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
4.1 Técnicas de análisis de datos o hallazgos.....	75
4.2 Procesamiento de los datos.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1 Categoría: modelo de gerencia educativa.	77
4.2.2 Categoría: procesos pedagógicos.....	78
4.3 Contrastación y teorización.	81
4.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	87
5.1 Denominación de la propuesta.....	88
5.2 Descripción de la propuesta.....	88
5.3 Fundamentación.....	89
5.4 Objetivos de la propuesta.....	90

5.4.1 Objetivo General.....	90
5.4.2 Objetivos específicos.....	90
5.5 Beneficiarios.....	90
5.6 Productos.....	91
5.7 Plan de acción de la propuesta.....	92
5.8 Localización.....	100
5.9 Método.....	100
5.10 Recursos.....	100
Anexos.....	101
Referencias Bibliográficas	109

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Triangulación de los datos. 75

Lista de tablas**Pág.**

Tabla 1. Lista de categorías y subcategorías.....	58
--	----

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Lista de cotejo.....	102
Anexo B. Entrevista a Directivos	103
Anexo C. Entrevista a docentes	104
Anexo D. Guía de observación	105
Anexo E. Validación de instrumentos.....	107

Introducción

El presente trabajo de investigación: Acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba durante año el 2020.

El primer capítulo encontramos la contextualización de la problemática, en donde se pone en evidencia que esta surge como consecuencia de la problemática asociada a las dificultades con relación al modelo de gerencia educativa tales como: falta de estrategias eficaces para realizar actividades pedagógicas, disciplinarias, administrativas y financieras, escasas estrategias eficaces para resolver algunos conflictos. Sumado a esto, el rector de la institución se reúne poco con el cuerpo docente en asamblea general, para planear y dirigir las actividades correspondientes a cada año lectivo.

De igual manera, no hay una planificación, en ningún orden, para operacionalizar las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el ente educativo, todo se realiza en la medida en que se evidencie en el tiempo, hecho que conlleva muchas veces a la improvisación. Por lo anterior, se propusieron los siguientes objetivos. Como objetivo general; determinar las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba. Los objetivos específicos fueron: diagnosticar el estado de los procesos asociados a la gestión educativa; establecer las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa desde los procesos pedagógicos y proponer estrategias gerenciales que mejoren los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba.

Este trabajo investigativo se constituyó en un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del Gerente Educativo como líder y su incidencia en el desempeño administrativo y técnico - docente de los educadores que ejercen su acción en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento. De igual forma, suministró elementos útiles para mejorar la gestión administrativa en el plantel, toda vez que plantea estrategias de reforma y transformación de la gerencia y supervisión escolar, de tal manera que fortalezcan los procesos de mejora, contando con las herramientas metodológicas pertinentes, para la evaluación, el asesoramiento y el apoyo.

En el capítulo II vamos a encontrar la fundamentación teórica de la investigación, en los cuales se abordan los principales soportes teóricos planteados, los cuales se refieren son los referidos a la Gerencia abordado por (Reyna de Zuluaga, 1997), como un nuevo paradigma, en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, por tanto, se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber. De igual forma se abordó lo referente a gerencia Educativa, el cual a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. Según Antúnez (2000), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” Otro soporte son los modelos de Gerencia Educativa, los cuales, según Casassus (1999) son: el Normativo, prospectivo, estratégico, Estratégico-Situacional, reingeniería y comunicacional.

Haciendo un poco de historia, el término gerencia aparece a partir del siglo XIX, simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término “significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues equivalente a administración” (Ramírez, 2005, p.14). Esta es considerada como una práctica social que genera transformaciones en las diferentes organizaciones, liderando procesos de interpretación de los objetivos propuestos por la organización escolar y transformándolos en acciones organizacionales a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos institucionales, a través del trabajo

colaborativo de los diferentes actores que hacen parte de la misma. (Ramírez, 2005). Históricamente encontramos huellas que indican claramente que los pueblos, desde su origen, han trabajado unidos en diferentes organizaciones gerenciales. Por ejemplo, los griegos, los romanos, la Iglesia Católica, los chinos, entre otros.

En Colombia, la gestión educativa inicia desde el mismo Ministerio de Educación Nacional, cuando dispone un conjunto de normas, como la Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, en la cual se prevén las directrices para reformar y organizar al sistema educativo, se definen los niveles de gestión y políticas educativas con base en las instituciones, sea a nivel municipal, distrital o departamental; éstas indistintamente de su nivel deben diseñar e implementar su adecuado Proyecto Educativo Institucional (PEI). El desarrollo, organización, características de la educación se amplía y puntualiza por medio de un conjunto de leyes y decretos, como el de Profesionalización Docente. Dentro del referente normativo se resaltan normas tales como el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia, en la Ley 115 de 1.994 o Ley General de Educación; específicamente en sus artículos 126, 128, 129, 130, 132 y 142; la ley 715 de diciembre 21 de 2001; en los siguientes artículos 9º, 10, 35 y 38

En el capítulo III, aspectos metodológicos de la investigación, el proyecto se enmarca dentro de la línea *Administración y Gerencia*, la cual propende por el buscar de alternativas hacia el logro de los objetivos que se establecen en la empresa, exige la existencia de una estrategia basada en saber administrar y gerenciar. En este sentido, la gerencia tiene una función directiva de nivel intermedio. Se encarga de implementar las políticas y los objetivos de la organización, conforme han sido determinados por los encargados de la administración. La gerencia viene a ser parte del proceso administrativo.

Por otro lado, esta se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, tipo de investigación descriptivo; en donde se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como: observaciones, entrevista y lectura documental. la población la

conformaron 341 estudiantes, 21 docentes (licenciados y profesionales: dos (2) especialistas y uno (1) magister), 128 padres de familia /o acudientes de los estudiantes. La muestra estuvo conformada por 21 docentes encargados de llevar u orientar los procesos pedagógicos y 25 padres de familia o acudientes, al igual que los estudiantes representados por ellos. Los padres de familia o acudientes, al igual que sus hijos o acudidos pertenecen al biotipo afrocolombiano, de estrato socio económico 1 del SISBEN, sus principales actividades son la agricultura, la ganadería a baja escala y el mototaxismo.

En el capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados o hallazgos. La investigación arrojó los siguientes resultados: Los directivos no tienen muy clara la concepción sobre lo que es un modelo de gerencia, esto lo demuestra la poca o ninguna claridad sobre la visión que tienen dicho modelo que se maneja en la institución. A este respecto hay que anotar que, mirando un poco la teoría de la dirección administrativa, dirigir la educación y específicamente procesos y actores es un proceso complejo, en donde se resaltan varios estilos de gerenciar: el Autocrático, democrático, Participativo, Participativo y delegatario. La investigación puso de manifiesto que los directivos no saben en cuál de estos estilos encaja el modelo de gerencia que aplican para administrar la institución educativa.

Otro hallazgo que refrenda la concepción poco clara que se tiene sobre lo que es un modelo de gerencia, es el que se refiere al trabajo desarrollado desde la coordinación pedagógica, cuyas acciones se limitan a revisión de documentos, (planes de estudio, planes de clase, observadores del estudiante, entre otros) sin que se dé una verdadera retroalimentación que permita corregir fallas y aprovechar fortalezas que faciliten el avance en términos de calidad educativa.

El proceso de evaluación de los estudiantes, es tomado por la directiva solo como seguimiento los aspectos académico y convivencial de los estudiantes por periodo en las “mal llamadas reuniones de evaluación de período”; sin trazar planes de

mejoramiento que permitan el avance a aquellos que presentaron bajo rendimiento académico o que tiene problemas en el comportamiento. De igual forma, no existen criterios claros con que son distribuidas las tareas en la Institución, tan es así que no aparecen plasmados en ninguno de los documentos que hacen parte de PEI. Esta asignación de tareas se hace a dedo, atendiendo la naturaleza de la misma y el perfil de formación de los que se les va a asignar dicha tarea.

También se evidenció una centralización funcional y algunas individualidades a partir de la poca planeación estructural que existe en la institución. De igual forma puso de manifiesto una “rutinización” de las actividades académicas y administrativas en la institución, en donde se promueve una tendencia a una reducción permanente de la capacidad de innovación institucional y de los diferentes actores de la organización escolar. Así también, los docentes no visionan que, en la gestión escolar, es preponderante la participación de la comunidad educativa en general. Tan es así que, cuando esto no sucede la dinámica escolar, la calidad de la participación y de las decisiones tomadas pueden registrar debilidades que se traducen en fallas organizacionales y deficiente gerencia educativa.

CAPÍTULO I.
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA
PROBLEMÁTICA

1.1 Descripción de la problemática

El sistema educativo colombiano debe contar con un personal idóneo, para desempeñarse como gerente educativo; docente, personal administrativo y de mantenimiento; a cada miembro le corresponde velar por el cumplimiento de sus funciones. En este orden de ideas; es necesario que los Establecimientos Educativos, tengan un supervisor que garantice el total desenvolvimiento del recurso humano y el uso adecuado de materiales y equipos en los espacios de aprendizaje. Al respecto, Chacón (1986), señala que “el supervisor educacional representa un orientador hacia la perfección, donde los obstáculos no son de mayor importancia para la obtención del éxito y por ende de una educación de calidad” (p. 56). Por tanto, los directivos son los que promoverán los cambios dirigido a los docentes, y demás miembros que conforman la comunidad escolar

Así mismo, la Constitución de la República de Colombia de 1991 establece en el artículo 68: La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. El artículo 67 expresa:

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. Para cumplir este mandato constitucional, la Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente. (p.45)

Es necesario enfocar el problema a nivel regional, es decir en el Departamento de Córdoba y de manera específica en el Municipio de San Bernardo del Viento, localidad donde se ofrece una educación coherente con las necesidades y expectativas tanto de los estudiantes como del personal que labora en las instituciones.

Una de dichas Instituciones es la Institución Educativa Junín; la cual se encuentra ubicada en el corregimiento de San Blas de Junín, en el sureste con relación a la cabecera Municipal del municipio de San Bernardo del Viento en el departamento de Córdoba. Esta institución cuenta con 22 docentes, de los cuales 8 son de la básica secundaria y media, un rector, 12 docentes de básica primaria y 1 tutor del programa PTA. Mediante observaciones realizadas en dicha Institución, se encontraron una serie de dificultades con relación al modelo de gerencia educativa tales como: falta de estrategias eficaces para realizar actividades pedagógicas, disciplinarias, administrativas y financieras, escasas estrategias eficaces para resolver algunos conflictos, tales como: relaciones interpersonales, incumplimiento en las planificaciones, efectividad en la comunicación, dirección y control, falta de cultura de innovación como estrategia para lograr que la institución este a tono con los objetivos del milenio.

Todo ello se demuestra en que el rector de la institución se reúne poco con el cuerpo docente en asamblea general, para planear y dirigir las actividades correspondientes a cada año lectivo; esta labor está a cargo de las coordinadoras, las cuales direccionan las actividades escolares siguiendo en más de una ocasión criterios personales; por la ausencia del rector; lo que indica poca comunicación entre directivos, esto trae como consecuencia que los puntos de vista y orientaciones que se brindan a los docentes en ocasiones vayan en contravía. Las coordinadoras en algunas oportunidades son poco amables para llevar a cabo acciones de dirección, lo que genera un clima hostil entre los docentes y directivos.

De igual manera, no hay una planificación, en ningún orden, para operacionalizar las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el ente educativo, todo se realiza en la medida en que se evidencie en el tiempo, hecho que conlleva muchas veces a la improvisación. Esto ocurre a nivel administrativo, directivo y docente. Además de lo anteriormente expuesto, la institución educativa, desarrollaba sus actividades académicas en dos jornadas, pero por motivos de la entrega parcial de la nueva infraestructura, y su capacidad en aula, se fusionó en una sola jornada, lo que ha ocasionado cierta molestia toda la comunidad educativa y, ha sido dispendioso el proceso de adaptación, por no haber contado con una inducción. Aunado a todo lo anteriormente expuesto, Junín, es una institución educativa de larga trayectoria que desarrolla procesos tradicionales; la problemática principal, está en que la toma de decisiones se basa en la experiencia, lo cual era pertinente, pero en la actualidad, las políticas educativas y la competitividad, implican que se asuman desafíos de carácter educativo, por lo que faltan estrategias de acción, de manera que el desarrollo de actividades no dependa del momento ni este limitado a la incertidumbre.

En consecuencia, dada la falta de planeación, los docentes orientan sus ejes temáticos según lo consideran pertinente, evidenciando la falta integración y trabajo conjunto por parte de la planta docente para programar actividades de formación acorde con los lineamientos curriculares, Estándares Básicos de Competencias y los Derechos Básicos de Aprendizaje - DBA.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando; se puede afirmar que es una necesidad urgente la definición de un modelo de gerencia educativa que permita un mejoramiento en los procesos pedagógicos.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación

¿De qué manera determinar las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Determinar las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de los procesos asociados a la gestión educativa en la institución Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba.

- Establecer las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa desde los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba.

- Proponer estrategias gerenciales que mejoren los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba.

1.4 Justificación e Impacto

La supervisión y gerencia escolar permite desarrollar procesos de transformación de las prácticas educativas. Por lo cual, es importante que se propongan e implementen estrategias que conlleven a manejar herramientas metodológicas pertinentes, para atender las necesidades y demandas que las Instituciones Educativas generan al desarrollar los procesos de autoevaluación, construcción de visión, misión, y de ejecución y evaluación continua hacia la excelencia educativa.

Esta investigación, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del Gerente Educativo como líder y su incidencia en el desempeño administrativo y técnico - docente de los educadores que ejercen su acción en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento.

El estudio realizado es importante porque suministra elementos útiles para mejorar la gestión administrativa en el plantel. Este es un trabajo que refleja con sencillez, seriedad, validez y confiabilidad la perspectiva gerencial. Por ello propósito de esta investigación va permitir la puesta en marcha de algunas estrategias administrativas para mejorar la gerencia y supervisión presente en la Institución Educativa objeto de esta investigación.

Es necesario plantear estrategias de reforma y transformación de la gerencia y supervisión escolar, de tal manera que fortalezcan el ejercicio profesional. Todo esto en aras de responder a la línea de investigación en la cual se enmarca el proyecto, la cual es Administración y Gerencia, toda vez que esta propende por la búsqueda de alternativas hacia el logro de los objetivos que se establecen en la empresa; en est caso particular la Institución educativa Junín. De igual forma, exige la existencia de una estrategia basada en saber administrar y gerencia. En este sentido, la gerencia tiene una función directiva de nivel intermedio. Se encarga de implementar las políticas y

los objetivos de la organización, conforme han sido determinados por los encargados de la administración. La gerencia viene a ser parte del proceso administrativo. Todo lo anterior, exige de la institución el cumplimiento, de manera sistemática, la función de apoyo en los procesos de mejora, contando con las herramientas metodológicas pertinentes, para la evaluación, el asesoramiento y el apoyo.

Otro aspecto que incide en una buena gestión gerencial es la convivencia y paz, en esta investigación se debe implementar de manera didáctica para los integrantes de la institución educativa Junín, para que participen, se apropien del tema, se sientan motivados y se produzcan aprendizajes significativos. Desarrollar este componente, permitirá tener una mayor aceptación y tolerancia entre compañeros de la comunidad educativa, permitiendo la construcción de ambientes armoniosos.

Con el fortalecimiento del componente convivencia y paz, y la gerencia de los procesos pedagógicos se procura desarrollar la valoración de las diferencias, conocimiento de la gestión directiva y un ambiente de paz, para que interioricen la importancia de relacionarse con personas con las que a diario comparte y valorar las funciones de cada miembro de institución educativa.

Después de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que se escogió este tema dada la importancia que administrar una escuela y generar procesos cualificados en la comunidad educativa, demanda competencias más especializadas en los sujetos que dirigen estas instituciones. Tales demandas involucran experiencias en los procesos cognitivos, de conocimientos, de procedimientos pedagógicos, el manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros, que componen la situación humana en las relaciones de la Institución Educativa de Junín.

Con referencia a los anterior, Antúnez (2000) define la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las

diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Por su parte, Reyes (2004) concibe la administración como la tarea de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En un ambiente tan multidisciplinar como este se precisan directores capaces y capacitados para poner en práctica estas acciones, o sea, fijar metas, prever el futuro, anticiparse a las situaciones, por tanto, ser proactivo.

Finalmente se puede expresar, que el estudio tiene un alto porcentaje de realización, puesto que se cuenta con el recurso humano, económico y material idóneo para llevar a cabo una investigación de significativo alcance como la que se propuso. Se cuenta además con el tiempo necesario para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas en el marco del cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

El presente proyecto fomentará, promoverá y asegurará la calidad de los procesos gerenciales y administrativos a través de la implementación de estrategias y metodologías para el mejoramiento continuo de dichos procesos en la institución investigada. Esto a través de la promoción de procesos curriculares, administrativos y académicos que involucren a todos los actores educativos y mediante programas permanentes de autoevaluación y mejoramiento de la calidad educativa.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Gerencia.

Cuando se habla del término “gestión” se puede observar que se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones, se considera como distintiva de la misma, la dimensión participativa, es decir, se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma, en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación (Reyna de Zuluaga, 1997); por tanto, se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. De acuerdo con lo anterior, la gestión se convierte en una disciplina que permite responder a los cambios y retos que imperan en el mundo. La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI. Con la gestión o gerencia educativa se puede dar una alternativa de solución a esta realidad que circunda al mundo de hoy.

En el mismo contexto educativo que se viene hablando y respecto a cambios acelerados que se viven, juega un papel importante la gerencia en las organizaciones educativas, pues con esta se busca el mejoramiento de la calidad de los procesos que sustentan la enseñanza y el aprendizaje, que son objetos centrales de la reflexión pedagógica. Una gerencia educativa líder en una institución, apunta permanentemente a escenarios de mejoramiento de los procesos de formación y de aprendizaje; debe ser una práctica social cuya finalidad sea definir y gestionar procesos de cambio y desarrollo humano en dichas organizaciones.

Partiendo de lo anterior, se hace necesaria una gerencia con características especiales y concretas para desarrollar la propuesta expuesta en este trabajo. Lo trascendental debe ser: el liderazgo, entender los grandes desafíos (formación de la juventud y de los nuevos profesionales; la evolución del mundo): transformar la sociedad; instituciones educativas, organizaciones del conocimiento y que aprenden; y actuar en consecuencia con los dos desafíos anteriores. Afrontar los retos requiere superar muchos obstáculos condicionados por los propios paradigmas, vacíos profesionales, realidades institucionales y la inercia que lleva a vivir cómodamente.

Además, si se desea hablar de gerencia, esto implica directamente a un personaje clave: el directivo de una IE, el cual debe tener unas características especiales, según Pagano (2007):

- Hace parte del proceso formativo y de las prácticas que tienen como propósito fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos.
- Garantiza el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan en el sentido del currículo institucional.
- Interviene para expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales.

- Promueve el fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la inclusión de programas cuyo objetivo son los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad.

Estas ideas abordadas sobre la gerencia o la gestión educativa, llevan a comprender de forma crítica, que es una vía para el mejoramiento de la educación, ya que cada uno de los procesos organizados que la conforman, permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos.

2.1.2 Gerencia Educativa.

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. Según Antúnez (2000), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (pág. 9). El gerente en consecuencia es la persona que, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

Esta conceptualización señala, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma, que éstos desempeñen con eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal.

2.1.2.1 *Modelos de Gerencia Educativa.*

Los principales modelos de Gestión Educativa presentados por Casassus (1999) son:

Normativo. Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, orientado al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

Prospectivo. Inicio de los años 70. Se pasa de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza y se caracteriza por las reformas profundas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), las que notablemente presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico. Principios de los años 80. Tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. A inicios de los años 90 se considera este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Estratégico-Situacional. Mediados de los años 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo es situacional. En este modelo, Arias (1979) establece también los componentes centrales de la calidad como: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso, y la reducción de los márgenes de error. Aquí se evidencian dos características importantes: se reconoce la existencia de un “usuario”, y hay preocupación por los resultados del proceso educativo. Este modelo, según Manes (2003), se orienta a mejorar los procesos

mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo y aumento de la productividad y la creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

Reingeniería. Mediados de los años 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización y un rediseño radical de los procesos. Sus principales exponentes son Hammer y Champy (1994). Aquí se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.

Comunicacional. Segunda mitad de los años 90. Se debe comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, un manejo de destrezas comunicacionales, donde los procesos de comunicación facilitarán que ocurran o no las acciones deseadas (Casassus, 1999).

2.1.2.2 Proceso gerencial y sus elementos.

Planeación. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. La planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la organización.

Existen algunos pasos necesarios en el momento de la planeación; entro otros se pueden destacar: Definición de la oportunidad, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, identificación de alternativas, comparación de alternativa a la luz de las

metas deseadas, elección de una alternativa, elaboración de planes de apoyo y expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Organización. Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Los procesos de la organización, contemplan en primer lugar, la estructura, la cual tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer juicio; como tal está sujeto a cambio. En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente. En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de persona, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

Dirección y Control. Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos. La dirección es transcendental porque pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

El control es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado., el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

Comunicación. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El gerente para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.

Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.

Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente. La evaluación es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.

Consecuentemente el éxito en el diseño y en la ejecución en los planes de acción será siempre función del seguimiento que de ellos se haga, del control de los mismos y de la realización de los ajustes toda vez que se revelen como necesarios o convenientes.

Evaluar la gestión gerencial implica verificar:

- El cumplimiento de los objetivos claves fijados para cada área (grado de cumplimiento de los diversos programas).
- El grado de integración de las variables estratégicas y operacionales (comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos).

- La calidad de la información gerencial para la toma de decisiones y si el sistema de información funciona en tiempo real de manera tal que permita corregir sobre la marcha las desviaciones.
- La existencia de indicadores de gestión para medir y controlar las actividades decisivas (si existe coherencia entre la misión y estrategia de la organización y

las medidas de actuación establecidas por las gerencias, si los indicadores de rendimiento están vinculados a la estrategia de la empresa o del área, si las mediciones establecidas propician un entorno de mejora continua...).

- Capacidad de las gerencias para detectar cambios en el entorno y para plantear alternativas posibles para reaccionar rápidamente en su estructura interna ante esos cambios.
- La credibilidad de los gerentes y la transparencia de la gestión.
- Su capacidad de imaginar respuestas a problemas que se presentan (creatividad) e innovar en la gestión.
- Su capacidad de anticiparse a los cambios, negociadora y de resolución de conflictos.
- Su capacidad para definir las responsabilidades de alcanzar los resultados esperados.
- Su capacidad para establecer relaciones de cooperación y participación, motivar y lograr el trabajo en equipo.

2.1.2.3 Innovar en el campo educativo.

Para Espinosa (2018), innovar no es solo cambiar la tiza por el uso de la Tablet en el aula, es todo un proceso que lleva a formar personas con las capacidades para transformar. Para saber si una experiencia es innovación educativa se debe tener en cuenta las características que debe tener la innovación educativa, para ello se debe matizar las definiciones, por ejemplo, bajo la dimensión eficiencia (característica) podríamos decir que una innovación educativa es una “Novedad introducida en el proceso formativo que permite mejorar el aprendizaje del alumnado manteniendo el esfuerzo dedicado antes de aplicar la propia innovación educativa.

La innovación en el campo educativo implica:

- Fomentar la posibilidad en el estudiante de poderse equivocar, pero saber aprender a tomar acciones correctivas.
- Identificar los talentos de las personas, puesto que así es más fácil construir en un alumno abrirle camino para que se desarrolle con base en sus fortalezas y pasiones.
- Valorar a los estudiantes no solo por las calificaciones, sino darles espacio y valor a los procesos de pensamiento.

Lo importante en la educación actual no es que los profesionales salgan a repetir modelos empresariales o de algún tipo, sino que creen productos y sean innovadores, de tal manera que impacten a la sociedad. La creatividad no debe estar asociada solo al uso de la tecnología. Se puede y debe ser creativo en todos los campos profesionales.

2.1.2.4 *Procesos pedagógicos.*

Al hablar de estrategia, se establece relación con la enseñanza directamente. Según Monereo & Pozo (1999), la estrategia es tomar una o varias decisiones de manera consciente e intencional que tratan de adaptarse lo mejor posible a las condiciones de un determinado espacio, para lograr de manera eficaz un objetivo que, en entornos educativos, podrá afectar el aprendizaje (estrategia de aprendizaje) o la enseñanza (estrategia de enseñanza). Se trata de comportamientos planificados que seleccionan y organizan mecanismos cognitivos, afectivos y motores con el fin de enfrentarse a situaciones problema, globales o específicas de aprendizaje.

Continuando estos acercamientos, desde otra visión Parra Pineda (2003), señala que las estrategias constituyen actividades conscientes e intencionales que guían las acciones a seguir para alcanzar determinadas metas de aprendizaje por parte del estudiante. Es decir, son procedimientos que se aplican de modo intencional y deliberado a una tarea y que no pueden reducirse a rutinas automatizadas o mecánicas,

es decir, son más que simples secuencias o aglomeraciones de habilidades en la persona indicada.

Algunas estrategias en la enseñanza, pueden ser de gran impacto en la adquisición de nuevo conocimiento, logrando un mayor procesamiento de la información en profundidad en el aprendizaje de nuevos conceptos, prácticas o procesos dados por el docente, con herramientas que ayudan a planear, organizar, pensar, analizar, reflexionar y aplicar procedimientos y/o técnicas que facilitan la comprensión del conocimiento significativo, conduciendo a los estudiantes a la obtención de resultados de calidad en el aprendizaje. Es aquí donde se presenta una herramienta y criterio importante de desempeño, acción y motivación para toda institución educativa en su labor de educación y formación.

También las estrategias son formas específicas de crear espacios para la enseñanza y el aprendizaje, suministrados en momentos determinados de la práctica, donde las situaciones didácticas enfatizan acciones particulares al enfoque de cada asignatura; sin embargo, el trabajo no es apreciado si no se da el manejo pertinente y relevante a la información o contenido del tema de estudio. La identificación del momento pedagógico para emplear cada estrategia, define el producto y resultado del aprendizaje; de esta manera, identificar la importancia de las diferencias y el nivel de desarrollo de habilidades en los estudiantes, ubica al docente en el momento de trabajar con los conocimientos previos o con los aprendizajes construidos sobre el desarrollo de habilidades.

Hay algo importante: el compromiso del docente, y radica en emplear estrategias de apoyo a la hora de proponer tareas, trabajos, ejercicios concretos para el desarrollo de competencias y habilidades específicas que, a la vez, motivan a los estudiantes a seguir con el proceso educativo a partir de las acciones de reflexión donde se registran los procesos y procedimientos implícitos en cada estrategia, para identificar las

dificultades que van surgiendo y las maneras como se van resolviendo; de tal forma que, al final del proceso de enseñanza/aprendizaje, se reconoce la pertinencia de la estrategia que se empleó para el alcance de los objetivos y la construcción nuevos procesos.

Para que no se reduzcan a simples técnicas y recetas, deben apoyarse en una rica formación teórica de los maestros, pues en la teoría habita la creatividad requerida para acompañar la complejidad del proceso de enseñanza - aprendizaje. Solo cuando se posee una rica formación teórica, el maestro puede orientar con calidad la enseñanza y el aprendizaje de las distintas disciplinas. Cuando lo que media la relación entre el maestro y el alumno es un conjunto de técnicas, la educación se empobrece y la enseñanza se convierte en una simple acción instrumental, que sacrifica la singularidad del sujeto, es decir, su historia personal se excluye de la relación enseñanza - aprendizaje y, entonces, deja de ser persona para convertirse en un simple objeto.

2.1.2.5 *Gerencia educativa y procesos pedagógicos.*

Para el Ministerio de Educación Nacional - MEN, la gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. En este sentido plantea que los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

En consonancia con estas afirmaciones, la política de mejoramiento impulsada por el Ministerio de Educación Nacional se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la

consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa.

Desde esta perspectiva, una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias; pues el establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades. El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa (Cárdenas, 1998). Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una

"carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.

Todo ello implica un proceso de evolución en el ámbito de los procesos educativos. Actualmente estos se privilegian desde algunas políticas públicas en educación planteadas por el Ministerio de Educación Nacional, desde los Estándares Básicos de Competencias y los Derechos Básicos de Aprendizaje – DBA

2.1.3 Las instituciones y su mejoramiento.

Según el Ministerio de Educación Nacional, las instituciones educativas que adelantan procesos intencionales de mejoramiento comparten una serie de características que permiten la obtención de los resultados que se proponen:

- Saben hacia dónde van, es decir, cuentan con un PEI conocido y consensado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.
- Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.
- Utilizan información para tomar decisiones; por eso cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia y las actividades que sus egresados están realizando, entre otros.
- Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.

- Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.

- Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.

- Tienen altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender. Por ello, las diferencias relacionadas con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas.

- Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.

- Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.

- Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.

- Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social.

- Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.

- Preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Para este propósito, están pendientes de los cambios que ocurren tanto en el entorno inmediato como en el contexto más amplio.

- Disponen de mecanismos de apoyo o programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias, por ejemplo-, puesto que están insertas en un contexto comunitario y social más amplio en el que no son las únicas responsables por el éxito o el fracaso de sus estudiantes.

Con base en lo anterior, las acciones que se están adelantando para fortalecer la gestión de las instituciones educativas se orientan a la conformación de un sistema de aseguramiento de la calidad que va desde el Preescolar hasta la educación Superior.

En el caso de la educación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias y Derechos Básicos de Aprendizajes – DBA para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero. Los estándares son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, y permiten saber si se están cumpliendo unas expectativas comunes de calidad.

De otra parte, se está trabajando en la consolidación de un sistema de evaluación por competencias de los estudiantes en momentos estratégicos del proceso educativo: finales de los ciclos de Básica Primaria y Básica Secundaria, a través de las pruebas SABER; final de la educación Media, con la aplicación de los exámenes de Estado, y culminación de estudios superiores, a través de las pruebas ECAES. Los resultados de estas evaluaciones periódicas, sumados a los de las evaluaciones de desempeño de directivos y docentes y a la autoevaluación institucional, deben servir de base para el diseño y puesta en marcha de planes de mejoramiento en los cuales se definen las acciones concretas para el fortalecimiento.

Asimismo, se encuentra en desarrollo un sistema de acreditación y certificación de la calidad, mediante el cual las instituciones y secretarías de educación podrán

demostrar que los procesos que están implementando cumplen unos requerimientos de calidad y apuntan al logro de buenos resultados.

El sistema educativo colombiano es descentralizado. Esto significa que los departamentos, distritos y municipios certificados son los encargados, a través de sus secretarías de Educación, de la prestación del servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción, atendiendo a las necesidades de la población.

Una de las funciones de las entidades territoriales es dar acompañamiento y asistencia técnica a las instituciones educativas, de tal forma que puedan poner en marcha sus planes de mejoramiento y así, lograr los resultados propuestos.

Para alcanzar este propósito es importante conformar equipos de profesionales que se encarguen de identificar cuáles son las instituciones educativas que requieren mayor apoyo -aquellas que tienen bajos resultados en las evaluaciones externas, las que funcionan en condiciones inadecuadas, las que atienden a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad -, así como el tipo de soporte que requieren. Con ello, cada Secretaría puede estructurar su Plan de Apoyo al Mejoramiento, una herramienta de gestión que permite dar asesoría, asistencia técnica, sistematizar, hacer seguimiento y evaluar los avances y dificultades de las acciones explícitas de mejoramiento.

2.2. Bases Investigativas

2.2.1. Antecedentes Históricos

El término gerencia aparece a partir del siglo XIX, simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término “significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues equivalente a administración” (Ramírez, 2005, p.14)

Esta es considerada como una práctica social que genera transformaciones en las diferentes organizaciones, liderando procesos de interpretación de los objetivos propuestos por la organización escolar y transformándolos en acciones organizacionales a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos institucionales, a través del trabajo colaborativo de los diferentes actores que hacen parte de la misma. (Ramírez, 2005). Remitiéndonos a la historia, se encuentran huellas que indican claramente que los pueblos, desde su origen, han trabajado unidos en diferentes organizaciones gerenciales. Por ejemplo, los griegos, los romanos, la Iglesia Católica, los chinos, entre otros.

En este orden de ideas, encontramos a Sumeria, considerada como la primera y más antigua civilización del mundo, controlaba la construcción de diques, canales de riego, templos y silos, imponiendo y administrando los tributos a los que toda la población estaba sujeta. Interesante, aproximadamente, ya para el año 3001 A. C. se tenía un control administrativo del cobro de los impuestos.

Los egipcios con sus pirámides, son una prueba indiscutible de la necesidad que tuvieron de administrar y gerenciar un número importante de personas para poder construir cada una de dichas pirámides.

La acepción (concepto) gerente, cuyo origen es de 1884, viene de “gerens”, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884,

procede de gestio-onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

En Colombia, la gestión educativa inicia desde el mismo Ministerio de Educación Nacional, cuando dispone un conjunto de normas, como la Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, en la cual se prevén las directrices para reformar y organizar al sistema educativo, se definen los niveles de gestión y políticas educativas con base en las instituciones, sea a nivel municipal, distrital o departamental; éstas indistintamente de su nivel deben diseñar e implementar su adecuado Proyecto Educativo Institucional (PEI). El desarrollo, organización, características de la educación se amplía y puntualiza por medio de un conjunto de leyes y decretos, como el de Profesionalización Docente.

2.2.2. *Antecedentes investigativos.*

Existen algunos estudios que aportan a este proyecto de investigación; entre los cuales se pueden destacar:

El estudio realizado por Méndez y Mancipe (2015), titulado importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa, desarrollado en la ciudad de Bogotá, distrito capital. Los autores centran su investigación en la gestión que se asume desde una perspectiva integradora capaz de responder a las exigencias del sector educativo que busca el logro de la calidad educativa y que por medio de ella se llegará a ese ideal de calidad que tanto se anhela. Cuando se percibe a la escuela como una empresa, se pierde el sentido que tiene esta como formadora para la vida y se empieza a ver desde una perspectiva simplemente reproductora de conocimientos y de resultados. La función de la gestión en la educación debe ser enfocada al logro de los objetivos, pero entendida como un trabajo conjunto de todos los miembros que componen la institución

educativa. Debe existir un compromiso y responsabilidad de todos los agentes e instancias educativas para facilitar este proceso.

Se destaca también la actuación de los gestores educativos y docentes para garantizar el derecho a la educación y ofrecerla bajo parámetros de calidad ya que estos tienen un deber y un compromiso social como legitimadores de la educación. El aporte a este proyecto, se fundamenta en la comprensión de que la formación que se les brinde a los docentes y directivos debe prevalecer la capacitación en gestionar escuelas, no para convertirlas en empresas que busquen solo el lucro o el beneficio de unos cuantos, sino que alcancen niveles superiores de conocimientos de políticas educativas, gestión educativa y prácticas de enseñanza.

En el trabajo de Castro (2015), desarrollado en la institución Colegio San Juan Bosco de Dosquebradas. La investigación parte de la pregunta ¿Cuáles serían las estrategias (prácticas docentes, procesos pedagógicos, lineamientos o disposiciones gerenciales, actividades, alternativas educativas...) más oportunas desde la gerencia, para apoyar y enriquecer la formación integral y de promoción de los estudiantes de bachillerato de la Comunidad Educativa del Colegio San Juan Bosco? En ella se muestran alternativas pedagógicas desde la gerencia educativa, para apoyar el proceso formativo de estudiantes en una jornada complementaria. Es una investigación que surge del anhelo por colaborar a la institución en sus procesos educativos, concretamente en la formación de los estudiantes; una herramienta de apoyo no solo para la institución en su oferta educativa, sino que esté abierta a la posible aplicación en otras instituciones con el mismo fin formativo; además, busca ser una alternativa adicional para los padres de familia en la educación de otros campos de la vida de sus hijos; el objetivo del estudio es mejorar la calidad educativa tanto en las prácticas pedagógicas de los docentes como en los procesos de aprendizaje que asumen los estudiantes y la gerencia de la institución.

Como conclusión, en el proyecto se resalta la importancia que tiene la educación para instruir al hombre y la mujer en este momento histórico de cambio, inmediatez y abundancia en la información. Siendo clave todo el empeño que se pueda enfocar hacia los jóvenes, para formarlos como ciudadanos comprometidos con la sociedad y el mundo. Por ende, toda IE debe estar en un constante mejoramiento (renovación, evaluación, innovación, etc.) para esta labor y ello implica todo lo que tenga que ver con sus prácticas educativas, para así brindar siempre estándares de calidad en todo y a todos dentro de sus procesos.

El aporte que brinda a este estudio es la mirada que se le da al direccionamiento de una institución a través de la gerencia; el cual juega un papel determinante en la vida institucional; no se puede pensar en un aspecto administrativo solamente, hay que mirar este rol desde una perspectiva mayor y más compleja. Por ello, el gerente debe ser un líder que anima, escucha, evalúa, innova, a toda una comunidad educativa para convertirla en una organización de conocimiento y formación integral de niños, niñas y jóvenes para la vida.

El trabajo de Alor (2015) “Gerencia educativa y gestión pedagógica” desarrollada en el Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo, surge de la problemática educativa sobre la carencia de un modelo educativo adecuado, en donde se resalta la falta de articulación eficaz entre la concepción educativa y la práctica pedagógica. Ello conlleva a precisar que la gerencia educativa es un instrumento de transformación de la concepción educativa a trabajos y resultados a trabajos educativos eficaces. El aporte de este artículo al proyecto de investigación es la precisión del nuevo paradigma de la gerencia educativa, el cual se precisa desde un enfoque en el servicio.

La experiencia desarrollada por Rodríguez (2016), titulada: “Aproximación a un modelo de gerencia educativa para la tercera etapa de educación básica, media diversificada y profesional”, desarrollada con la Unidad Educativa "José María

Domínguez", perteneciente al distrito educativo número uno del Municipio Iribarren, Estado Lara, Venezuela. En esta institución se encontró que algunos directivos de la Tercera Etapa de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional presentan, en su modo de gerenciar, nudos críticos en la comunicación, referidos a la relación cara a cara y a la falta de preparación para abordar los adelantos tecnológicos en materia comunicacional (Sin esta relación comunicativa los miembros se dispersan, se pierden los esfuerzos y aumentan los conflictos interpersonales. Por ello, propone una aproximación a un modelo de gerencia educativa para la tercera etapa de educación básica, media diversificada y profesional. Este estudio tuvo como objetivo generar una aproximación a un modelo de gerencia educativa para la III etapa de Educación Básica y Media-Diversificada y Profesional considerando las dimensiones comunicativas, técnica, de participación y de desarrollo del personal en la organización. Para comparar, contrastar y corroborar la información se empleó la técnica de la triangulación.

El análisis e interpretación se efectuó a través de un proceso de categorización referida a la revisión de las lecturas obtenidas de la observación y de la transcripción de las entrevistas y grabaciones. Se concluyó que la gerencia presenta limitaciones en la formulación de una visión y misión institucional en el flujo comunicacional, en la forma de abordar los procesos gerenciales, en la participación y en la falta de políticas para desarrollo del personal. Sobre la base de estos resultados se diseñaron estrategias concebidas como posibles acciones a seguir para optimizar la gestión educativa. El aporte se refleja en la claridad que hace el proyecto sobre la forma como la proyección social obliga a una búsqueda continua para encontrar soluciones que permitan enriquecer la dinámica del proceso educativo en nuestro país.

El trabajo titulado "Modelos y teorías en las organizaciones educativas" desarrollado por Mantilla (2016) es un resultado derivado de un conjunto de estudios realizados con procesos de investigación participante y de investigación acción en instituciones educativas, tanto públicas como privadas. Se presenta la forma en que

circulan y se asimilan modelos y teorías tanto de gerencia como pedagógicas por parte de los actores institucionales y de la organización educativa en su conjunto. De allí se deriva la perspectiva de la organización como teoría, con base en una tesis de la organización construida por los actores a partir de la integración, la asimilación, la combinación y otras acciones que se suceden para este fin. El aporte es el efecto enriquecedor del resultado de investigación, el cual se puede situar en la manera en que sucede la reforma educativa en términos teóricos para las organizaciones.

Por su parte, Ospina, Burgos y Madera (2017) desarrollaron de una investigación que busca identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión del cambio de las instituciones educativas en la ciudad de Manizales. El documento se centra en relacionar estas categorías desde la reflexión teórica, permitiendo la emergencia de nuevos abordajes como la innovación educativa, la sostenibilidad y la gestión organizacional. La revisión documental realizada permitió identificar algunas relaciones entre la gerencia educativa y la gestión del cambio desde criterios de desarrollo educativo y pedagógico que se relacionan con el impacto de los proyectos de este tipo, para entender así que en la gerencia educativa los procesos de gestión del cambio se fortalecen cuando cuentan con criterios claros de innovación y apuestan por la sostenibilidad de las iniciativas. Este documento sirve como base para esta investigación puesto que permite analizar el impacto de la gerencia educativa en los procesos pedagógicos.

García, Juárez y Salgado (2018) desarrollaron la investigación: “Gestión escolar y calidad educativa”, la cual tuvo como escenario la ciudad de México, en ella se estudió la relación que existe entre la gestión escolar y calidad educativa. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo esclarecer los factores asociados, en la actualidad, a la gestión educativa en el contexto mexicano, a partir de la reforma de la enseñanza orientada en el año 2015. Se exponen las consideraciones indispensables para alcanzar

los resultados que tal reforma pretende alcanzar y, a su vez, quedan definidas algunas interrogantes que han de ser evacuadas en el contexto de las políticas educativas dentro de las instituciones de educación. Dese este trabajo, se concluye que administrar una escuela y generar procesos cualificados en la comunidad educativa: directores, docentes, padres de familia, alumnos, servicios generales y sociedad, demanda competencias más especializadas en los sujetos que dirigen estas instituciones.

Tales demandas implican experiencias de procesos cognitivos de mayor dificultad, a partir de la consideración de aspectos como las interrelaciones, el liderazgo, los conocimientos, los procedimientos pedagógicos, el manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros, que modelan la situación humana en las relaciones de estas instituciones. El aporte a este proyecto es que indica con precisión que la complejidad de este deber hacer se traduce en el binomio gestión escolar que, para muchos especialistas, constituye un constructo que posee muchos significados, acciones y responsabilidades; siendo una de las más importante la pedagógica.

2.3. Bases conceptuales

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa de las instituciones educativas, por lo tanto se considera como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo, en este caso el rector de la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento, debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de su organización. Para ello, se hace necesario una permanente motivación del personal que labora en dicha institución, donde se estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. Sin embargo, se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, tampoco existe gerencia educativa cuando la organización

funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo, como es el caso de la institución investigada. Es deber del rector entonces, como gerente educativo valerse de las funciones típicas como: planificar, organizar, direccionar y controlar las tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier centro educativo.

La gerencia educativa se considera entonces, como una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Atendiendo a lo anterior, el rol del gerente educativo, se resume en gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000).

Dentro de los procesos que debe gerenciar el rector de una institución educativa, se encuentran

Los procesos pedagógicos, entendidos como todas aquellas actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son recurrentes y se acuden a ellos en cualquier momento que sea necesario. Siendo estos el vértice del proceso de formación, deben ser gerenciados de la mejor manera por parte del rector o director, buscando mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad se comprometan con la ejecución del proceso educativo. En resumen, el director formado para la gerencia, ha de ser capaz de analizar las variables inherentes a las diferentes situaciones propias del dicho proceso, paralelo con la capacidad de crear, inventar y aplicar estrategias administrativas efectivas, ante las situaciones presentadas integrando teoría y práctica por la vía más útil, pues, cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción.

Para gerenciar los procesos pedagógicos se hace necesario que el concepto de gerencia Educativa se encuentre inmerso dentro de esta concepción de la gerencia en general, que debe ser manejado por el rector o director de cada institución educativa, lo que lo obliga a determinar su accionar en torno al desarrollo de acciones académicas, financieras, operativas, establecer políticas y estrategias, que permiten establecer procedimientos eficientes, de calidad que aseguren altos grados de pertinencia social mediante una apropiada supervisión y control de gestión de sus actividades.

En resumen, la capacidad gerencial requiere un liderazgo comprometedor y exigente, que garantice un proceso de mejora continua en aras de alcanzar de una óptima calidad educativa.

2.4. Bases legales.

El fundamento legal de este proyecto, está apoyado en:

El Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

Ley 115 de 1.994 o Ley General de Educación; específicamente en sus artículos:

ARTÍCULO 126. Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.

ARTÍCULO 128. Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo. Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa.

ARTICULO 129. Cargos directivos docentes. Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos directivos docentes, siempre y cuando las instituciones educativas lo requieran, con las siguientes denominaciones:

1. Rector o director de establecimiento educativo.
2. Vicerrector.
3. Coordinador.
4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo.
5. Supervisor de Educación.

Parágrafo. En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalafonados y de reconocida trayectoria en materia educativa. Mientras ejerzan el cargo tendrán derecho a una remuneración adicional y cumplirán funciones, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional.

ARTÍCULO 130. Facultades sancionatorias. Los rectores o directores de las instituciones educativas del Estado tienen la facultad de sancionar disciplinariamente a los docentes de su institución de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley y a los funcionarios administrativos de acuerdo con lo establecido en la carrera administrativa.

ARTÍCULO 132. Facultades del rector para sancionar y otorgar distinciones. El rector o director del establecimiento educativo podrá otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes según el reglamento o manual de convivencia de éste, en concordancia con lo que al respecto disponga el Ministerio de Educación Nacional.

ARTÍCULO 142. Conformación del gobierno escolar. Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno escolar conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico.

La Ley 715 de diciembre 21 de 2001; en los siguientes artículos:

ARTÍCULO 9º. Instituciones educativas. Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

Deberán contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de la infraestructura administrativa, soportes pedagógicos, planta física y medios educativos adecuados.

Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional.

ARTÍCULO 10. Funciones de Rectores o directores. El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá las siguientes:

10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.

10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.

10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.

10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.

10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.

10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

Parágrafo 1°. El desempeño de los rectores y directores será evaluado anualmente por el departamento, distrito o municipio, atendiendo el reglamento que para tal fin expida el Gobierno Nacional. La no aprobación de la evaluación en dos años consecutivos implica el retiro del cargo y el regreso al ejercicio de la docencia en el grado y con la asignación salarial que le corresponda en el escalafón.

Decreto 1860 de agosto 3 de 1994 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales:

ARTÍCULO 35. Desarrollo de Asignaturas. Las asignaturas tendrán el contenido, la intensidad horaria y la duración que determine el proyecto educativo institucional, atendiendo los lineamientos del presente Decreto y los que para su efecto expida el Ministerio de Educación Nacional. En el desarrollo de una asignatura se deben aplicar estrategias y métodos pedagógicos activos y vivenciales que incluyan la exposición, la observación, la experimentación, la práctica, el laboratorio, el taller de trabajo, la informática educativa, el estudio personal y los demás elementos que contribuyan a un mejor desarrollo cognitivo y a una mayor formación de la capacidad crítica, reflexiva y analítica del educando.

ARTÍCULO 38. Plan de estudios. El plan de estudios debe relacionar las diferentes áreas con las asignaturas y con los proyectos pedagógicos y contener al menos los siguientes aspectos:

1. La identificación de los contenidos, temas y problemas de cada asignatura y proyecto pedagógico, así como el señalamiento de las diferentes actividades pedagógicas.
2. La distribución del tiempo y las secuencias del proceso educativo, señalando el período lectivo y el grado en que se ejecutarán las diferentes actividades.
3. La metodología aplicable a cada una de las asignaturas y proyectos pedagógicos, señalando el uso del material didáctico, de textos escolares, laboratorios, ayudas, audiovisuales, la informática educativa o cualquier otro medio o técnica que oriente o soporte la acción pedagógica.

2.5. Sistema de variables

Unidad de estudios/unidad temática	Categoría	Enunciado	Subcategoría	Enunciado
Fase 1	Modelo de gerencia educativa	Según Antúnez (2000), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (pág. 9). El gerente en consecuencia es la persona que, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados	Planificación	En esta fase se dan los pasos claves del proceso Identificación y selección de los parámetros de medición y la determinación de la capacidad del proceso
			Organización	Aquí se implementan los procesos, identificando oportunidades de mejora y desarrollando el plan piloto para la implementación de las mismas.
			Comunicación	Fase de comprensión de los elementos del proceso gerencial
			Dirección y control	Fase de corrección de problemas y aplicación de acciones correctivas y preventivas
			Seguimiento y evaluación	Fase de desarrollo de auditorías y evaluaciones, a fin de aplicar acciones para mejorar.

Fase 2	Procesos pedagógicos	Entendidos como todas aquellas actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común	Lineamientos curriculares	Entendidos como las orientaciones epistemológicas, pedagógicas y curriculares que define el MEN con el apoyo de la comunidad académica educativa para apoyar el proceso de fundamentación y planeación de las áreas obligatorias y fundamentales definidas por la Ley General de Educación en su artículo 23.
			Estándares Básicos de Competencias	Entendidos como criterios claros y públicos que permiten establecer los niveles básicos de calidad de la educación a los que tienen derecho los niños y las niñas de todas las regiones del país, en todas las áreas que integran el conocimiento escolar.
			Derechos Básicos de Aprendizaje – DBA	Son el conjunto de aprendizajes estructurantes que construyen las niñas y los niños a través de las interacciones que establecen con el mundo y por medio de experiencias y ambientes pedagógicos en los que está presente el juego, las

				expresiones artísticas, la exploración del medio
			Plan de estudios	esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas que forman parte del currículo de los establecimientos educativo

Tabla 1. Lista de categorías y subcategorías

**CAPÍTULO III. ASPECTOS
METODOLÓGICOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación

3.1.1. Elección de la Tradición Cualitativa.

La investigación tiene como objeto general determinar las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba, por lo tanto, es necesario realizar algunos procedimientos epistemológicos que permitan levantar el conocimiento necesario sobre la realidad contextual en la que se desenvuelven los sujetos de la investigación, quienes se consideran unidades de análisis para el estudio, pues a través del reconocimiento de las particularidades de estos y su contexto, a través de las apreciaciones de estos mismos posibilita la identificación de las principales necesidades que se presentan.

La investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo. Este busca conocer el conjunto de cualidades interrelacionadas (conjunto de acciones que conforman el modelo de gerencia educativa) que caracterizan a un fenómeno y comprender la realidad social, para este caso, los procesos pedagógicos; mediante la significación y las relaciones en su estructura dinámica, como lo es la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba y todos los estamentos que la conforman. Todo esto dado que en ella se presentaron una serie de dificultades con relación al modelo de gerencia educativa, entre las que resaltan la falta de estrategias eficaces para realizar actividades pedagógicas, disciplinarias, administrativas y financieras, escasas estrategias eficaces para resolver algunos conflictos, tales como: relaciones interpersonales, incumplimiento en las planificaciones, efectividad en la comunicación, dirección y control, falta de cultura de innovación como estrategia para lograr que la institución este a tono con los objetivos del milenio.

Desde el punto de vista epistemológico, la Investigación cualitativa intenta la construcción de un tipo de conocimiento, que permita captar el punto de vista de quienes producen y viven la realidad social y cultural. En este sentido, se puede afirmar

que en esta investigación a través del modelo de gerencia educativa se determinan los elementos para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba; hecho que permite el contacto real del entorno de Junín y su cotidianidad y va a permitir mejorar los procesos pedagógicos.

Respecto a la investigación cualitativa, Mejía (2002), señala que el objeto distinguible de dicha investigación está formado por sujetos reflexivos que observan y construyen la realidad con dichas observaciones. Se trata de sujetos que son parte de la realidad y la propia realidad es parte de ellos. El sujeto investigador de este estudio hace parte de la comunidad educativa objeto de investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), las bondades del enfoque cualitativo se reflejan en la profundidad de significados, la amplitud, la riqueza interpretativa y la contextualización del fenómeno.

De igual manera, el proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta (2003), Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

Teniendo en cuenta lo anterior, es decir, los fines de esta investigación y los conocimientos que busca levantar y consolidar, se considera que el modelo más ajustado para su desarrollo es la fenomenología, pues este modelo epistemológico que parte de la Filosofía, busca la comprensión más amplia posible sobre los fenómenos que se observan, dando cuenta de él desde todas las miradas posibles, esto es, desde la

forma en que los sujetos participantes lo viven y lo retratan en sus comunicaciones cotidianas y espontáneas, pues para Tesch (1990), citando a Bullington y Karlson (1984), “La fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad” (P.49). Según lo dicho anteriormente, esta perspectiva es coherente con el enfoque cualitativo, pues se pretende hallar la interpretación de los datos obtenidos y partir del conocimiento levantado en el campo, que es la interpretación de las acciones de los sujetos, para diseñar la estrategia didáctica desde la realidad en la que se requiere aportar soluciones a la problemática observada.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación descriptivo, por cuanto permite identificar características del contexto y de la población investigada y enmarcarla dentro de una problemática dada, en este caso la acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba durante año el 2019.

Tal comprensión posibilita una configuración diferente del objeto estudiado, que conlleva otra mirada, otra percepción, las cuales implican un nuevo horizonte de análisis, a partir de cualidades y características, por lo que se distancia de algún tipo de medición, comparación o valoración a priori sobre el fenómeno estudiado; las prácticas educativas orientadas al fortalecimiento del proceso de gerenciar y administrar las instituciones educativas en nuestro país. Esta interacción es posible en razón a que el investigador hace parte del equipo directivo, y por ende tiene un conocimiento previo de la problemática que se aborda, como es el caso del presente proyecto.

3.3 Diseño de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de una investigación puede definirse como un conjunto de estrategias utilizadas por el investigador para dar respuesta a los objetivos que orientan un estudio, refiere el camino a seguir para resolver el problema planteado en la investigación, siguiendo un conjunto de etapas sistemáticas orientadas por el método científico. En relación con lo anterior, para el presente estudio se aplicó un diseño de investigación de tipo interpretativo, pues este intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen. De hecho, en la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, en este caso la comunidad educativa de la I. E. Junín de San Bernardo del Viento, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por dicha comunidad y por la experiencia, tratando de comprenderla en su contexto la problemática investigada.

Es transversal por cuanto estos diseños “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Para ello se aplicaron entrevistas a docentes y administrativos a fin de recolectar información que permitiera tomar esa “fotografía” de la situación investigada.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de datos en el presente estudio, cualitativo, según Hernández, Fernández y Batista (2014), se puede seleccionar con base en las observaciones y representaciones que el investigador hace de los participantes, de lo cual también puede registrar los datos a medida que el estudio va avanzando. La naturaleza de los datos es

cualitativa (textos, narraciones, significados, etc.). El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos).

También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas.

Sherman y Web, (1988), Patton (2011) citados por Hernández, Fernández y Batista (2014), definen los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en esta investigación se hizo uso de las siguientes técnicas para recolectar datos: la observación directa del contexto, entrevistas abiertas, revisión de documentos (PEI, Estándares Básicos de Competencias y derechos Básicos de Aprendizajes.).

1. Observación directa del contexto, desde el paradigma cualitativo, no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Esta permite la exploración y descripción de ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997), en este caso lo asociados con los procesos gerenciales desarrollados por el rector de la institución educativa Junín de San

Bernardo del Viento, más específicamente hacia los procesos pedagógicos. El instrumento empleado fue una guía de observación que se aplicó a algunos procesos directivos (ver anexo D)

2. Entrevista semiestructurada, esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura.

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema Janesick, (1998). (citado por Hernández, Fernández y Batista, 2014).

Éstas fueron aplicadas a los docentes y directivos de la institución educativa Junín, se aplica a fin de, a fin de recolectar información sobre el modelo gerencial aplicado por el rector para los procesos pedagógicos. (ver anexo A)

3. Revisión documental, consiste en la recopilación de datos mediante el análisis de documentos o fuentes secundarias. Según Castro, (2010), es el hecho de trabajar con materiales ya elaborados de tipos secundarios determinan lógicamente las principales ventajas e inconveniente. Complementara el estudio a través de la utilización de fuentes primarias y secundarias como textos, trabajos de grados pertinentes al estudio, manuales, folletos revistas, Internet entre otros recursos. (Pág. 94). En este caso los documentos abordados fueron el PEI, los Estándares Básicos de Competencias y los derechos Básicos de Aprendizajes. Los instrumentos para este caso fueron: cuestionarios aplicados a directivos (Ver anexos B).

3.5. Unidades de estudio y sujetos de la investigación

3.5.1. Población y/o Descripción del Escenario de Investigación.

En la investigación cualitativa, regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población. En relación con lo anterior, se analizan los resultados de una muestra del estudio, intensivamente. Al seleccionar los elementos de la muestra, no se hará porque sean representativos de la misma sino por sus cualidades. En este sentido, la población la conforman 341 estudiantes, 21 docentes (licenciados y profesionales: dos (2) especialistas y uno (1) magister), 128 padres de familia /o acudientes de los estudiantes.

El escenario de investigación es la Institución Educativa Junín; se encuentra ubicada en el corregimiento de San Blas de Junín, en el sureste con relación a la cabecera Municipal del municipio de San Bernardo del Viento en el departamento de Córdoba. Esta institución cuenta con 22 docentes, de los cuales 8 son de la básica secundaria y media, un rector, 12 docentes de básica primaria y 1 tutor del programa PTA. Mediante observaciones realizadas en dicha Institución, se encontraron una serie de dificultades con relación al modelo de gerencia educativa tales como: falta de estrategias eficaces para realizar actividades pedagógicas, disciplinarias, administrativas y financieras, escasas estrategias eficaces para resolver algunos conflictos, tales como: relaciones interpersonales, incumplimiento en las planificaciones, efectividad en la comunicación, dirección y control, falta de cultura de innovación como estrategia para lograr que la institución este a tono con los objetivos del milenio.



Foto 1. Institución Educativa Junín

Fuente. Autoría propia



Mapa 1. Municipio de San Bernardo del Viento

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/>

3.5.2. Muestra y/o Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave.

La muestra estuvo conformada por 21 docentes encargados de llevar u orientar los procesos pedagógicos y 25 padres de familia o acudientes, al igual que los estudiantes representados por ellos. Los padres de familia o acudientes, al igual que sus hijos o acudidos pertenecen al biotipo afrocolombiano, de estrato socio económico 1 del SISBEN, sus principales actividades son la agricultura, la ganadería a baja escala y el mototaxismo.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de población finita la cual está presentada de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q)}{e^2 + \frac{Z^2 (p \cdot q)}{N}}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Desviación normal.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error admisible.

3.6. Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo del proceso investigativo, se tuvo en cuenta las siguientes fases: La primera es la descriptiva (cuáles son los hechos), para luego pasar a una segunda fase explicativa o interpretativa (según el enfoque, explicar por qué los hechos ocurren del modo en que fueron descritos o interpretar cuáles son los simbolismos subyacentes), terminando en una fase aplicada o aplicativa, que es donde se diseñó y aplicó la estrategia, para ello hubo necesidad de diseñar las actividades entre ellas; Jornada de sensibilización, capacitación en cultura organizacional , diseño de un plan operativo para fortalecimiento de la cultura organizacional , capacitación en Liderazgo Proactivo, capacitación en Comunicación asertiva, redefinición de estrategias para la comunicación efectiva institucional , reasignación de roles, dinamización de un equipo interactivo de gestión con el fin de compartir saberes y experiencias exitosas entorno al mejoramiento académico, resignificación del plan de estudios de manera articulada a través de procesos y el fortalecimiento del sistema de evaluación institucional.

3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Para dar rigor y confiabilidad a los resultados de la investigación, los instrumentos diseñados para cada una de las técnicas cualitativas, fue sometido a juicio de expertos, entendido este como

un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, p.29).

Al someterse los instrumentos al juicio de expertos éstos deben reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación

de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran.

En este caso, el tutor y los profesionales que este considere necesarios, para que se otorgue la credibilidad a la información que, a través de ellos, se levante. De igual forma, en el proceso de su implementación y análisis se aplica objetividad a la hora de captar las respuestas y observaciones de los participantes, pues se transcribe tal y como ha sido referido por el participante. El mismo fue sometido a la evaluación de tres expertos, quienes lo valoraron teniendo en cuenta la intencionalidad de los mismos a la luz de los objetivos propuestos. (ver anexo E)

3.8. Consideraciones éticas

3.8.1. Criterios de confidencialidad.

Dado que la investigación se realiza en el área de la educación y las unidades de estudio son directivos, directivos docentes y docentes de la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento, es importante resaltar el compromiso ético para dar confidencialidad a los participantes, lo cual se realizará asignando un código a estos, cuyo significado solo será conocido por parte de los investigadores y el asesor. En este caso, los directivos docentes tendrán el código DD.___ acompañado de un número con los dígitos del 1 al 6. En cuanto a los docentes, se les asigna el código D.___ acompañado de un número con los dígitos del 1 al 6. A los directivos se les asignará DR__ acompañado de un número con los dígitos del 1 al 6

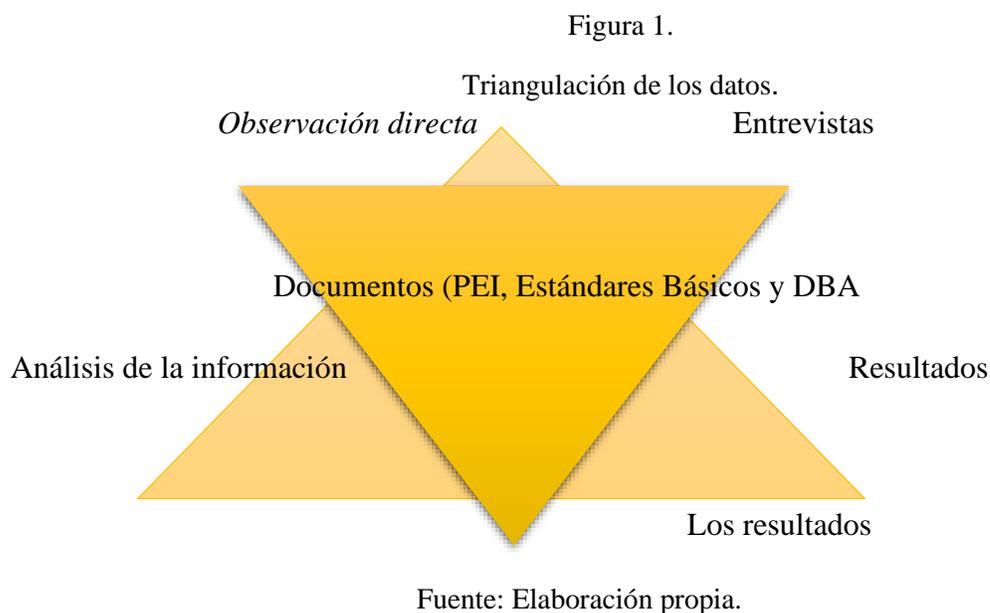
3.8.2. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

Los riesgos a los que están expuestos los participantes de la investigación son mínimos. Al garantizar la codificación se minimiza el riesgo mayor, pues al emitir juicios y opiniones sobre la realidad educativa de la Institución, muchos se abstienen para evitar problemas con las directivas, por otra parte, la investigación realiza una observación directa e indirecta, por lo que la intimidad de los investigados no será violentada en desarrollo de las fases de la investigación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos

Para analizar e interpretar la información recolectada; se hará uso de la triangulación, esta es una técnica que permite validar los resultados obtenidos durante el trabajo de campo. La función de la triangulación es verificar una determinada teoría de distintas formas; en el caso de esta investigación se hará a través de la observación directa, entrevistas, y otros documentos como el PEI.



Teniendo en cuenta que el modelo de gerencia educativa explicitada en cada PEI; identifica la Institución Educativa; se trabajará la **validez interna**. Además:

- a) Puede haber un cambio notable en el ambiente estudiado entre el principio y el fin de la investigación. En este caso, habrá que recoger y cotejar la información en diferentes momentos del proceso.
- b) Las situaciones interactivas siempre crean nuevas realidades o modifican las existentes.
- c) La credibilidad de la información puede variar mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas. Será necesario contrastarla con la de otros, recogerla en tiempos diferentes, etc.

En este orden de ideas, uno de los propósitos más importantes de estudios cualitativos es la transformación de datos para su análisis. En términos de Bazeley (2010) y Teddlie y Tashakkori (2009), esto implica que un tipo de datos es convertido en otro, para luego ser analizados. Esto da pie a una clase de diseños denominados “de conversión”. La expectativa es que al final de la sistematización, las conclusiones obtenidas sean integradas para proveer una mayor comprensión de la problemática planteada, en este caso el de las acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba durante año el 2019.

Para analizar los datos cualitativos, el investigador confía en los procedimientos estandarizados cualitativos, tales como codificación y evaluación temática, además de análisis combinados.

El análisis hecho se relaciona, de manera directa con la problemática planteada, el tipo de diseño y estrategias que se seleccionan para los procedimientos. Una vez obtenidos los resultados del análisis cualitativo, se procedió a efectuar las inferencias, comentarios y conclusiones en la discusión. Para el caso de la entrevista a profundidad aplicada a los docentes, directivos y directivos docentes, se hizo un análisis cualitativo, lo que implicó reflexionar constantemente sobre la información recolectada, siendo la unidad de análisis un segmento de información verbal recolectada entre los participantes.

4.2. Procesamiento de los Datos

Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se sobreponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman (3). Se supone que, al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia (3) y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. Una de las ventajas de esta, es que cuando dos estrategias arrojan resultados muy similares, esto corrobora los hallazgos; pero cuando, por el contrario, estos resultados no lo son, la triangulación ofrece una oportunidad para que se elabore una

perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión, porque señala su complejidad y esto a su vez enriquece el estudio y brinda la oportunidad de que se realicen nuevos planteamientos. A continuación, se expone el análisis de la información atendiendo a este proceso.

4.2.1. Categoría: modelo de gerencia educativa.

Los directivos no tienen muy clara la concepción sobre lo que es un modelo de gerencia. Algunos lo asocian con la forma como el rector administra el colegio y a las funciones que cumplen los coordinadores. A este respecto hay que anotar que, mirando un poco la teoría de la dirección administrativa, dirigir la educación y específicamente procesos y actores es un proceso complejo. Ahora bien, se resaltan varios estilos de gerenciar: el Autocrático, democrático, Participativo, Participativo y delegatario. Este resultado demuestra que los directivos no saben en cuál de estos estilos encaja el modelo de gerencia que aplican para administrar la institución educativa. Aunque vale la pena aclarar que hoy en día, la dirección de escuela es un escenario en donde confluyen diferentes fuerzas que no responden al estilo de dirección en sí. Sumado a esto está la incapacidad de muchos directivos por tomar decisiones frente al desarrollo de su institución, entre otros aspectos.

No hay claridad sobre la visión que tiene sobre el modelo de gerencia que se maneja, tal vez como consecuencia del desconocimiento que a este respecto existe por parte de los directivos

Los procesos institucionales se trabajan, pero no bajo la dirección de un modelo de gerencia establecido de forma clara. Los docentes simplemente se integran a los diferentes procesos como actores del mismo y teniendo en cuenta sus responsabilidades dentro de la institución. Así las cosas, el trabajo desde el desarrollo del Proyecto Educativo, se limita a cumplir con sus funciones orientar todos aquellos procesos implícitos en él. Limitándose a distribuir responsabilidades en la construcción del mismo, organizar mesas de trabajo, supervisar actividades y socializar resultados.

En lo que refiere a los criterios (reglas, principios o intenciones) con que son distribuidas las tareas en la Institución, se encontró que estos no son claros, de hecho, no aparecen plasmados en ninguno de los documentos que hacen parte de PEI. Cuando hay que asignar

tareas, se tiene en cuenta la naturaleza de la misma y el perfil de formación de los que se les va a asignar la misma: otros, son asignados “a dedo” sin tener en cuenta ningún tipo de criterio.

Estos hallazgos denotan el manejo de un modelo gerencial muy poco claro; más bien lo que se observa es una cultura organizacional desde con poca claridad, pero con alta burocratización y concentración del liderazgo en la figura del Rector. Evidenciándose una centralización funcional y algunas individualidades a partir de la poca planeación estructural que existe en la institución. Así también, se evidencia una “rutinización” de las actividades académicas y administrativas en la escuela, que promueve en su tendencia a una reducción permanente de la capacidad de innovación institucional y de los diferentes actores de la organización escolar. Se pone de manifiesto, entonces, un liderazgo atípico del rector, más que una política institucional sostenida.

La mayoría de los docentes asocian la gestión institucional con todas aquellas funciones y actividades desarrolladas por el rector y los coordinadores. A este respecto se evidencia que los docentes no visionan que en la gestión escolar debe darse una gran participación de la comunidad educativa en general, no únicamente rector y coordinadores. De hecho, cuando esto sucede la dinámica escolar, la calidad de la participación y de las decisiones tomadas pueden registrar debilidades que se traducen en fallas organizacionales y deficiente gerencia educativa. Se da la necesidad urgente de una mejora en el desempeño de los directivos, docentes y no docentes de tal forma que se cree un ambiente de mejoramiento continuo a través del cual se incremente el impacto de su gestión en beneficio de la institución y su entorno.

4.2.2. Categoría: Procesos pedagógicos.

Los procesos pedagógicos se convierten en la columna vertebral de toda institución educativa, por ello, merecen la mayor atención e importancia dentro de la misma. Sin embargo, se encontró que esta institución dichos procesos no son privilegiados en la medida en que éstos se lo merecen, ya que los directivos se limitan a revisar planeaciones, calendario de evaluaciones, programar jornadas de formación pedagógica en forma esporádica, sin que

se observe una verdadera apropiación por parte de la directiva; y, peor aún, son muy pocos los procesos de retroalimentación que se dan.

Todo lo anterior pone de manifiesto el tipo de relación que se da entre docentes y en donde los primeros hacen el papel de “supervisados” y los últimos de “supervisores”

A este respecto, es importante anotar que la cultura organizacional de la escuela debe evidenciar un grado de liderazgo por parte de los directivos que demuestre que esta está inmersa en una cultura organizacional fuerte, que es una organización cimentada

en estructuras dinámicas, funcionales y con grados de responsabilidad compartida alrededor de las tareas que manifiesten una proyección hacia la sociedad con criterios de gestión de cambio y mejoramiento de la calidad educativa

En lo que se refiere al trabajo de coordinación pedagógica con profesores, las acciones se limitan a revisión de documentos, tales como planes de estudio, planes de clase, observadores del estudiante, entre otros, sin que se dé una verdadera retroalimentación de los mismos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución. En cuanto al trabajo con los padres y la comunidad escolar en general. Se puede resaltar que se dan encuentros de tipo informativo en las reuniones de padres de familia. Informes de tipo académico y disciplinario de los educandos en términos generales y además de algunos temas de interés general para la comunidad educativa propios del devenir del año escolar, nada excepcional

En lo que tiene que ver con el proceso de evaluación de los estudiantes, desde la directiva lo que se hace es una especie de seguimiento por periodo en las “mal llamadas reuniones de evaluación de período”. En estos espacios se escuchan los informes académicos y convivenciales de cada uno de los estudiantes. Se hace una estadística de los que van “bien” y los que van “mal”: pero en el fondo no se trazan planes de mejoramiento que permita el avance a aquellos estudiantes que van “mal” académicamente y que tiene problemas en el comportamiento. Esto pone en evidencia, una vez más, que no tiene claro el modelo de gerencia educativa en el que están inmersos.

El hallazgo anterior se refrenda al relacionar las principales actividades diarias que desarrollan como directivos, las cuales se resumen en: controlar la asistencia de los docentes, resolver problemas del devenir académico y convivencial propios de la escuela, programar reuniones de evaluación de periodo, atender padre de familia, escuchar inquietudes de

docentes, estudiantes y padres de familia. Todas estas como productos de la cotidianidad de la escuela, pero muchas de ellas sin previa planeación ni mucho menos articuladas en el PEI.

Sin embargo, hay que resaltar que cuenta con un equipo de apoyo pedagógico conformado por varios docentes de diferentes áreas y/o sedes, el cual sirve de talante para la planeación, organización y desarrollo de actividades de índole institucional y las que exige la secretaría de Educación departamental y la secretaría de Educación del Municipio de San Bernardo del Viento, más que todo en las semanas de desarrollo institucional que se programan anualmente. Todas estas acciones anteriormente descritas, no se encuentran contenidas dentro del PEI; de hecho, son productos del desarrollo de cada uno de los procesos propios de una institución educativa, es decir no están previamente planeadas y mucho menos organizadas, lo que tampoco permite que sean retroalimentadas en procura de la mejora de los procesos.

En este mismo orden de ideas, se encontró que los asuntos más frecuentemente tratados en las reuniones se concentran en informes académicos y de convivencia, manejo de conflictos, informes del gasto institucional a los docentes y padres de familia, en una especie de rendición de cuentas, asuntos relacionados con algunos requerimientos de la secretaria de educación departamental y municipal, el plan de alimentación escolar, la educación en casa, entre los más importantes.

Todo esto permeado por los conflictos y dificultades que presentan en el ámbito pedagógico. En ese sentido hay que decir que las instituciones educativas son escenarios por naturaleza conflictivos en su quehacer, su dimensión y en su dinámica permanente. Los conflictos en la escuela se han caracterizado por generaciones, exclusivamente en materia de formación de conocimiento y divergencia en el mismo. En este aspecto se encontró que los directivos adolecen de herramientas para adecuadas para resolver los conflictos, sin importar el tipo de problema que se trate. No se innova alrededor de este aspecto, volviéndose inclusive en un escenario antiguo en materia de resolverlos. Sin embargo, la directiva argumenta que siempre intenta dar soluciones prontas y efectivas para no entorpecer las actividades funcionales y misionales de la institución.

4.3. Contrastación y Teorización

El concepto de Gestión Educativa de (Reyna de Zuluaga, 1997), quien la define como un nuevo paradigma, en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, muy poco se ve reflejado en los resultados encontrados, pues los directivos no tienen muy clara la concepción sobre lo que es un modelo de gerencia que se aplica en la institución. De hecho, muchos de ellos creen que se refiere a las acciones que el rector desarrolla dentro de sus funciones, sin tener claro, ni siquiera, a qué estilo de gerencia pertenece, si es autocrático, democrático, Participativo, Participativo y delegatario.

Ahora bien, una gerencia educativa líder en una institución, apunta permanentemente a escenarios de mejoramiento de los procesos de formación y de aprendizaje; debe ser una práctica social cuya finalidad sea definir y gestionar procesos de cambio y desarrollo humano en dichas organizaciones; situación que muy poco se da en la institución educativa Junín, ya que no hay claridad sobre la visión que tiene sobre el modelo de gerencia que se maneja, tal vez como consecuencia del desconocimiento que a este respecto existe por parte de los directivos.

Lo anterior, deja en entre dicho, las características, que según Pagano (2007) debe tener el directivo de una IE, a saber:

- Hace parte del proceso formativo y de las prácticas que tienen como propósito fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos.
- Garantiza el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan en el sentido del currículo institucional.
- Interviene para expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales.
- Promueve el fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la inclusión de programas cuyo objetivo son los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad.

En cuanto a los modelos de gerencia educativa propuestos por Casassus (1999), el que se evidencia en la institución educativa Junín es el modelo normativo, el cual dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. En este modelo es una visión lineal desde la planificación en un presente hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, orientado al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo. Esto por lo que muy poco se observaron los

elementos del proceso gerencial como lo son la planeación, organización, dirección y control y comunicación. Todo esto, dado que los procesos institucionales se trabajan, pero no bajo la dirección de un modelo de gerencia establecido de forma clara. Los docentes simplemente se integran a los diferentes procesos como actores del mismo y teniendo en cuenta sus responsabilidades dentro de la institución, observándose una cultura organizacional con poca claridad, pero con alta burocratización y concentración del liderazgo en la figura del Rector, donde subyace una centralización funcional y algunas individualidades a partir de la poca planeación estructural que existe en la institución.

Por otro lado, los procesos pedagógicos se convierten en la columna vertebral de toda institución educativa, por ello, merecen la mayor atención e importancia dentro de la misma. En ello tienen una incidencia directa las estrategias desarrolladas por los docentes. A este respecto, según Monereo & Pozo (1999), la estrategia es tomar una o varias decisiones de manera consciente e intencional que tratan de adaptarse lo mejor posible a las condiciones de un determinado espacio, para lograr de manera eficaz un objetivo que, en entornos educativos, podrá afectar el aprendizaje (estrategia de aprendizaje) o la enseñanza (estrategia de enseñanza). Se trata de comportamientos planificados que seleccionan y organizan mecanismos cognitivos, afectivos y motores con el fin de enfrentarse a situaciones problema, globales o específicas de aprendizaje. Esto muy poco aplica a la institución educativa Junín, pues los directivos se limitan a revisar planeaciones, calendario de evaluaciones, programar jornadas de formación pedagógica en forma esporádica, sin que se observe una verdadera apropiación por parte de la directiva; y peor aún, son muy pocos los procesos de retroalimentación que se dan.

En este mismo orden de ideas, Parra Pineda (2003), señala que las estrategias constituyen actividades conscientes e intencionales que guían las acciones a seguir para alcanzar determinadas metas de aprendizaje por parte del estudiante. Es decir, son procedimientos que se aplican de modo intencional y deliberado a una tarea y que no pueden reducirse a rutinas automatizadas o mecánicas, es decir, son más que simples secuencias o aglomeraciones de habilidades en la persona indicada. Los hallazgos encontrados distan mucho de esto ya que el trabajo de coordinación pedagógica se limita a revisión de documentos, tales como planes

de estudio, planes de clase, observadores del estudiante, entre otros, sin que se dé una verdadera retroalimentación de los mismos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución

Algo parecido sucede en con lo relacionado al proceso de evaluación de los estudiantes, dado que, desde la directiva lo que se hace es una especie de seguimiento por periodo en las “mal llamadas reuniones de evaluación de período”, sin que se evidencien planes de mejoramiento que permitan el avance a aquellos estudiantes con bajo rendimiento académico y problemas convivenciales; poniendo de manifiesto, una vez más que no se tiene claro el modelo de gerencia educativa en el que están inmersos.

4.4 Conclusiones y Recomendaciones

Los directivos no tienen muy claro la concepción sobre lo que es un modelo de gerencia, esto lo demuestra la poca o ninguna claridad sobre la visión que tienen dicho modelo que se maneja en la institución. Sumado a lo anterior, el trabajo que se desarrolla desde Proyecto Educativo, se limita a cumplir con sus funciones y a orientar todos aquellos procesos implícitos en él. Limitándose a distribuir responsabilidades en la construcción del mismo, organizar mesas de trabajo, supervisar actividades y socializar resultados.

A este respecto hay que anotar que, mirando un poco la teoría de la dirección administrativa, dirigir la educación y específicamente procesos y actores es un proceso complejo., en donde se resaltan varios estilos de gerenciar: el Autocrático, democrático, Participativo, Participativo y delegatario. La investigación puso de manifiesto que los directivos no saben en cuál de estos estilos encaja el modelo de gerencia que aplican para administrar la institución educativa. Sin embargo, existen un enorme potencial, individual, así lo pone de manifiesto el equipo de apoyo pedagógico institucional y las acciones que este desarrolla en pro del funcionamiento del colegio y en procura de mejorar la calidad educativa del mismo. Sin embargo, falta gerenciar este talento humano a fin de potencializar el trabajo en equipo, bajo directrices de una visión unificada y con estrategias gerenciales y

pedagógicas contextualizadas que solidifiquen el desarrollo organizacional de la institución, a través de la planificación estratégica en búsqueda de la calidad total.

Otro hallazgo que refrenda la concepción poco clara que se tiene sobre lo que es un modelo de gerencia, es el que se refiere al trabajo desarrollado desde la coordinación pedagógica, cuyas las acciones se limitan a revisión de documentos, (planes de estudio, planes de clase, observadores del estudiante, entre otros) sin que se dé una verdadera retroalimentación que permita corregir fallas y aprovechar fortalezas que faciliten el avance en términos de calidad educativa.

Sumado a lo anterior aparece el proceso de evaluación de los estudiantes, el cual, es tomado por la directiva solo como seguimiento los aspectos académico y convivencial de los estudiantes por periodo en las “mal llamadas reuniones de evaluación de período”; sin trazar planes de mejoramiento que permitan el avance a aquellos que presentaron bajo rendimiento académico o que tiene problemas en el comportamiento.

Las principales actividades diarias que desarrollan los directivos son: control de la asistencia de los docentes, resolución de problemas del acontecer académico y convivencial propios de la escuela, programación de reuniones para atender diferentes aspectos, sobre todo el evaluativo, atención a padres, docentes y estudiantes de acuerdo a sus inquietudes. Todas estas como productos de la cotidianidad de la escuela, pero muchas de ellas sin previa planeación ni mucho menos articuladas en el PEI.

No existen criterios claros con que son distribuidas las tareas en la Institución, tan es así que no aparecen plasmados en ninguno de los documentos que hacen parte de PEI. Esta asignación de tareas se hace a dedo, atendiendo la naturaleza de la misma y el perfil de formación de los que se les va a asignar dicha tarea.

Todo lo anterior, puso en evidencia una centralización funcional y algunas individualidades a partir de la poca planeación estructural que existe en la institución. De igual forma puso de manifiesto una “rutinización” de las actividades académicas y administrativas en la institución, en donde se promueve una tendencia a una reducción

permanente de la capacidad de innovación institucional y de los diferentes actores de la organización escolar.

Por el lado, se encontró también que los docentes no visionan que, en la gestión escolar, es preponderante la participación de la comunidad educativa en general. Tan es así que, cuando esto no sucede la dinámica escolar, la calidad de la participación y de las decisiones tomadas pueden registrar debilidades que se traducen en fallas organizacionales y deficiente gerencia educativa.

Los procesos pedagógicos no cuentan con los privilegios propios de su importancia en la formación de los educandos, razón de ser toda institución educativa. Algunas acciones que se evidenciaron respecto a éstos fueron: revisión de planeaciones, agendar evaluaciones, programación de jornadas de formación pedagógica en forma esporádica, sin observarse una verdadera apropiación por parte de la directiva.

Se hace necesario trabajar en pro de una cultura organizacional que evidencie el grado de liderazgo por parte de los directivos, que demuestre que están inmersos en dicha cultura, que ésta es fuerte y cimentada en estructuras dinámicas, funcionales y con grados de responsabilidad compartida alrededor de las tareas que manifiesten una proyección hacia la sociedad con criterios de gestión de cambio y mejoramiento de la calidad educativa.

Se hace necesario orientar un ejercicio de gerencia educativa que permita una real vinculación de toda la comunidad con la escuela, con la creación de equipos multidisciplinarios que le permitan a la institución educativa cumplir con la función social para el cual fue creada; convirtiéndola en parte proactiva de las actividades realizadas en la comunidad y promoviendo la eficacia y eficiencia de la misma en la búsqueda de la calidad de su servicio educativo.

El rector, como gerente educativo debe enfocarse en el logro de la mejora de “la capacidad de los miembros de la organización para entender y gerenciar la organización y su entorno, de tal forma que puedan tomar decisiones que aumenten, de manera continua, la efectividad institucional” (Reyes, 2004, p. 124). En este sentido, la relación entre la gerencia educativa

y la gestión del cambio se debe enfocar en la innovación, dado que la institución posee directivos y directivos docentes que debes ser gestores y facilitadores del cambio para mejorar desde las cuatro áreas de gestión: directiva, académica, comunitaria y administrativa.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. Denominación de la Propuesta

Acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba durante año el 2019.

5.2. Descripción de la Propuesta.

Hoy en día, el sistema educativo impone grandes retos debido a los grandes cambios que se generan en el mundo. En este orden de ideas, la gerencia educativa está llamada a enfrentar con seguridad, equilibrio y competencias relacionadas con el liderazgo; la problemática social y generacional de la sociedad actual, al brindar los elementos fundamentales para que los educadores y directivos organicen los procesos y sean capaces de intervenir favorablemente el medio cultural en el cual circundan.

Las estrategias gerenciales que pueden aplicarse al entorno educativo, están en constante cambio. Lo anterior dificulta que se mantengan paradigmas o estrategias gerenciales que garanticen las continuas y necesarias mejoras en educación, siempre en atención a la pertinencia social y equidad dentro de las mismas. De igual forma afecta la determinación de metas u objetivos educativos claramente identificables, y en el control de la actividad didáctica, entendida esta como la flexibilidad al seleccionar, planificar y evaluar lo que se enseña; desde una visión gerencial. (Unesco, 2011).

Ahora bien, gerenciar la institución educativa desde una óptica estratégica, permite que los modelos gerenciales contemporáneos orienten eficazmente los procesos institucionales en búsqueda de la calidad educativa.

Atendiendo a todo lo anterior, la presente propuesta está encaminada hacia el desarrollo de acciones que permitan reorientar y contextualizar las prácticas gerenciales en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento, en aras de mejorar los procesos pedagógicos en la misma, a través de un trabajo articulado con eficacia, eficiencia y equidad, buscando que el talento humano de la institución se comprometa responsablemente en el logro de las metas y objetivos propuestos; todo esto liderado, desde la gerencia educativa por el rector de la misma

Se espera que, con la ejecución de esta propuesta se pueda articular de manera coherente la parte gerencial y pedagógica de la institución educativa, a fin mejorar los procesos pedagógicos de la misma y la tan anhelada calidad educativa.

5.3. Fundamentación

La Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento ha venido presentando problemas asociados con las dificultades que presenta el modelo de gerencia educativa que en ella se implementa, el cual ha evidenciado falta de estrategias eficaces para realizar actividades pedagógicas, disciplinarias, administrativas y financieras, escasas estrategias eficaces para resolver los conflictos propios del proceso educativo. Sumado a lo anterior, el rector muy poco se reúne con el cuerpo docente para planear y dirigir las actividades correspondientes a cada año lectivo.

Lo anterior pone de manifiesto la escasa planificación y la poca operacionalización de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el ente educativo. Todo lo anterior se ha reflejado en los bajos resultados en Pruebas Saber aplicada a los diferentes grados en los últimos años.

De igual forma, también se evidenció ausencia de políticas gerenciales y pedagógicas específicas, reflejado también en la carencia de procedimientos establecidos para resolver las problemáticas referentes a dichos problemas pedagógicos. En este mismo orden de ideas, no se ha adoptado de manera sistemática una política gerencial y pedagógica institucional en particular, frente a acciones tales como las prácticas pedagógicas mal enfocadas, la falta de un enfoque pedagógico definido; así como de un sistema de evaluación coherente con las intencionalidades formativas de la educación de hoy, pues se carece de prácticas evaluativas consensuadas entre los docentes. Para finalizar, el trabajo pedagógico recae con frecuencia en unos cuantos de los involucrados cuando debería ser simultáneo entre todos.

En resumen, la propuesta propone una serie de acciones gerenciales encaminadas a solución de las dificultades pedagógicas presentadas y que, además sirva de orientación en el trabajo gerencial de la directiva, contribuyendo de esta forma a su optimización.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento.

5.4.2. Objetivos Específicos

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento.

Aplicar las estrategias gerenciales propuestas en aras de mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento.

Evaluar las estrategias gerenciales propuestas en aras de mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento.

5.5. Beneficiarios

Los beneficiarios, en primera instancia van a ser los estudiantes de la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento. De igual forma los docentes, padres y madres de familia, y por supuesto el rector de la misma. La responsabilidad primaria de su ejecución recae sobre el rector y las actividades serán ejecutadas por él mismo y por los docentes, quienes también serán los encargados de hacer seguimiento y retroalimentar el proceso. Con la implementación de la misma se busca avanzar en los procesos pedagógicos, obteniendo mejores resultados y restableciendo el ritmo de una gestión educativa de calidad gerenciada por el señor rector,

5.6. Productos

➤ *Ruta de mejoramiento institucional:* esta se encaminó hacia integración de cada integrante que forma parte de la institución educativa logrando una mejora continua de los procesos formativos, lo que se traducirá en una gestión educativa de calidad, eficiente y eficaz.

➤ *Plan operativo institucional coherente* con la realidad educativa y que responda a las necesidades formativas de los estudiantes teniendo en cuenta su contexto,

5.7. Plan de acción de la propuesta

FASE	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
PLANEAR	Elaboración de plan operativo	Elaborar el plan operativo a desarrollar en la propuesta	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Socialización y aprobación de plan operativo	Socializar y aprobar las acciones establecidas en el plan operativo de la propuesta	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
HACER	Jornada de sensibilización	Sensibilizar a la comunidad educativa	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo

		sobre la necesidad de intervenir los procesos pedagógicos de la misma en aras de buscar una mejor calidad educativa		Grado de compromiso de apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Capacitación en cultura organizacional	Formar al cuerpo docente en el manejo de una cultura organizacional al interior de la institución educativa	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso de apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Diseño de un plan operativo para fortalecimiento de la cultura organizacional	Diseñar un plan operativo para fortalecimiento de la cultura organizacional	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso de apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector

				Capacidad de gestión del rector
	Capacitación en Liderazgo Proactivo	Capacitar en Liderazgo Proactivo a los docentes.	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Capacitación en Comunicación asertiva	Capacitar en Comunicación asertiva a los docentes	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector

	Redefinición de estrategias para la comunicación efectiva institucional	Redefinir las estrategias para la comunicación efectiva institucional	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Reasignación de roles	Reasignar roles en el cuerpo docente en aras de mejorar los procesos	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Dinamización de un equipo interactivo de gestión con el fin de compartir saberes y experiencias exitosas	Conformar un equipo interactivo de gestión con el fin de compartir saberes y experiencias exitosas entorno al	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo

	entorno al mejoramiento académico.	mejoramiento académico.		Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Resignificación del plan de estudios de manera articulada a través de procesos.	Resignificar el plan de estudio en las Jornadas de Desarrollo Institucional programados por las Secretarías de Educación Municipal y Departamental.	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
	Fortalecimiento del sistema de evaluación Institucional.	Fortalecer el sistema de evaluación Institucional con el fin de mejorar las pruebas internas y externas	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector

	Jornada de formación: ¿Cómo operacionalizar el modelo pedagógico?	Brindar orientaciones de cómo operacionalizar el modelo pedagógico.	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
VERIFICAR	Retroalimentación de los procesos	Evaluar todos los procesos desarrollados	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
ACTUAR	Definición de acciones preventivas, correctivas y de mejora	Retroalimentar todos los procesos atendiendo a los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los pros y contra de todo el proceso ejecutado en la	Rector, equipo de apoyo pedagógico	Proactividad del equipo Grado de compromiso Apropiación de conocimientos Trabajo colaborativo

		institución y que éste es un proceso continuo y proactivo donde se debe estar haciendo mejoras diariamente.		Capacidad de liderazgo del rector Capacidad de gestión del rector
--	--	---	--	--

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		<i>TIEMPO (Mes/ semana)</i>												
<i>Fase</i>	<i>Actividad</i>	<i>AGOSTO</i>				<i>SEPTIEMBRE</i>				<i>OCTUBRE</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
PLANEAR	Elaboración de plan operativo	X	X											
	Socialización y aprobación de plan operativo			X	X									
HACER	Jornada de sensibilización					X								
	Capacitación en cultura organizacional						X							
	Diseño de un plan operativo para fortalecimiento de la cultura organizacional						X							
	Capacitación en Liderazgo Proactivo							X						

El seguimiento de la propuesta, traducido en las acciones preventivas, correctivas y de mejora se realizado por los directivos de la Institución y el equipo de gestión y calidad Institucional.

5.8. Localización

La propuesta se desarrollará en la Institución Educativa Junín; ubicada en el corregimiento de San Blas de Junín, en el sureste de la cabecera Municipal del municipio de San Bernardo del Viento en el departamento de Córdoba. Esta institución cuenta con 22 docentes, de los cuales 8 son de la básica secundaria y media, un rector, 12 docentes de básica primaria y 1 tutor del programa PTA.

5.9. Método

Las actividades programadas se desarrollarán en espacios formativos, tales como: talleres, charlas, trabajo colaborativo, diseño de planes, resignificación de estrategias, resignificación de procesos

5.10. Recursos

- Talento humano: rector, docentes, persona externa (especialista)
- Físicos: instalaciones de la institución.
- Tecnológicos: computadores, video beam.

ANEXOS

Anexo A. Lista de cotejo

Criterio	Observación
1. Modelo de gerencia educativa planteada en el PEI	
2. La Definición de la misión, visión y propósitos en el PEI son coherentes con el modelo de gerencia educativa	
3. Conocimiento de la misión, visión y propósitos en el PEI por los diferentes estamentos de la Institución	
4. Los planes de área y de clase privilegian el modelo de gerencia educativa	
5. Existencia de armonización entre el perfil organizacional y el direccionamiento Institucional	
6. El modelo de gerencia educativa privilegia los procesos pedagógicos	

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Entrevista a Directivos

Entrevista a directivos:

1. ¿Cuál es su concepción sobre modelo de gerencia?
2. ¿Cuál es su visión actual sobre modelo de gerencia?
3. Cuáles son las formas de trabajar los siguientes aspectos vinculados al modelo de gerencia en la Institución:
 - Desarrollo del Proyecto Educativo
 - Trabajo de coordinación pedagógica con profesores
 - Trabajo con padres y comunidad escolar
 - Proceso de evaluación de los estudiantes
4. ¿Cuáles son sus principales actividades diarias?
5. ¿Cuándo tiene un dilema/ duda, como hace para resolverlo? ¿A quién recurre?
6. ¿Con que criterios (reglas, principios o intenciones) son distribuidas las tareas en la Institución? ¿Por qué?
7. En las reuniones ¿cuáles son los asuntos más frecuentemente tratados? ¿Cuáles son los de mayor conflictividad?
8. Puede relatar la historia más relevante que recuerde para resolver/ dar respuesta a un problema de gestión.

Anexo C. Entrevista a docentes

1. ¿Qué entiende por gestión institucional?
2. ¿Cree que la gestión de la Institución privilegia los procesos pedagógicos? Justifique
3. ¿Cómo participan los directivos en los procesos pedagógicos?
4. ¿Cómo es la relación de los docentes con los directivos docentes en el ámbito pedagógico?
5. ¿Cómo solucionan los directivos las dificultades que se presentan en el ámbito pedagógico?

Anexo D. Guía de observación

Fase	Criterio a observar	Descripción de la observación
Planificación	Establecimiento de metas y objetivos tanto del proceso de gerencia educativa en la institución.	
	Determinación de propósitos claros definidos por los actores involucrados a fin de precisar las expectativas, intereses y motivaciones sobre los procesos pedagógicos.	
	Información permanente de todos los procesos formativos para hacer el seguimiento necesario requerido y realizar los ajustes correspondientes.	
Organización	Materialización de ideas para cumplir la planificación establecida.	
	Definición de las condiciones, el entorno y los espacios físicos, materiales y técnicos en los que se desarrollarán las actividades.	
	Adecuación de los recursos, medios, estrategias, tiempo y actuaciones durante todo el proceso.	
Dirección	Implementación de los proyectos, actividades y estrategias organizadas para el logro de los procesos formativos.	
	Establecimiento y desarrollo de estrategias de supervisión, observación y	

	monitoreo de los procesos formativos.	
Evaluación	Establecimiento de espacios y momentos de reflexión dialógica entre cada uno de los actores de los procesos formativos	
	Diseño de técnicas de registro individual y colectivo	
	Determinación de aciertos y desaciertos en los procesos formativos.	
	Definición de espacios conversacionales para establecer acciones a seguir que permitan el mejoramiento continuo de los procesos	

Anexo E. Validación de instrumentos

Acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento – Córdoba durante año el 2020. Autor Rober Julio Saavedra

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, NOMBRE DEL ESPECIALISTA (KILIAN VLADIMIR AYAZO CONTRERAS, JOSE SANTIS Y JULIO CALAO DIAZ)

Titular de la Cédula de Ciudadanía N.º 7.377.951 de profesión DOCENTE ejerciendo actualmente como DOCENTE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA LA UNION de Lorica, TUTOR DE LA CORPORACION UNIVERSITARIA DEL CARIBE Y ASESOR PEDAGOGICO DEL COLEGIO EL ENCANTO de Lorica

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de *Validación de Contenido* el presente instrumento a los efectos de su aplicación en la muestra especificada al inicio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	Valoración cualitativa (0 a 5)	Valoración cualitativa
Redacción	4,5	Se evidencia coherencia y cohesión textual en los instrumentos. Se evidencia claramente su intencionalidad
Calidad	4,5	Los instrumentos responden a las exigencias para lo cual fueron diseñados. Es decir, se tiene en cuenta los objetivos de la investigación.
Congruencia	4,5	Se evidencia una relación lógica en cada uno de los instrumentos con los propósitos de los mismos.
Pertinencia	4,5	Los instrumentos son convenientes, ajustados, y apropiados al propósito investigativo que persiguen.
Promedio	4,5	En términos generales están muy diseñados y redactados, respondiendo a los propósitos investigativos de los mismos.

En Lorica, a los 11 días del mes de noviembre del 2020

Firma del experto. | _____

Firma y nombre del investigador _____

Referencias Bibliográficas

Aigeneren, Miguel (1999). *Análisis de contenido: una introducción*. Universidad de Antioquia, Facultad de ciencias sociales y humanas centro de estudios de opinión

Alor M. D. (2005). *Gerencia educativa y gestión pedagógica*.

Antúnez, Serafín (2000): *Organización escolar y acción directiva*, Editorial SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.

Antúnez, Serafín. (2000). *El proyecto educativo de centro*. Edición 1ª ed. Barcelona España.

Arias, L. (1979) *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. ACIMED v.10 n.5 2002 Ciudad de La Habana versión impresa ISSN 1024-9435

Arias, F. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal. En Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum Claudio Díaz Herrera1. Revista General de Información y Documentación ISSN: 1132-1873. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>

Cárdenas, A. (1998). *De una educación de masas a una educación de calidad para todos*. Caracas.

Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe. La gestión en busca de sujeto. Santiago de Chile: UNESCO.

Castro Villamarin Andrés. (2015). Alternativas pedagógicas desde la gerencia educativa, para apoyar el proceso formativo de estudiantes en una jornada complementaria. Universidad Católica de Manizales. Facultad de educación. Manizales.

Chacón, B. (1990). *Motivación y Rendimiento Académico en Estudiantes de Media y Diversificada*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto. En Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa Ángela

Rodríguez de Torrealba. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872008000200017

Chacón, F. (1986). La Supervisión Educativa en el Contexto de la Administración
Constitución de la República de Colombia (1991) Consultada en:
[es.presidencia.gov.co/normativa/constitución – política](http://es.presidencia.gov.co/normativa/constitución-política)

De Zuluaga, Reyna (1997) *Nuevos paradigma en la formación profesional.*, Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. Disponible en http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Espinosa, I. (2018). Tips para innovar en el campo educativo.

García Colina Fernando Javier, Saúl Crispín Juárez Hernández & Lorenzo Salgado García. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. 37 N° 2 La Habana.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Mc Graw Hill.

Manes, J. M. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar, estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica

Mantilla Cárdenas, William (2006). *Modelos y teorías (myt) en las organizaciones educativas. Resultados derivados en hipótesis desde una investigación realizada para comprender la aplicación de las teorías en la escuela y en el aula*. *Hallazgos*, (5), 43-58. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4138/413835164003>

Mantilla, Cárdenas William. (2016). *Modelos y teorías en las organizaciones educativas*. Universidad Santo Tomas.

Mejía, N, J. (2002). Perspectiva de la Investigación social de Segundo Orden. En: *Cinta de Moebio* N.º 14. Septiembre. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Méndez Pérez, María Alejandra y Mancipe Romero, Livia Hortencia (2014). *Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa*. Tesis de grado. Universidad Pedagógica Nacional Facultad De Educación. Bogotá. En <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/425/to-16969.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Méndez, M, Mancipe, L. (2014). Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa. Universidad pedagógica nacional.

Monereo, C. y Pozo, J. I. (1999). El aprendizaje estratégico. Aula XXI. Madrid: Santillana.

Ospina, Burgos y Madera (2017) *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. En <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429/1063>

Ospina, D., Burgos, S. & Madera, J. (1017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Universidad Católica de Manizales.

Pagano, Claudia Marisa (2007). «*Los tutores en la educación a distancia. Un aporte teórico.*» [artículo en línea]. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). Vol. 4, n.º 2. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa]. ISSN 1698-580X

Parra Pineda, D. (2003). Manual de estrategias de Enseñanza/Aprendizaje. Antioquia: Ministerio de Protección Social / SENA.

Pozo Municio, Juan Ignacio y Monereo Font, Carles. (1999) *El aprendizaje estratégico: enseñar a aprender desde el currículo*. En <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/LIB/10213>

Ramírez, C. (2005). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Editorial Limusa S.A. En González y otros. Evolución de la administración educativa a partir del surgimiento del concepto de gestión educativa. Tesis de grado. Universidad Católica De Manizales Facultad De Educación Especialización En Gerencia Educativa Manizales, 2015. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1025/Piedad%20Gonzalez%20Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reyes, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. Educación y Educadores, 7, 113-136.

Rodríguez, E. (2014). Aproximación a un modelo de gerencia educativa para la tercera etapa de educación básica, media diversificada y profesional. Universidad Pedagógica Experimental.

Tovar, R. (2009). Técnicas, tipos y velocidades de lectura tras la investigación documental. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), vol. XXXIX, núm. 3-4, 2009, pp. 39-78. Centro de Estudios Educativos, A.C. Distrito Federal, México

Unesco. (2000), Seminario de Análisis Prospectivo de la Educación en América Latina y El Caribe Oficina Regional de Educación de Santiago de Chile.

Unesco. (2011). *Integrated strategic planning framework for teacher education and development in South Africa, 2011-2025 [Marco de planificación estratégica integrada para la formación del profesorado y el desarrollo en Sudáfrica]*. EEUU: The Departments of Basic Education and Higher Education and Training. Recuperado de <http://www.dhet.gov.za/Teacher%20Education/Technical%20Report%20-%20Intergrated%20Strategic%20Planning%20Framework%20for%20Teacher%20Education%20and%20Development%20In%20SA,%2012%20Apr%202011.pdf>

Villalta, G. (2000). *Curso superior de administración*. San José, Costa Rica: Editorial Sello Latino. En Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa Víctor Julio Baltodano Zúñiga 2009