



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

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**Doctorado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración
Educativa**

**GESTIÓN DIRECTIVA ORIENTADA HACIA UN LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE MONTERÍA**

Doctorado en Ciencias de la Educación

Autor: Anuar de Jesús Vertel Pertúz

Tutor: William Frank Español Sierra

Panamá, abril 2021



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

Doctorado en Ciencias de la Educación

**GESTIÓN DIRECTIVA ORIENTADA HACIA UN LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES MONTERÍA**

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Doctor en
Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa

Autor(a): Anuar de Jesús Vertel Pertúz

Tutor: William Frank Español Sierra

Panamá, abril 2021

DEDICATORIA

Al Dios todopoderoso, que ha hecho su obra en mí, llevándome a ser constante y perseverante en cada proyecto emprendido en el devenir de la historia.

A mis padres, hermanos, y sobrinos: Eva Edith, Quirino Antonio, Gregory José, Mildred, Juan Diego, Samuel y Violeta, siempre presentes con su palabra y testimonio, siendo una motivación y gozo a la hora de avanzar en cada reto asumido.

A todos los amigos y amigas que con tan alto valor y dignidad han contribuido en su ser y existir a mi realización integral como persona. Dios les guarde.

Al final lo logrado es fruto del amor de Dios, para el servicio, realización y bienestar de todos en general.

AGRADECIMIENTO

Nuevamente a ti Padre amoroso, de quien procede todo en todos. Quién como tú para comunicar a tu hijo sacerdote la gracia y bendición por tan nobles deseos, Sin ti nada soy Señor.

A mi familia por su apoyo y acompañamiento incondicional, ya que la mejor herencia recibida ha sido saber educarme para la vida plena. La vida en Dios y los hermanos.

A los formadores y compañeros del proceso enseñanza- aprendizaje, ya que juntos cultivamos nuestro espíritu investigativo en pro del bien de la humanidad y construcción de un mundo mejor.

A la familia Inmaculadista, ya que al permitirme ser un pedagogo y anunciador del evangelio en el quehacer como docente he podido manifestar el valor del servicio y liderazgo transformacional, dando testimonio con mi consagración y entrega al ejercicio de enseñar con la palabra y la vida coherente.

Al Dr. William Frank, quien, con su orientación, corrección y profundización, logró afianzarme en el proyecto investigativo, dando un sí constante para que hoy sea una obra de nunca acabar, Dios le dé el ciento por uno.

A la comunidad parroquial Niño Jesús de Praga, quién durante este tiempo, en el ejercicio del pastoreo me acompañó con su oración y motivación constante y perseverante a llevar a feliz término este proyecto iniciado al asumir el liderazgo de esta porción del pueblo de Dios. Que hoy con gran satisfacción eleva una acción de gracias al señor por el logro alcanzado y la puesta en práctica de cada elemento o herramienta nueva adquirida.

Al final de todo la honra y la gloria para nuestro Dios.

Anuar de Jesús Vertel Pertúz. Autor. Dr. William Frank Español Sierra, Director. **GESTIÓN DIRECTIVA ORIENTADA HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE MONTERÍA.** Tesis doctoral. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Panamá. 2021

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo: diseñar una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas. Se enmarcó la complementariedad paradigmática a través del método mixto mediante un diseño secuencial explicativo desarrollado en 3 fases: 1) fase cuantitativa, se aplicó un cuestionario a 52 directivos de las instituciones educativas oficiales ubicadas en la ciudad de Montería; 2) fase estructural, se aplicó una matriz de impacto cruzado (MICMAC) a través de 3 expertos para determinar las dimensiones críticas (variables claves que afecten directamente el sistema); 3) Fase cualitativa, se aplicó una entrevista semiestructurada y se analizaron los discursos a través de la hermenéutica interpretativa. Los principales resultados dan cuenta de una gestión directiva centrada en la toma de decisiones y a través de la construcción de una propuesta sistémica sustentada en un liderazgo transformacional que permitirá a los directivos articular adecuadamente los procesos, personas y recursos para lograr el bienestar común, objetivos institucionales y calidad educativa.

Palabras claves: liderazgo transformacional, gestión directiva, calidad educativa, toma de decisiones institucionales.

Anuar by Jesús Vertel Pertúz. Author. Dr. William Frank Español Sierra, Director. MANAGEMENT ORIENTED TOWARDS A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE ACHIEVEMENT OF EDUCATIONAL QUALITY IN OFFICIAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF MONTERÍA. Doctoral thesis. Metropolitan University of Education, Science and Technology. Panama. 2021

Abstract

The objective of this research was to design an alternative systemic proposal for the development of management oriented towards transformational leadership that enhances quality in educational institutions. The paradigmatic complementarity was framed through the mixed method by means of a sequential explanatory design developed in 3 phases: 1) quantitative phase, a questionnaire was applied to 52 managers of official educational institutions located in the city of Monteria; 2) structural phase, a cross impact matrix (MICMAC) was applied through 3 experts to determine the critical dimensions (key variables that directly affect the system). Qualitative phase, a semi-structured interview was applied and discourses were analysed through interpretative hermeneutics. The main results show that management focused on decision making and through the construction of a systemic proposal based on transformational leadership will allow managers to adequately articulate processes, people and resources to achieve common welfare, institutional objectives and educational quality.

Keywords: transformational leadership, management, educational quality, institutional decision-making.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INDICE DE TABLAS.....	13
INDICE DE FIGURAS	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I CONTEXTUALIZACION DE LA PROBLEMÁTICA.....	19
1. Descripción de la problemática.....	19
2. Formulación de la interrogante de investigación	24
3. Objetivos de la investigación	25
3.1. Objetivo General:	25
3.2. Objetivos Específicos:	25
4. Justificación e impacto.....	25
CAPITULO II FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION.....	32
1. Bases teóricas	32
1.1. Modelo Deming Prize	32
1.2. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.	33
1.3. Modelo Malcolm Baldrige.	33
1.4. Modelo de excelencia de la European Foundation for quality management.	

1.4.1.	Teoría del “gran Hombre”	34
1.4.2.	Teoría de los rasgos.	34
1.4.3.	Teoría de contingencia.....	34
1.4.4.	Teorías situacionales.....	34
1.4.5.	Teorías del comportamiento	35
1.4.6.	Teorías participativas	35
1.4.7.	Teorías de gestión o transaccionales.....	36
1.4.8.	Teorías de relaciones o transformacionales	36
1.4.9.	Teorías de situación personal.....	36
2.	Bases investigativas	37
2.1.	Antecedentes históricos	37
2.2.	Antecedentes de la investigación	38
3.	Bases Conceptuales.....	41
3.1.	Gestión directiva	41
3.1.1.	Dimensiones de la gestión directiva.....	44
3.1.1.1.	Dimensión estructural	44
3.1.1.1.1.	Toma de decisiones.....	44
3.1.1.1.2.	Comunicación directiva	45
3.1.1.1.3.	Procesos de apoyo a la educación	46
3.1.1.1.4.	Dimensión Relacional.....	47
3.1.1.1.5.	Trabajo en equipo	48
3.1.1.1.6.	Relación con otras instituciones.....	49
3.1.1.1.7.	Procesos	50
3.1.1.1.8.	Planificación estratégica	51
3.1.1.1.9.	Organización	52

3.1.1.1.10.	Gestión del conocimiento	54
3.1.1.1.11.	Capital humano y social	55
3.1.1.1.12.	Delegación de funciones	55
3.1.1.1.13.	Innovación.....	56
3.2.	Liderazgo directivo	59
3.2.1.	Liderazgo transformacional	60
3.3.	La tecnología como base sustentable en las instituciones educativas del siglo XXI. 62	
4.	Bases legales.....	64
5.	Sistemas de variables	67
6.	Operacionalización de la variable y categorización emergente	68

CAPITULO III ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION .. 71

1.	Paradigma de Investigación.....	71
2.	Tipo de Investigación	74
3.	Diseño de la Investigación	75
4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	77
4.1.	Desde el enfoque cuantitativo	78
4.1.1.	Técnica de recolección de datos cuantitativos.	78
4.1.2.	Instrumento de recolección de datos cuantitativos.....	79
4.2.	Desde el enfoque cualitativo.....	81
4.2.1.	Técnica de recolección de datos cualitativos.....	81
4.2.2.	Instrumentos de recolección de datos cualitativos.....	82
5.	Población, Muestra y Muestreo (cuantitativa) y/o Unidades de Estudio y Sujetos de la Investigación (cualitativa).....	83
5.1.	Población y Muestra	83

5.2. Descripción del Escenario de Investigación y Criterios de Selección de los Informantes Clave	85
6. Procedimiento de la investigación	86
6.1. Etapa 1.- Análisis cuantitativo.....	87
6.2. Etapa 2.- Análisis integral de conexión o estructural.....	88
6.3. Etapa 3.- Análisis cualitativo (complementación).....	89
7. Validez y Confiabilidad (cuantitativa)/Credibilidad (cualitativa) de los instrumentos.....	90
7.1. Validez y Confiabilidad.....	91
7.2. Credibilidad.....	93
8. Consideraciones éticas:	94
8.1. Criterios de confidencialidad.....	94
8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado	94
8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales	94
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE INVESTIGACION	97
1. Fase I.- Perspectiva cuantitativa	97
1.1. Dimensión estructural.....	98
1.2. Dimensión Relacional	100
1.3. Dimensión de Procesos.....	101
1.4. Gestión Directiva con Liderazgo Transformacional	103
2. Fase II.- Análisis Estructural.....	104
3. Fase III.- Análisis Cualitativo	107
3.1. Análisis hermenéutico Directivos	107
3.1.1. Entrevista Grabada Informante Clave 1 (30/12/2020).....	107
3.1.1.1. Memorándum	110

3.1.2.	Entrevista Grabada Informante Clave 2 (30/12/2020)	110
3.1.2.1.	Memorándum	113
3.1.3.	Entrevista Grabada Informante Clave 3 (30/12/2020)	113
3.1.3.1.	Memorándum	116
4.	Convergencia de perspectivas de Informantes – Categorías Orientadoras	116
CONCLUSIONES		120
RECOMENDACIONES		122
CAPÍTULO V PROPUESTA		124
1.	Denominación de la Propuesta	124
2.	Descripción de la Propuesta	124
2.1.	Liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas	125
2.1.1.	Etapas del proceso de toma de decisiones en las Instituciones educativas	131
2.1.1.1.	Diagnosticar la situación Problema	134
2.1.1.2.	Socialización de Alternativas de decisión.	135
2.1.1.3.	Evaluación Decisión y Retroalimentación	135
2.1.2.	Etapa 1.- El Carisma-Influencia idealizada	126
2.1.3.	Etapa 2.- Motivación Inspiradora	127
2.1.4.	Etapa 3.- Estimulación Intelectual	128
2.1.5.	Etapa 4.- Consideración Individual	128
2.2.	Liderazgo transformacional y la toma de decisiones institucionales	129
2.2.1.	Decisiones programadas en las instituciones educativas	130
2.2.2.	Decisiones no programadas en las instituciones educativas	131
2.2.3.	Etapas del proceso de toma de decisiones en las Instituciones educativas	131
2.2.3.1.	Diagnosticar la situación Problema	134
2.2.3.2.	Socialización de Alternativas de decisión.	135
2.2.3.3.	Evaluación Decisión y Retroalimentación	135
3.	Fundamentación	136

4. Objetivos de la Propuesta	137
4.1. Objetivo General.....	137
4.2. Objetivos Específicos	137
5. Beneficiarios	137
Fuente: Elaboración Propia (2021).....	138
6. Productos.....	138
7. Localización	139
8. Cronograma, Recursos y Presupuesto.....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXO 1.- COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD	153
ANEXO 2 INFORME ESTADÍSTICO DE SPSS25.....	155
ANEXO 3 INFORME FINAL DE MICMAC	166
ANEXO 4 INFORME DETALLADO DE ANÁLISIS CUALITATIVO CON ATLAS.TI9	183

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 RESUMEN DE ENFOQUES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, CRITERIOS DE VALIDACIÓN, CREDIBILIDAD Y CONFIABILIDAD.....	78
TABLA 2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE MONTERÍA.....	85
TABLA 3 RELACIÓN DE OBJETIVOS, POBLACIÓN, TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE MONTERÍA.....	88
TABLA 4 RELACIÓN DE PROPÓSITOS, UNIDAD DE ANÁLISIS, TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA INMACULADA.	90
TABLA 5 COEFICIENTE ALPHA DE CROMBACH	92
TABLA 6 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.....	97
TABLA 7 ANÁLISIS CATEGORIAL INFORMANTE CLAVE 1.	107
TABLA 8 CATEGORIZACIÓN DEL INFORMANTE CLAVE 1	109
TABLA 9 ANÁLISIS CATEGORIAL INFORMANTE CLAVE 2.	110
TABLA 10 CATEGORIZACIÓN DEL INFORMANTE CLAVE 2	112
TABLA 11 ANÁLISIS CATEGORIAL INFORMANTE CLAVE 3	113
TABLA 12 CATEGORIZACIÓN DEL INFORMANTE CLAVE 3	115
TABLA 13 CONCURRENCIA CÓDIGO DOCUMENTO DE LOS INFORMANTES CLAVES.....	117
TABLA 14 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE EMERGENCIA	119
TABLA 15 CRONOGRAMA, RECURSOS Y PRESUPUESTO	140

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN SECUENCIALES EXPLICATIVOS	76
FIGURA 2 RELACIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLE DE ESTUDIO, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS .	80
FIGURA 3 RELACIÓN DE DIMENSIONES CRÍTICAS, CATEGORÍAS SENSIBILIZADORAS Y PREGUNTAS DEL GUION DE ENTREVISTA.....	82
FIGURA 4 ETAPAS DEL DISEÑO SECUENCIAL EXPLICATIVO BASADO EN LA RELACIÓN DE DIMENSIONES CRÍTICAS, CATEGORÍAS SENSIBILIZADORAS Y PREGUNTAS DEL GUION DE ENTREVISTA	87
FIGURA 5 ETAPAS DEL DISEÑO SECUENCIAL EXPLICATIVO, ESPECÍFICAMENTE PROCESO DE TRIANGULACIÓN DE EXPERTOS.....	89
FIGURA 6 COMPORTAMIENTO DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	99
FIGURA 7 COMPORTAMIENTO DE LA DIMENSIÓN RELACIONAL	100
FIGURA 8 COMPORTAMIENTO DE LA DIMENSIÓN PROCESOS	102
FIGURA 9 COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN DIRECTIVA.....	103
FIGURA 10 MATRIZ DE INFLUENCIA DIRECTA	105
FIGURA 11 RELACIONAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	106
FIGURA 12 RED SEMÁNTICA DEL INFORMANTE CLAVE 1	109
FIGURA 13 RED SEMÁNTICA DE INFORMANTE CLAVE 2	112
FIGURA 14 RED SEMÁNTICA DE INFORMANTE CLAVE 3	115
FIGURA 15 CONVERGENCIA DE PERSPECTIVAS DE INFORMANTES – CATEGORÍAS ORIENTADORAS .	116
FIGURA 16 DIAGRAMA DE SANKEY	118
FIGURA 17 DIAGRAMA GENERAL DE LA PROPUESTA.....	125
FIGURA 18.- CUALIDADES TES TANGIBLES DEL LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL.....	126
FIGURA 19 RELACIONAMIENTO DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL.....	129
FIGURA 20 PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL.....	133
FIGURA 21 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA	138

INTRODUCCIÓN

La nueva modernidad ha traído como consecuencia diferentes cambios en la manera de dirigir las instituciones educativas. Actualmente, los directivos tienen que lidiar con el internet de las cosas, pandemias, problemas políticos, sociales y económicos. Esto dificulta el proceso de toma de decisiones institucionales porque la dinámica de los problemas se vuelve más compleja. Por lo tanto, los centros escolares requieren de líderes con actitudes transformacionales que pretendan hacer un factor de cambio positivo que permita el bienestar común de quienes integran la institución.

El liderazgo transformacional pretende aprovechar las fortalezas de las personas que integran el centro escolar y las dirige al logro de los objetivos institucionales a través de la articulación de esfuerzos y recursos. Un líder transformacional es aquel quien inspira a la participación de los colaboradores a la creatividad y reconoce los logros de las personas que integran el equipo de trabajo. Así mismo, ayuda a incrementar la capacidad de visión de los miembros del equipo. Por tanto, esta investigación pretende coadyuvar al desarrollo de la institución de educación centrando los procesos de investigación en el diseño de una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas.

Para ello, el estudio se estructuró en 5 capítulos descritos de la siguiente manera:

El Capítulo I, denominado: contextualización de la problemática, se muestra la exploración de la situación con relación a la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas. Además, se exponen la formulación de las

interrogantes de Investigación, los propósitos, relevancia de la investigación, alcance y limitación de la investigación.

En el Capítulo II, denominado: Teorías Referenciales, donde se abordan los antecedentes históricos e investigativos del estudio y los conceptos definitorios y sensibilizadores, sustentado en los postulados teóricos del liderazgo transformacional: Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006), Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007) y Lerma, Alejandro (2007), entre otros.

El capítulo III, se hace referencia al: Recorrido epistémico metodológico de la investigación, en el cual se estableció el enfoque paradigmático o postura epistemológica, la matriz epistémica de la investigación, el Diseño epistémico – metodológico de la investigación, las unidades de análisis, Técnicas e instrumentos de recolección de datos y las Técnicas de análisis e interpretación de los datos. Esta investigación se ubicó en el paradigma de la complejidad o complementariedad paradigmática, bajo un método mixto. Para recabar la información, se aplicó un cuestionario a 52 directivos y se seleccionaron tres (3) informantes clave (directivos según criterios de selección), que hacen vida activa en las instituciones educativas del municipio Montería departamento de Córdoba.

El Capítulo IV, denominado: Hallazgos de la investigación, se realizó en tres fases. Una fase cuantitativa donde se aplicó la estadística descriptiva para describir la variable de estudio. Posteriormente, se realizó un análisis estructural a las dimensiones críticas a través de juicios de expertos. Por último, la fase cualitativa consistió en la categorización de la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas y se muestra el análisis e interpretación de los resultados. Así como también, la triangulación desde la perspectiva de informantes y representación teórica y el entramado hermenéutico de la triangulación

En el Capítulo V, titulado: Liderazgo transformacional como mecanismo impulsor para mejorar el proceso de toma de decisiones en las Instituciones Educativas, propuesta basada en los datos obtenidos de los instrumentos aplicados. Finalmente, se presentan las reflexiones finales, conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y anexos.

REDF-UMECIT

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Capítulo I Contextualización de la problemática

1. Descripción de la problemática

El mundo global ha presentado a las organizaciones educativas una serie de exigencias a sus directivos, manifestadas en una lista de retos complejos y debates interminables acerca de la gestión directiva. Por un lado, unos consideran la existencia de una simbiosis entre un líder y gerente para atenuarlos (Baña, 2019; Fernández, 2020) y apuntan al líder – docente (Aldana et al., 2019; Fernández et al., 2019), como un líder transformacional. Ambas posturas teóricas se enfrentan en un cúmulo de realidades problémicas para quien tiene la tarea de administrar este tipo de instituciones: las situaciones derivadas de las fracturas sociales, la violencia escolar y los avances en la sociedad del conocimiento, son algunas de las variables que se muestran complejas a la hora de gestionar en las organizaciones educativas (Barragán et al., 2019).

Sin lugar a dudas, un liderazgo pertinente en las organizaciones educativas genera tranquilidad en la comunidad educativa y garantiza una efectiva gestión institucional, entendida como aquella que conduce al establecimiento escolar al cumplimiento de sus metas mediante la planeación educativa (Espinoza-Freire, 2018). Permitiendo constituir el engranaje entre las diferentes áreas de gestión (directiva, administrativa, comunitaria y académica), para el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión educativas (MEN; 2008).

En concordancia con los planteamientos de Miranda (2020), la gestión educativa se distingue de otros campos de acción de la gestión, debido a que el objetivo está direccionado hacia el empoderamiento de competencias integrales del ser humano como centro de la transformación social a partir de actividades educativas que impulsen el conocimiento y aptitudes como

ciudadanos para la vida. La Gestión en las Instituciones Educativas, son descritas por el MEN (2008) como aquella que debe dar cuenta de las gestiones: directiva, académica, comunitaria, administrativa y financiera.

En síntesis, la gestión educativa involucra una serie de procesos académicos como son la regulación de sus planes de estudios sustentados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), lineamientos curriculares, enfoques de aprendizajes y estándares básicos de competencias, ajustados a las necesidades de cada sector de la región, teniendo como soporte al trabajo institucional mediante la administración de los recursos físicos e intelectuales, financieros y contables (área administrativa y financiera). En este contexto, la tarea de la gestión directiva se convierte en acciones complejas que articulan a distintos representantes del gobierno escolar: directivos, docentes, estudiantes, egresados, padres de familias y sector productivo local.

Las acciones del directivo docente, se circunscriben en primer lugar, en una autonomía administrativa y académica conferida por la legislación mediante la Ley General de Educación (1994) y el Decreto 3621 (2003), a través de los cuales, según Molina (2012), las Instituciones Educativas se revisten de libertad para la construcción de su plan institucional según las necesidades del entorno, así como el establecimiento de un gobierno escolar conformado por distintos actores de la comunidad educativa, garantizando la participación democrática en las decisiones institucionales. En segundo lugar, el escenario en el que se desarrollan las organizaciones educativas monterianas según Barrios y Chaves (2016), se caracteriza por los constantes conflictos sociales, grupos armados, desplazamientos poblacionales, condiciones de alta vulnerabilidad e inequidad, los cuales impiden el cabal desarrollo de las actividades escolares.

De manera que la gestión institucional debe dar cuenta, no solo de sus actividades internas, sino también garantizar que las mismas den respuesta al

contexto en el que se desarrollan, por tal motivo, el directivo docente en su rol de líder debe considerar una alta sensibilidad humana, para asegurar las condiciones favorables al aprendizaje, desarrollando en el docente cualidades específicas tales como el “respeto, escucha activa, estimulación intelectual, paciencia, colaboración y tolerancia hacia los errores de los demás, pero sobre todo, lograr que el docente, entienda las necesidades de cada individuo, cada individuo como ser único diferente, en su prosecución estudiantil” (Maureira, 2004, p.25).

Con base en las características expuestas anteriormente, se pueden determinar una serie de habilidades, conocimientos y capacidades que tienen que ver con el perfil del directivo docente para desenvolverse en este complejo concepto de gestión directiva desde la perspectiva humanística. Dentro de estos aspectos, el directivo debe:

tener liderazgo positivo, una visión humana que le permita comprenderse y comprender a sus interlocutores, manejo teórico en gestión y administración educativas, capacidad pedagógica y de investigación, contando también con capacidad de direccionar estratégicamente a la organización, haciendo uso de sus capacidades para la comunicación asertiva y siendo facilitador y conciliador en los diferentes momentos y espacios que se viven en la gestión de las instituciones (Miranda, 2020, p. 5).

De manera que, el Líder Docente a través de la gestión directiva, hace posible la orientación de todo el proceso institucional y es necesario, cuando se pretenden generar cambios en las actividades rutinarias, representando así, un sólido gobierno escolar que refleja los niveles de eficiencia académica y administrativa. En este orden de ideas, Parra Robledo (2018) y Sánchez et al. (2017) coinciden en que los logros de dicha labor se materializan en los

resultados de sus procesos de autoevaluación como un ejercicio que permite al establecimiento escolar identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento institucional acorde con las realidades subyacentes del entorno escolar.

En este sentido, estudios sobre autoevaluación institucional realizados por la Secretaria de Educación de Montería (2018), dan cuenta del análisis tendencial de los resultados de los procesos de autoevaluación desde la gestión directiva en las Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad de Montería (2016-2018), donde se puede observar que sus procesos de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno se encuentran en un estancamiento (42,52% (2016), 40,31% (2017) y 44,27% (2018)), es decir, los establecimientos escolares realizan sus procesos de planificación estratégica, sin embargo, la ejecución de dichas acciones impide la consecución de los objetivos institucionales.

Un caso particular, la Institución de Educación La Inmaculada, ubicada en el sector urbano, caracterizada por la falta de recursos, embarazo a temprana edad y, sobre todo, presenta los resultados más bajos en la autoevaluación institucional según la Secretaria de Educación de Montería (2018). Esta situación indujo al investigador a realizar una revisión documental a los planes de mejoramiento de la entidad y una entrevista informal a 3 docentes del establecimiento escolar, los cuales concuerdan acerca de los deficientes resultados en cuanto a la gestión directiva en “no existe una efectiva articulación de los planes, proyectos y acciones, el modelo pedagógico no está situado a los nuevos intereses y necesidades de la comunidad educativa, la cual le apunta a la era digital, no hay sentido de pertenencia, carencia en la dinamización de los órganos del gobierno escolar, clima escolar fragmentado, falta de comunicación asertiva y oportuna,

seguimiento a los procesos académicos, alteración del plan de actividades inicial en cuanto a fechas y actividades, entre otros”(Entrevistados,2020, p.45).

En este sentido, un mal direccionamiento en las organizaciones educativas desencadena inconsistencias en la gestión académica y con ella se generan serios problemas en la calidad educativa, reflejados en los Índices Sintéticos de Calidad Educativa (ISCE), donde se pudo identificar un bajo rendimiento en el promedio de áreas evaluadas en las pruebas aplicadas por el ICFES, SABER 3°, 5°, 9° y SABER 11°; donde del 45% en 2016, pasan a un 42% en el 2017 y un 42% en el 2018. En consecuencia, las entidades escolares, según Miranda (2020) afirma que: “requieren de líderes con convicción de su vocación, habilidades y competencias comunicativas ética y profesionalismo, actitud asertiva propositivo en su accionar, comprometido con responsabilidad, autodominio, inquieto por saber y recursivo” (p.4).

Según Miranda (2020), considera que el directivo docente debe ser una persona con la capacidad de “auto evaluarse para así transformarse y luego poder contribuir a la transformación de los demás, debe saber, pero sobretodo, debe hacer con relación a la planeación y el direccionamiento estratégico, así como también, de manejar el tema de legislación laboral y educativa, debe ser capaz de liderar el ejercicio de autoevaluación curricular y planes de mejoramiento” (p.6).

Según Maderuelo Fernández (2002) manifiesta que un cambio en las instituciones educativas, implica un estilo de liderazgo transformador, humanista donde los directivos y su personal adopten y propongan respuestas cónsonas con la dinámica de la realidad y el desarrollo tecnológico, de esta manera, la organización se orienta hacia una la formación integral que estimule y extraiga el potencial de los individuos para aprender a aprender, a desarrollar un nuevo conocimiento que los guie y oriente hacia un desempeño satisfactorio y beneficioso y a dar respuestas pertinentes a lo establecido en

los nuevos paradigmas gerenciales como es el liderazgo transformador en la gerencia. Los principios y criterios de calidad para el cumplimiento de su misión y con un enfoque diferente e inteligente sobre las acciones gerenciales que considere unos valores, procesos, y tecnología enmarcados en un proyecto de cambio planificado, que le permita lograr una infraestructura y plataforma tecnológica moderna, con un personal directivo coordinadores y docentes alienados con una visión compartida, integrados en equipo de trabajo con actitud proactiva y transformadora, que den como resultado realizar las cosas sistemáticamente y responda a la velocidad y requerimientos de su contexto.

En consonancia con lo planteado anteriormente, hay dos cosas esenciales como el aprendizaje, desarrollo e inteligencia organizacional que se constituye en factores de cambio para la institución educativa La Inmaculada, la cual debería aplicar un modelo de gestión directiva enmarcado en la calidad y eso traduce la necesidad de contar con unos líderes y docentes con conocimientos en el manejo de la tecnología, que contribuyan con una aprendizaje organizacional efectivo, que coadyuve a contrarrestar las debilidades en el modelo de gestión que prevalece actualmente.

2. Formulación de la interrogante de investigación

En virtud de lo antes descrito, y en consideración a las dinámicas sociales que se engranan a partir de la gestión directiva y con ella la calidad educativa, se requiere en profundizar aspecto epistémico-teórico que den cuenta mediante diagnóstico del entorno con características originarias aquellas formas de liderazgo transformacional que emergen de nuevos contextos no solo socioeconómicos sino tecnológicos como la llamada industria 4.0 (internet de las cosas). Por tanto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para diseñar una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva

orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General:

Diseñar una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería

3.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la gestión directiva en las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería.
- Describir las posturas teóricas del liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión directiva.
- Analizar la gestión directiva desde los fundamentos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Montería.

4. Justificación e impacto

El área de liderazgo educativo está comúnmente vinculada con las áreas de administración y gestión educativas. Tradicional, al comienzo del campo de la administración educativa, que surgió por primera vez durante la Revolución Industrial Inglesa, el liderazgo se asoció con el logro de la eficiencia en las instituciones educativas. Esto es diferente a la perspectiva gerencial, que se plantea especialmente en el contexto de la economía global y considera el liderazgo como un proceso de mejora dentro de las organizaciones educativas.

El liderazgo se concibe como una situación de superioridad dentro de una institución u organización que delega en el líder el poder de dirigir un grupo que tiene a su cargo y tiene como objetivo la consecución de objetivos previamente definidos. Visiblemente, el líder encabeza la organización y ejerce su imagen. De esta forma, surgen dinámicas de poder específicas entre los miembros de la organización que maneja el líder denominado (Piot & Kelchtermans, 2016). De esta forma, el liderazgo debe implementarse desde el corazón de la escuela, siendo considerado como una cualidad que incluye a la comunidad educativa. La institución como marco organizativo, en el que conviven e interactúan los agentes educativos, exige un liderazgo distribuido en toda la organización.

Se ha argumentado que cuando se establecen una serie de condiciones que conducen a la colaboración y la visión de la institución educativa se reorienta hacia la pedagogía, se producen mejoras en el aprendizaje de los estudiantes y se orienta el liderazgo hacia dinámicas pedagógicas que se distribuyen en pos de una transformación organizacional (Harris & Jones, 2010). Además, el liderazgo educativo se puede concebir en dos sentidos diferentes. En primer lugar, se puede considerar como un conjunto de relaciones (Spillane et al., 2004) donde la capacidad de liderazgo es vista como un proceso de inspiración, ya que enfatiza la transmisión y aceptación de una visión. O puede considerarse en el sentido de lograr los objetivos educativos y los establecidos en un área de investigación centrada en el estudio de las dinámicas entre las estructuras educativas y los intereses de los grupos de interés. En ambos casos, la investigación sobre liderazgo educativo identifica tres conceptos principales: acceso a la toma de decisiones, agencia de las partes interesadas y estructura organizativa de los sistemas educativos.

Esta área de práctica e investigación reviste gran importancia para la mejora de las competencias profesionales en los campos educativos,

proporcionando nociones de responsabilidad compartida y participación, así como generando sinergias entre profesores y otros miembros de la comunidad educativa. En el marco de las reformas educativas globales, la formación profesional del profesorado se identifica como uno de los pilares para la mejora del liderazgo educativo. Se ha asumido que docentes y directores están perdiendo autonomía profesional, situación que desalienta a las personas a seguir caminos de re-profesionalización donde se comprometen a elevar sus niveles de competencia pedagógica, social, organizacional, técnica, evaluativa y ética.

Las perspectivas del liderazgo instruccional facilitan la comprensión de modelos distributivos de responsabilidad, esta característica puede reorientar las prácticas de la comunidad, brindándoles un sentido continuo de aprendizaje. El liderazgo educativo dentro de los maestros juega un papel esencial en el logro de las expectativas de los resultados de los estudiantes y en el reconocimiento de su impacto en la organización y promoción del compromiso con las oportunidades de aprendizaje profesional.

El liderazgo educativo tiene implicaciones para las prácticas de calidad del sistema, así como para las competencias en las comunidades escolares. Estas distintas connotaciones deben ser consideradas a la hora de diseñar programas de formación para el personal escolar, en los que los directores y docentes son considerados puestos clave por su contacto directo con la docencia, con los estudiantes y con el contexto. Los programas de formación para el liderazgo educativo no deben ignorar que ya no basta con enseñar lo que el marco curricular ha definido los docentes necesitan demostrar que sus alumnos saben pensar, resolver problemas, buscar y sintetizar información, en el al mismo tiempo poder afrontar su aprendizaje de forma autónoma y en colaboración con los demás.

También se requiere un enfoque de instrucción para la formación de liderazgo debido a las demandas del contexto y la sociedad global. Las prácticas profesionales innovadoras basadas en el liderazgo educativo que buscan actualizar o reemplazar técnicas y programas de capacitación obsoletos pueden ayudar a los maestros y directores de escuela a repensar su rol dentro de la comunidad de aprendizaje. Según la literatura académica examinada, las comunidades de aprendizaje profesional y el aprendizaje cooperativo pueden contribuir a cambios en las prácticas actuales basadas en la responsabilidad de los directores y las relaciones didácticas básicas entre los profesores en las aulas. La formación orientada a través de teorías de liderazgo instruccional centradas en las comunidades escolares puede facilitar el desarrollo de competencias basadas en el conocimiento pedagógico, el compromiso ético y moral y la corresponsabilidad por los objetivos y desafíos organizacionales.

Las competencias de liderazgo transformacional y su marco teórico lamentablemente no están suficientemente contempladas en el proceso de formación docente de los programas de formación colombiano, aun asumiendo que los docentes y directores son un factor esencial en la calidad educativa y que existe la necesidad de ofrecerlos formación profesional inicial y permanente que les permita estar a la altura del desafío. Sin embargo, la formación docente vive hoy en día una transición del modelo técnicamente orientado a un modelo de comunidad profesional de práctica, caracterizado por la muestra de múltiples concepciones de la educación, que destacan una visión integral de la educación, enfocada a una mayor atención a los estudiantes. 'diversidad y promoción de experiencias interdisciplinarias, confrontación de ideas y participación, es decir, liderazgo educativo.

Desde la mirada de las políticas educativas supranacionales, se ve un denominador común: el discurso formal del sistema educativo reclama el

empoderamiento de docentes y directores, para asumir un rol de liderazgo instruccional, sin embargo, la preservación de esquemas burocráticos lo impide. Este discurso de reformas parece perseguir una reorientación de la práctica de los directores y docentes para trascender las fronteras de sus funciones y generar cambios a nivel comunitario.

Así mismo, los sistemas educativos aún no han superado los esquemas de formación tradicionales, que separan a los Docentes de los Rectores, es más, la orientación técnica los divide hacia la resolución de problemas de la escuela y la comunidad escolar. Se requiere encontrar los estudios que reafirmen el liderazgo educativo, como referencia para el aprendizaje de docentes y directores que respondan a los objetivos del presente estudio. La gestión directiva como proceso de orientación estratégico del establecimiento educativo apoyado en las gestiones administrativa, comunitarias, académicas y financieras, conforman la estructura organizativa para la gestión institucional, establecida por el MEN (2008) que en conjunto con las diferentes formas del gobierno escolar garantizan un sistema administrativo para la consecución de los objetivos de las instituciones educativas.

La gestión directiva a través de un cuerpo directivo tiene la responsabilidad de ser garantes de las buenas prácticas administrativas y académicas que conlleven a construir los estándares de calidad exigidos por el MEN, de ello deriva el empoderamiento de competencias integrales para el buen desarrollo de la vida del ser humano. Por tanto, esta investigación presenta una propuesta sistémica alternativa que se requiere para el desarrollo de una gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad educativa en las instituciones, contextualizada en la plataforma tecnológica 4.0.

En ese sentido, se genera un debate crítico a través de los aspectos teóricos epistémicos acerca de los diferentes estilos de gestión con especial

atención a los nuevos enfoques de liderazgo transformacional, pero comprendiendo que el contexto donde se desarrolla la entidad escolar demarcan nuevas mutaciones del liderazgo, es decir, cada región adquiere una forma particular de asumir las funciones directivas con miras a un empalme y articulación de procesos medulares.

Por otra parte, esta investigación propone una estructura metodológica y procedimental para abordar el fenómeno de estudio, con un enfoque mixto o complementario, con una estrategia tecno metodológica de combinación o un diseño incrustado de dominancia cuantitativa, el cual da respuesta al fenómeno y sus complejidades, diseñando y validando instrumentos de recolección de datos y robusteciéndolo con los aportes de la metodología cualitativa (entrevistas a profundidad). Todo ello confiere de validez al estudio y genera una fuente empírica de valora para investigadores que requieran información acerca de la gestión académica, calidad educativa y liderazgo transformacional. Además, esta investigación tiene pertinencia con las políticas emanadas por el Ministerio de Educación Nacional, para dar respuesta a una educación de calidad.

REDF-UMECIT

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo II Fundamentación teórica de la investigación

Según Merlino (2009), una pregunta de investigación se responde en dos planos: teórica y empíricamente y el marco teórico ofrece los fundamentos de la respuesta teóricamente concebida. Para ello, el investigador debe revisar investigaciones realizadas anteriormente y las diferentes teorías que nos ubican el objeto de investigación en un conjunto de teorías, las cuales nos permiten desarrollar la teoría del objeto de estudio. Por lo que, en este capítulo, se presentan las bases teóricas y las investigaciones realizadas anteriormente sobre las cuales se sustentan las variables de estudio. Seguidamente, el sistema de variable y el cuadro de operacionalización de la variable.

1. Bases teóricas

Existen varias teorías que fundamentan las variables de estudio. Para la variable Gestión directiva. Es importante, recordar que la construcción teórica-conceptual subyace del proceso emergente del estudio. Sin embargo, para orientar los conceptos se hace una revisión histórica de varios modelos de gestión de calidad total (GCT) entre ellas tenemos el:

1.1. Modelo Deming Prize

El objetivo básico del Modelo Deming Prize, es convertirse en una herramienta que permita mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Deming Prize, nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón (Mata-López et al., 2020).

1.2. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, es creado por FUNDIBEQ en 1999. Este Modelo se desarrolló para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño, que deseen proseguir en el camino de la Excelencia.

1.3. Modelo Malcolm Baldrige.

El modelo Malcolm Baldrige es el modelo de excelencia utilizado en Estados Unidos y es el marco de referencia utilizado para la evaluación del premio nacional de calidad de Estados Unidos. Este modelo considera siete puntos clave, que son los que sirven para evaluar el sistema de gestión de la calidad: Liderazgo.

1.4. Modelo de excelencia de la European Foundation for quality management.

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se desarrolló en 1991 en consonancia con los modelos Malcolm Baldrige en los EE.UU. y el premio Deming en Japón, como marco para la autoevaluación de la organización y como base para evaluar las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad.

Hay dos partes fundamentales que forman a este modelo: por un lado, un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de una organización. Por otro lado, reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Para la variable liderazgo, tenemos las siguientes teorías que fundamentan esta variable:

1.4.1. Teoría del “gran Hombre”.

Cuyo representante es Thomas Carlyl, Dowd, J. (1936), quien sostenía que no existe nada parecido a un liderazgo de las masas. Los individuos de cualquier sociedad ostentan grados diversos de inteligencia, energía, fuerza moral y sea cual sea el rumbo que, bajo determinadas influencias, tomen las masas, siempre están lideradas por una minoría superior.

1.4.2. Teoría de los rasgos.

Cuyos representantes son: Barnard (1926), Bingham (1927), Killbourne (1935), Kirkpatrick y Locke (1991), Kohsylvrle (1920), Page (1918) y Tead (1972). Este tipo de líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias?” (Covey, 2005, p. 391).

1.4.3. Teoría de contingencia

Los representantes de esta teoría Fiedler Fiedler (1967) y Chemers y Maha (1976). Esta teoría nos habla de que: La efectividad de un líder que se orienta hacia la tarea y las relaciones “depende de la situación. Los programas de entrenamiento de líderes inspirados en esta teoría ayudan a “un líder a identificar su orientación y a adaptarse mejor al carácter favorable o desfavorable de la situación” (Covey, 2005, p. 393).

1.4.4. Teorías situacionales

Para sus representantes Bogardus (1918), Hersey y Blanchard (1972), Hocking (1924), Person H. (1928) y Spencer (1936), el liderazgo dependía

de las exigencias que planteaba una situación en un momento determinado. Señalaban que los factores situacionales y no la herencia de la persona es lo que determina que una persona termine imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias (Covey, 2005, p. 392).

El modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y los RRHH es el establecido por Paul Hersey , Ken Blanchard. Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder:

1. Dirección: El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.
2. Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. Da cohesión a las personas y las motiva.

1.4.5. Teorías del comportamiento

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en el comportamiento individual de las personas, uno de los temas principales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual recibió una voluminosa contribución de la Teoría Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, entre otros.

1.4.6. Teorías participativas

Esta teoría envuelve una decisión de llevar a cabo mejoras y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las

acciones si se les toma en cuenta y se ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar. (Méndez, 2009).

1.4.7. Teorías de gestión o transaccionales

Liderazgo Transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

1.4.8. Teorías de relaciones o transformacionales

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan (Méndez, 2009).

1.4.9. Teorías de situación personal

Las teorías de la situación personal, sostienen que la persona se hace líder por atender necesidades y situaciones de su equipo, son una combinación de la teoría del liderazgo del Gran Hombre, la teoría del rasgo y la teoría situacional. Sus investigaciones concluían que el estudio del liderazgo debía incluir aspectos afectivos, intelectuales y de accionista, así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo. Estas circunstancias eran: (1) rasgos personales, (2) naturaleza del grupo y de sus miembros y (3) acontecimientos a los que debe enfrentarse el grupo (Covey, 2005, p. 392). Cuyos representantes tenemos: Barnard Bass (1938), Brown (1960), Case

(1936), C.A (1933), Gibb (1947- 1954), Jenkins (1947), Lapiere (1938), Murphy (1941), Westburgh (1931).

2. Bases investigativas

2.1. Antecedentes históricos

Existen muchos estudiosos sobre el tema del liderazgo que han ido realizando cambios con relación a este tema en el transcurso del tiempo. Desde la edad antigua se presentaron ideas de cómo deberían ser los líderes. Platón creía que solo un pequeño grupo de hombres con sabiduría superior deberían ser los líderes. Por sus lados Aristóteles, pensaba que al momento de nacer algunos eran marcados para ser subyugados y otros para mandar. San Pablo decía, que solo quienes eran considerados dignos a través de la bendición podrían verdaderamente ser líderes (Rosero Garcés & Betancourt, 2002).

En la edad media, se identificaron algunas nociones de estilos de liderazgo, donde la regla benedictina escrita por San Benirto, era una guía para los adabes que les ayudaba en la elección de formas de actuar apropiadas de los líderes para ser utilizadas en los monasterios. En la edad moderna, durante el renacimiento, prevalecían las ideas de Maquiavelo sobre la conducta de un príncipe, y señalaba que solo aquellos príncipes que tuvieran la astucia y la habilidad de organizar el poder y el conocimiento en la defensa del estado deberían ser líderes.

A mediados del siglo XX, Stogdill, definió liderazgo como un proceso o acto de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento de metas y el cumplimiento de las mismas. Luego al final de los años 50, Hemphill y Coons lo describieron como el comportamiento de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo hacia un objetivo común.

A inicios de los años 60, Prentice (1960), lo define como el cumplimiento de un objetivo a través de la dirección de colaboradores y define al líder, como aquel que reúne exitosamente sus colaboradores para lograr fines particulares. En esa misma década Tannenbaum, Weschler y Massarik, dieron una visión de liderazgo como la influencia interpersonal, ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas.

A finales de los años 70, Hollander and Jolly (1970) lo define como un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. Al comienzo de los años 80, Cribbin, lo describe como un proceso de influencia que permite a los administradores lograr que su gente haga de buena manera lo que se debe hacer y entregándolo bien hecho. Finalizando los 80, Hersey y Blanchard (1980), lo muestran como el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia el logro de metas en una situación dada.

A inicios de los 90, Bass muestra una nueva perspectiva de lo que es liderazgo y lo define como la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación, las percepciones y expectativas de los miembros. Así mismo, señaló que ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación a las competencias de los demás del grupo, y que cualquier miembro puede exhibir una cierta cantidad de liderazgo.

2.2. Antecedentes de la investigación

A continuación, se hace referencia de estudios realizados previamente por otros investigadores, los cuales aportan evidencias que, a juicio de la investigadora, guardan relación con la variable en estudio, por lo tanto, sirven

de fundamento para la presente investigación en cuanto a la precisión de los aspectos teóricos, así como en la orientación metodológica del estudio.

Primeramente, se presente la tesis doctoral de realizada por Siles (2015), realizó una investigación intitulada: “Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional”, se planteó como propósito de la investigación es investigar sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el intraemprededurismo y la mediación de la cultura organizacional. Tuvo su basamento teórico en autores como: Gardner (2010), Podsakoff (1990), Yuki (1999), Burns (1978), Bass (1997), Avolio y Bass (1988), Yammarino y Bass (1988), Zahra y Covin (1995), Covin y Miles (1999), entre otros.

Se llevó a cabo con base en una muestra de 400 profesionales. Los instrumentos utilizados fueron para el liderazgo transformacional el diseñado por Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) y Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996); para el intraemprededurismo el instrumento desarrollado por Mora y Siles (2012) y para la cultura organizacional el instrumento elaborado por Denison y Mishra (1995), adaptado a Costa Rica por Vargas (2013). El análisis de datos se realiza con el uso de análisis multivariado, particularmente, de ecuaciones estructurales. Se incluye el análisis factorial confirmatorio y un análisis de modelo de ecuaciones estructurales exploratorio. El aporte fue teórico con relación a la variable liderazgo transformacional.

Otro estudio que sirvió de bases teóricas, fue el realizado. Por Camarero (2015), intitulado: “Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona.”, cuyo objetivo fue: Analizar las tendencias generales del ejercicio de la dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores en ejercicio; a las tareas y funciones que realmente desarrollan; a la satisfacción en relación a su cargo y sus necesidades para un óptimo

liderazgo. Se basó en autores como: Medina (2011), Mulford (2006); Murillo (2006), Hopkins & Highman (2007); Ainscow & West (2008), Cantón & Arias (2008); Bolívar (2010), Iranzo, Tierno & Barrios (2014) quienes consideran que un liderazgo óptimo es aquel que atiende simultáneamente las necesidades internas institucional y con lleva la consecución de los objetivos particulares y organizacionales.

Se desarrolló bajo un paradigma positivista, con enfoque cuantitativo. Tomó una muestra representativa de 129 escuelas de educación primaria (públicas, concertadas y privadas) de los SSTT de Educación de Tarragona. Utilizó un cuestionario online destinado a los directores que recoge su opinión sobre el desarrollo de la función, así como sobre las condiciones que determinan su modelo de dirección. Se utilizó un cuestionario online destinado a los directores que recogió su opinión sobre el desarrollo de la función, así como sobre las condiciones que determinan su modelo de dirección.

Los resultados evidenciaron, una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión en contraste con los que se basan en el liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de los centros. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de los directores. Aparecen, además, relaciones entre el liderazgo, el género y la experiencia en el cargo. Esta investigación sirvió de apoyo teórico con relación a la variable: liderazgo transformacional.

Por otro lado, se destaca, la investigación realizada por Asprella (2015), intitulada: "Modelos de gestión en directivos de instituciones educativas de nivel secundario", cuyo objetivo fue: Identificar concepciones y representaciones que caracterizan el pensamiento de directivos de escuelas de educación secundaria de la Provincia de Buenos Aires sobre gestión educativa y sus modelos subyacentes. Basándose en los siguientes autores:

Schulman (1986), Clark y Peterson (1986), Wittrock (1986), Antunez (1998), Gairín Sallán (1996), Frigerio y Poggi (1994), Cantero y Celman (2001), entre otros.

Se basó en una metodología cualitativa, con enfoque etnográfico, la muestra estuvo conformada por los 84 directivos de escuelas secundarias. Se aplicó la técnica de la entrevista y se utilizó la categorización, la contrastación y la triangulación para interpretar a los datos obtenidos por diferentes Fuentes. Obteniéndose como resultados que el 60% de los directivos tenía títulos de nivel superior no universitario y un solo un 40% con titulación de Carrera universitaria, la gestión como objeto de análisis, como práctica reflexiva no ha sido tratada de manera regular por los directivos. El aporte de este estudio, es de carácter teórico, ya que brinda diferentes enfoques teóricos relacionados con gestión directiva.

3. Bases Conceptuales

3.1. Gestión directiva

En esta investigación se requiere diferenciar lo que es gestión educativa y gestión directiva, porque muchas veces generalizan y especifican que son lo mismo. Pero, la primera, se relaciona con las decisiones de las políticas educativas en cuanto a sistema y administración de la educación, mientras que la segunda, se asocia con las acciones emprendidas por los directivos en las instituciones educativas (Ruiz, 2007).

En ese sentido, la educativa se vincula con procesos de gobernabilidad e integración entre lo técnico y lo político de la educación, donde se pretende interrelacionar: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional (Rendón, 2009).

Según Miranda-Calderón y Rosabal-Vitoria (2018) la gestión directiva no es una cuestión aislada, ni arbitraria, pertenece a un ámbito social específico, reconocido como una organización social que otorga fuerza y sentido como proyecto de transformación de los sujetos. De igual manera, Villarroel (2000), la define, como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que orienta y emprende el equipo directivo de las instituciones educativas, con la intención de promover y posibilitar la dinámica de ejecución en los aspectos: curriculares, académicos, pedagógicos y directivos, para el fortalecimiento de planes, proyectos y de esa manera brindar respuestas a las necesidades locales, regionales y nacionales.

La acción de la gestión directiva estratégica, está basada en la realidad de cada institución en particular. En relación con esto, las instituciones requieren de garantías que tanto docentes como directivos tengan o posean formación integral con competencias pertinentes y experiencia efectiva para poder enfrentar los problemas que se les presenten, y es ahí en donde el liderazgo toma importancia para los equipos directivos de los sistemas educativos, convirtiéndose en una competencia situacional o específica de acuerdo a la dinámica de cada institución.

Por eso, los directivos necesitan conocimiento, valores, compromiso, energía y entusiasmo para lograr entender y adaptarse a los cambios que se generen: desarrollar habilidades, destrezas, relaciones, crear y compartir conocimiento. En este sentido, las instituciones de educación básica, media y de secundaria deben encaminarse cumpliendo su misión para lograr el mejoramiento continuo o calidad educativa.

En efecto, esa acción directiva o gestión, sustentada con lo planteado anteriormente se convierte en una organización orientada estratégicamente hacia el cumplimiento de su filosofía de gestión fortaleciendo los procesos institucionales y logran su inserción en contextos locales, regionales,

nacionales e internacionales. En este escenario, deben participar todos los directivos y docentes, porque es responsabilidad de todos los miembros pertenecientes a la institución (Cerrillo, 2007).

Según Gairín (2005), una buena acción gerencial implica la presencia de los directivos (líder) con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones que le permita obtener resultados y alcanzar los propósitos institucionales, es poner en práctica una gestión integral. En ese contexto, las ideas de Sallenave (2004), sirven como sustento al trabajo, puesto que, deben reunir en su accionar los tres ejes del gerente integral: estrategia, organizador y líder.

Desde esta perspectiva, el directivo estratega debe cumplir con los procesos estratégicos mediante el conocimiento de principios, objetivos, políticas, considerando los factores internos y externos para lograr innovar, aprender constantemente y lograr la sinergia entre todos. De igual manera, en el proceso de organización debe tener una visión holística de la estructura organizativa y ejercer un liderazgo transformacional, humanista con el objeto de incentivar para lograr las metas, principios y objetivos institucionales.

Igualmente, es importante la participación comunitaria para trabajar en equipo, estableciendo buenas relaciones interpersonales y estableciendo compromiso con todos. Por eso, el liderazgo, la participación y el compromiso de todos, según Molina (2002, p. 79) acota la importancia “del nosotros” a través de los objetivos compartidos, porque eso reduce tensiones y contribuye a la buena marcha y productividad de la institución educativa.

La gestión directiva, consiste:

en un proceso de tipo interactivo e inter subjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas e incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales de carácter reflexivo e intencional”, con la aplicación de diversas estrategias

mediante un liderazgo transformacional para lograr la satisfacción de necesidades, intereses y lograr el cumplimiento de sus propósitos (Cantero y Colman, 2001, p. 113).

En consecuencia, las instituciones educativas de Colombia tienen como desafío asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, que les permite orientar su trabajo en consonancia con las necesidades, expectativas y demandas sociales, económicas, culturales y apegadas al desarrollo científico y tecnológico que sean capaces de innovar y posibilitar cambios que potencien las acciones académicas y comunitarias para instaurar la calidad como filosofía de gestión.

3.1.1. Dimensiones de la gestión directiva

Para el análisis y fundamentación de la gestión directiva se plantean las siguientes dimensiones: dimensión estructural, relacional y procesos.

3.1.1.1. Dimensión estructural

La dimensión estructural hace referencia, a las acciones para el desarrollo formal de elementos y procesos que contribuyan potenciar el dinamismo necesario que permita el desenvolvimiento pertinente de las actividades académicas administrativas que se llevan a cabo en toda la institución para atender los requerimientos de planes y programas académicos, así como las prácticas directivas, que busca la coherencia de acciones pedagógicas, metodológicas y estrategias para lograr el desarrollo de potencialidades que optimicen el logro de los objetivos y propósitos de las mismas (Ríos, 2007).

3.1.1.1.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones como elemento importante, debe estar fundamentada en la normativa institucional que permita una práctica de acciones que beneficien a todos los miembros que posibilite alcanzar los propósitos institucionales, esta es una de las tareas más importantes que tienen los directivos quien según, Soleno y Morel (2002) la define: “ como el proceso mediante el cual la función directiva toma contacto con las diversas alternativas que permiten la identificación de problemas y la construcción de soluciones (p: 63).

En el proceso de toma de decisiones, la mayoría de las veces el equipo directivo de la institución es la encargada de aplicar, pero no debe ser tarea exclusiva de este, de hecho, debe ser consensuada con la opinión y participación de todos para lograr mayor compromiso en las diversas acciones estratégicas que se aplican en una institución, promoviendo con eso un mayor nivel de apertura para la construcción del conocimiento y del desarrollo efectivo de los procesos académicos y administrativos. Esa dinámica promueve un carácter sistémico y su visión de totalidad.

3.1.1.1.2. Comunicación directiva

La comunicación directiva, según Ríos (2007, p. 26), “debe ser horizontal, proactiva entre todos los actores que conforman la institución, la cual incluye, un conjunto de nociones, opiniones y conocimientos que abarcan desde la reflexión sobre sus condiciones de trabajo hasta la interpretación de las decisiones técnicas recibidas”. En toda institución educativa, debe considerarse distintas formas o maneras de llevarlas a cabo mencionando entre ellas: la comunicación escrita, verbal, visual, virtual y cotidiana. Todos estos tipos de comunicación se realizan diariamente en las organizaciones sin percatarnos de esto.

Según CGC (Club gestión de calidad, 1998, citado por Martín 2002), expresa que la misma, es el nivel de habilidades y conocimientos que permiten diseñar políticas de comunicación para la participación y el consenso, así como hacer presentaciones en público y dirigir reuniones con la intención de transmitir los mensajes con precisión, tratando de aplicar asertividad y empatía, basado en fundamentos sólidos y no solamente sea retórica. El estilo de dirección, debe asumir la comunicación, como práctica habitual del ejercicio del liderazgo, estableciendo causas eficaces de comunicación interna, ascendente, descendente y lateral.

En este sentido, puede decirse que las habilidades comunicativas que un directivo debe poseer en el cumplimiento de los propósitos institucionales, son fortalezas en el ámbito de la expresión oral, escrita y manejo de soportes informáticos. Entre ellas se destacan: ortografía, estructuración de ideas, redacción de actas, proyectos, informes, entrevistas de trabajo con sus superiores y subalternos; hablar en público, dirección de reuniones, manejo de las TIC.

3.1.1.1.3. Procesos de apoyo a la educación

Según Lepeley (2001), la infraestructura de una organización examina los procesos de apoyo institucional, tales como: instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de este, y por ende, asegurar el progreso de gestión directiva en las distintas divisiones. La gestión directiva, respondiendo a los parámetros de calidad, requiere la implementación sistemática de efectivos procesos de apoyo para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas y servicios, en ellos, se incluyen: infraestructura, economía y finanzas, manejo de la tecnología, biblioteca, recursos humanos y planta física.

En cuanto a la economía y finanza, debe optimizar el retorno de las inversiones y el uso de los recursos de la institución mediante una conducción efectiva. En cuanto a las TIC, debe existir la capacidad de centralizar operaciones en dirección de la tecnología, informática e instructiva, con la intención de lograr la integración de la institución con el mundo a través de la conectividad. El servicio de biblioteca debe tener como base el desarrollo y uso de la tecnología, en cuanto archivo, de publicaciones, materiales didácticos de audio y vídeo para facilitar los procesos de investigación y aprendizaje.

Referida a las necesidades de recursos humanos, entrenamiento, capacitación, armonía en el clima laboral, todo eso va a depender de la planificación estratégica utilizada y las políticas implementadas para la selección de personal en sintonía con mecanismos e incentivos para retener el personal comprometido con sus acciones, fijando políticas de reconocimiento al mérito, donde se desarrolle el sentido de pertenencia.

3.1.1.1.4. Dimensión Relacional

Esta dimensión involucra la participación de todos los actores institucionales y miembros de la comunidad académica, donde se ubica la institución, es decir, los mecanismos de relación que existen entre la escuela y la comunidad. Es un espacio que muchas veces es descuidado generalmente por los directivos, pero dentro de una gestión efectiva deben existir procesos de socialización, interacción y comunicación, con el entorno social, cultural, económico y político para apoyar responsablemente la formación integral de los sujetos y a su vez compartir acciones necesarias que redundan en el desarrollo, actualización y vigencia de las organizaciones.

Según Rendón (2009), la entiende como el conjunto de actividades que promueve la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y

en las actividades desarrolladas en cada institución. Igualmente incluye, las perspectivas culturales que cada organización considera como las demandas, las exigencias y los problemas que recibe su entorno, es decir, los vínculos, cooperación, y asociación entre la escuela y su comunidad, niveles, formas, obstáculos, límites de la organización y las reglas de convivencia. En consecuencia, esto representa un canal de acceso privilegiado para acceder a amplios sectores cercanos a la institución.

3.1.1.1.5. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en esta investigación se reconoce como la actividad esencial para lograr la participación de diferentes actores con la intención de concretar, compartir, y socializar conocimientos, habilidades y acciones académicas administrativas. Para que esto sea una realidad, debe existir un liderazgo transformacional enfocado en el humanismo y la calidad, permitiendo propiciar la delegación en las diversas funciones con la seguridad de que eso va a generar confianza y cumplirá cabalmente su cometido los sujetos pertenecientes a ese contexto.

En consecuencia, trabajar en equipo, constituye una oportunidad de crecimiento personal y laboral, y una verdadera fortaleza que facilita la superación individual, ocasionando con esto la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Según Galvis (2016), no es fácil asumir el trabajo en equipo en las instituciones educativas, puesto que la mayoría de las veces en ese contexto se privilegia el trabajo individual y la búsqueda del beneficio personal; se necesita estar comprometido con el resultado de las metas, objetivos y propósitos institucionales.

Es así, como en la dinámica de un trabajo en equipo la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural, debe existir siempre respeto a las diversas formas de pensar, a las diferencias de estilo, a los enfoques personales, los

cuales no deben constituirse en una interferencia sino más bien en una oportunidad para enriquecer la unidad, la integración y el espíritu del trabajo equipo.

3.1.1.1.6. Relación con otras instituciones

Los diversos roles que corresponden a los directivos de las instituciones educativas, ameritan una continua interacción entre la escuela y la comunidad para cumplir con su función en la generación de conocimiento permitiendo con esto, la retroalimentación de las experiencias y requerimientos de la comunidad. Por lo cual, se deben crear mecanismos que permitan acuerdos para propiciar la vinculación, asociación y cooperación. Con esta relación, se destacan procesos de desarrollo tecnológico para lograr el mejoramiento continuo de procesos tradicionales y a su vez, estar al servicio de las necesidades del entorno.

Las instituciones deben propiciar acciones conjuntas, con las organizaciones de la comunidad para que puedan realizar convenios entre ellas. Mediante acuerdos formales e informales en donde las acciones sean compartidas para alcanzar el mejoramiento continuo de los procesos, y estar al servicio de las necesidades del entorno. Por tanto, es fundamental que cada institución tenga claridad respecto a su responsabilidad social para que, en función de ello, se mantenga vinculada con la sociedad.

En este contexto, es propicio destacar el importante papel que juegan las organizaciones educativas en la formación, juntamente con las instituciones que hacen vida o pertenecen a su contexto. La relación tiende a percibirse cuando las actividades académicas administrativas, se combinan con la interacción hacia la comunidad en su conjunto, interrelacionándose permanentemente, aportando no sólo conocimiento y soluciones a problemas sociales, sino también orientando y enriqueciendo otros programas de

formación, tales como, los inherentes al desarrollo tecnológico y cultura, que genere beneficios mutuos.

Las instituciones educativas como responsable de adquirir, generar y utilizar el conocimiento, deben también transferirlo en beneficio de la sociedad, para su desarrollo socioeconómico y generación de más conocimiento. Por tanto, además de un fenómeno educativo y científico tecnológico, la relación es un fenómeno social y humano, pues es una actividad transformadora e integradora que forma parte del proceso de cambio del siglo XXI.

El estado colombiano, consciente de la importancia de los convenios ha diseñado políticas institucionales que impulsa el crecimiento del sector educativo, estableciendo en la guía del MEN N° 34, para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al Plan de mejoramiento, dentro de sus aspectos importantes plantea procesos y componentes de las áreas de gestión de la cultura institucional, especifica el derecho pleno a una educación integral permanente y de calidad, la cual da sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales orientadas hacia la relación entre escuela y comunidad (MEN, 2008).

3.1.1.1.7. Procesos

El sistema educativo, por ende, el nuevo estilo de gestión enfrenta notables desafíos en el aspecto social, económico, cultural y tecnológico, por la necesidad de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población colombiana. En este esfuerzo, con esta intención de ofrecer un mejoramiento en la calidad educativa, corresponde nuevos roles, procesos creativos que conlleven a aprendizajes significativos funcionales y transformadores, en beneficio de las comunidades educativas con el objeto de lograr el desarrollo de la innovación, investigación y solución de problemas como fuentes de progreso social y educativo.

La renovación educativa, plantea nuevos paradigmas, estilos, modelos y procesos, que exigen superar enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procesos y procedimientos, administrativos y pedagógicos (Cassasus, 1998). En esos procesos, debe prevalecer una dinámica propia de cada institución que permita el desarrollo con autonomía orientada hacia una educación de calidad; el fortalecimiento de procesos con acciones colectivas que promuevan una gestión pertinente que se ajuste a la realidad del contexto donde se encuentra inserta. De igual manera, apegarse al desarrollo tecnológico mediante la adaptación y el uso de tecnologías actualizadas para así responder con responsabilidad a las necesidades y solución de los problemas que se puedan presentar.

3.1.1.1.8. Planificación estratégica

La planeación estratégica, es un instrumento de la gerencia que sintetiza principios básicos de formulación de políticas, propósitos de participación colectiva, de generación de consensos, con sus herramientas esenciales, como el análisis del entorno, la filosofía de gestión, como un proceso colectivo orientada a la construcción de una imagen de futuro, aplicando las acciones necesarias que le permita viabilidad a los procesos académicos administrativos. Es importante señalar, que imaginar el futuro es una labor de construcción comunitaria, contribuyendo con esto a distribuir la toma de decisiones entre quienes participan en la elaboración de planes y programas.

Además, esa construcción colectiva en la planificación estratégica permite entre los actores una comunicación fluida horizontal, con ánimo de cooperar, negociar, manteniendo un diálogo reflexivo para una dinámica de ejecución y utilidad en el desarrollo de procesos, de aprendizaje organizacional, académico y social, siempre orientado por los propósitos, valores, misión y visión, permitiendo de esta manera orientar las organizaciones de aprendizaje

a partir de su contexto de los actores institucionales de los grupos externos que le dan su razón de ser. Estos elementos externos cambian permanentemente, por lo que las instituciones y sus directivos tienen que ser lo suficientemente flexibles no solo para irse adecuando a esos contextos, sino a participar en su cambio adecuándose al desarrollo científico tecnológico, donde se evidencie un aprendizaje continuo y no únicamente en un resultado o producto de planes y programas, sino de mantener la calidad de los procesos (Gómez, 2000).

Existen condiciones básicas, que según Serna (1999), los gerentes para el desarrollo de los procesos deben tomar en cuenta lo siguiente: ejercicio de un liderazgo transformacional democrático y altamente creativo, que promueva la imaginación colectiva entre los sujetos para impactar procesos más allá de lo ordinario, revitalizando la planificación con base a visiones retadoras. De igual manera, es necesario obtener consensos para lograr acuerdos operativos en los procedimientos básicos inherentes a la planificación, en ese sentido, los gerentes deben poseer capacidad para producir conocimiento válido y sistemático, con la intención de constituir equipos de trabajo calificados que se encarguen del diseño y operatividad de los procesos, todo eso se logra con el manejo de una comunicación horizontal, dinámica, y persuasiva, puesto que la comunicación desempeña un rol central en los procesos de planificación estratégica.

3.1.1.1.9. Organización

La organización, es un proceso encaminado a obtener un fin que previamente fue definido por medio de la planificación. Organizar, consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. La misma, es un producto humano y como tal nunca será

perfecta, pero si perfectible. Según Gómez (2000), la define como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, áreas, con sus respectivas actividades delineadas de los elementos humanos y materiales de una institución educativa, con la finalidad de lograr mayor eficiencia, efectividad y pertinencia en la realización de planes y programas existentes en la organización.

Según Ríos (2007), la escuela difiere de otros tipos de organizaciones, ya que dependen del trabajo que se realicen en ellas, como ejemplo, los servicios que se ofrecen, humanos, la problemática, los recursos materiales y tecnológicos, en la contratación y reclutamiento de sus profesionales, en la relación-comunicación entre directivos, docentes, estudiantes, igualmente, en el nivel socioeconómico de la misma, y la poca autonomía que se les otorga.

Toda organización educativa, para lograr un buen funcionamiento requiere de los siguientes elementos: unidad funcional, conformadas por partes diversas entre sí, las cuales deben tender al cumplimiento de los fines; coordinación para lograr ese fin, necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas; que el directivo posea la capacidad de exigir cada vez mejores condiciones administrativas para que el trabajo se vea reflejado con calidad, actuar con responsabilidad y compromiso con el objeto de mejorar cada una de las acciones académicas y administrativas con niveles de calidad en cada una de las dependencias.

Las organizaciones educativas, que asumen profesionalmente su misión y tienen clara su visión sobre lo que quieren obtener como resultado de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y productos, encontrando siempre oportunidades de mejora para concentrarse en la prioridad, otorgando seguimiento, control, a las acciones y acuerdos planificados y evaluando permanentemente, con la intención de lograr funcionamiento en los diversos componentes tales como: el clima institucional,

la formas de participación de la comunidad, la toma de decisiones, el uso del tiempo y el aprovechamiento de los recursos existentes.(Rendón, 2009).

3.1.1.1.10. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento, consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución (Romero, 2016, p.45).

Esto implica:

- concepción del trabajo en equipo que implique individualismo y cooperación para proyectar esa información hacia el exterior.
- Considerar los conocimientos como algo fundamental, imprescindible y rentable.
- Tener conciencia que los conocimientos que poseen las instituciones y los directivos en concreto implican relaciones de causa efecto para la productividad institucional.
- Promover y ampliar la investigación que es la puerta para el descubrimiento de conocimiento, los cuales son de extrema utilidad para la institución.
- Integrar la información procedente de múltiples fuentes tanto internas como externas, organizándolas, purificándolas y categorizándolas para beneficio institucional.

La gestión del conocimiento puede ser gestionada de dos modos distintos, por un lado, utilizando una estrategia tecnológica (estrategia Hard), a través de su codificación y almacenamiento en sistemas de información, o bien a través de una estrategia humanista basada en las personas y cuyo

motor estaría en principio bajo la responsabilidad de recursos humanos. De todo lo expuesto resulta, que los recursos humanos se pueden considerar como una palanca estratégica para crear una ventaja competitiva a través del valor del conocimiento, el desarrollo de las competencias y la formación (Becker y Gerhart, 1996).

3.1.1.1.11. Capital humano y social

Kliksberg (1999) explicita en un informe del banco mundial donde distingue cuatro formas básicas de capital:

- El constituido por la dotación de los recursos naturales con que cuenta un país.
- El capital humano determinado por los grados de nutrición, salud y educación de la población.
- El generado por el ser humano, que incluye infraestructura, capital financiero. Es decir, el capital generado por el capital humano.
- El capital social, el cual es un aporte reciente de las ciencias del desarrollo y tiene que ver, con el grado de conexión entre los individuos.

El autor señalado anteriormente describe que algunos estudios adjudican al capital humano y social, un porcentaje mayoritario como causa del desarrollo económico de las naciones a finales del siglo XX. Este hecho indica, que en estas dos formas de capital residen las claves decisivas para el progreso tecnológico, la competitividad, el crecimiento sostenido y la estabilidad democrática.

3.1.1.1.12. Delegación de funciones

En la actualidad, ya nadie concibe el liderazgo únicamente en la figura directiva, sino que se extiende a todo el equipo directivo y a todos los niveles de la comunidad institucional. La cultura de las organizaciones educativas, han

evolucionado del individualismo a la participación y colectivismo. Los directivos deben conseguir unir las fuerzas y el compromiso de todos los miembros mediante una delegación participativa que promueve la creatividad, el sentido de pertenencia e iniciativas de todos los actores institucionales.

Delegar, significa compartir autoridad y responsabilidad para realizar el trabajo incidiendo con esto, de que compartir es el mejor medio del cual dispone el directivo para fomentar la productividad y el rendimiento. Es algo más que asignar tareas y mantener el personal de la organización indagando para incentivar positivamente la construcción de conocimiento, de aprendizaje y como una herramienta altamente comunicativa, porque implica compromiso y desempeño eficaz, transformando esa acción en un colaborador activo.

La delegación, es una acción del directivo que confía en su personal, como competencia esencial enmarcado en un liderazgo transformacional, en una toma de decisiones y su influencia para fortalecer la gestión, en la motivación como vía para potenciar la planificación, organización, dirección y control de los procesos institucionales (Ruíz, 1999). De esta manera, Ortega (2000), menciona que la gestión directiva debe encaminarse hacia el desarrollo de una educación holística o integral, considerando las diferentes tendencias y teorías y el cumplimiento del perfil que debe caracterizar a las personas siempre orientado hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal, por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumpla eficientemente la funciones de diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación.

3.1.1.1.13. Innovación

Es el proceso que consiste en crear e instrumentar ideas novedosas, puesto que el deber ser en las organizaciones deben existir procesos dinámicos y cambiantes. Una parte esencial de las competencias de los gerentes y de su

liderazgo consiste en la capacidad que posea para manejar la innovación y el cambio y a través de esto se evidencia el estilo de liderazgo donde aprovecha la capacidad y disponibilidad del talento humano, la cultura y clima organizativo, los recursos, normas, autonomía y las oportunidades de generar transformaciones para las instituciones haciéndolas únicas con un sello y distinción propia.

Para Drucker (1998), la innovación tiene que ver con el esfuerzo por crear un cambio útil centrado en el potencial económico o social de una organización. En definitiva, la innovación debe representar algo nuevo que provoca un cambio en las formas en que una organización ejerce su funcionamiento (Abramson y Littman, 2002), En este contexto la innovación, resulta ser una condición esencial para el crecimiento, gestión del conocimiento, productividad, rendimiento, que convierten a la innovación como la fuerza motriz hacia los cambios tecnológicos y estructurales.

Según Maitallin y Seges (2007), existe siete elementos sobre la innovación, estos son: sistemas de innovación, políticas de innovación, aprendizaje, gestión del conocimiento, capital humano y capital social, procesos de innovación e innovación abierta.

- Sistemas de innovación

Edquist (2001), define un sistema de innovación como un grupo de factores de relevancia social, económica, política, de organización y de otra índole, que influye en el desarrollo, la difusión y el uso de innovaciones. Por lo que a las instituciones les resulta ser una parte fundamental para los procesos de innovación. De acuerdo con este autor, las características más comunes de los sistemas de innovación son los siguientes: los objetivos, la innovación y los procesos de aprendizaje. Igualmente, Liu y White (2000), señalan que, entre las actividades más importantes de estos, se encuentra la difusión y

compartición del conocimiento y la educación, y mediante eso, se pueden ejercer las siguientes funciones: crear nuevos conocimientos, facilitar la creación de redes para facilitar los intercambios de información, conocimiento y visión, crear capital humano, crear y difundir productos y mejorar la red de contactos (Rickne, 2000 y Jhonson y Jacobsson (2001).

- Políticas de innovación:

Son acciones de carácter público que influyen en el cambio tecnológico y en otros tipos de innovaciones. Incluyen elementos de investigación y desarrollo, políticas educativas, infraestructura. (Equist, 2001). Así mismo señala, que las políticas constituyen un marco de acción para los sistemas de innovación, por ejemplo, las normativas de aspectos legales, y por otro lado proporcionan un marco para el análisis e identificación de los problemas derivados de las políticas de innovación. Al respecto, en cualquier sistema de innovación es importante desde un punto de vista político, estudiar si las organizaciones e instituciones existentes son las adecuadas para la promoción y seguimiento de la innovación y de este modo, realizar los cambios pertinentes.

- Aprendizaje y conocimiento

En cuanto al aprendizaje y el conocimiento, se hace la siguiente distinción: la información puede ser definida como datos relevantes acordes con un propósito, mientras que el conocimiento, estaría compuesto por una información combinada con la experiencia, su interpretación y la reflexión (Davenport y Prusak, 2001). El proceso de innovación depende en gran medida del conocimiento aportado por las personas que trabajan en las instituciones, de hecho, el poder del conocimiento radica en sus

subjetividades, en los valores y en los supuestos subyacentes que orientan el proceso de aprendizaje (Nonaka y Takeuchi, 1998).

En efecto, el conocimiento asume cada vez más un papel fundamental y preponderante en la innovación, por ser un intangible algunas veces, si las plataformas no cuentan con una plataforma tecnológica no es tan fácil capturarlo, y ponerlo a la disposición de todas las instancias organizacionales. Es decir, los productos y servicios, así como los modelos de gestión y de relaciones institucionales con el entorno, se materializan de distintas maneras para ofrecer el conocimiento que poseen las organizaciones.

3.2. Liderazgo directivo

Toda institución tiene al frente una persona que es la que dirige las acciones para la consecución de su filosofía de gestión. Al respecto, Chiavenato (2006, p. 32), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Así mismo, Baldoni (2011), afirma, que el comienzo para que se dé un liderazgo es articular a las personas de la organización con el concepto de visión, apropiarse de ese concepto y que desarrollen todos los procesos en función de ello.

En tal sentido Koontz (2009), señala que es necesario un liderazgo con influencia comunicativa, visión de asertividad y emprendimiento para lograr conjuntamente los resultados deseados. Por otro lado, Cassio (2006), sostiene que el liderazgo se basa en tres aspectos: crear el orden, inspirar la acción y mejorar el desempeño.

El liderazgo directivo, se ha convertido en una prioridad y desempeña un papel clave en el mejoramiento continuo de las instituciones al influir

asertivamente en la motivación y capacidades de los actores, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan, de tal manera que es eficaz, esencial para mejorar la calidad, eficacia y equidad de la educación. A tal efecto, Guerrero (2012) plantea que la gestión directiva ha sido asumida como una función básicamente administrativa, centrada en la formalidad de las normas y la enseñanza; basada además en una estructura cerrada compartimental y piramidal donde las decisiones e información se concentran en la cúpula, manteniendo a todos los actores institucionales en un rol subordinado.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, es relevante destacar que el liderazgo no está conformado solo con la participación del líder hacia sus seguidores, sino en el desarrollo de un trabajo recíproco, donde ambos deben caminar hacia la misma dirección tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y este a su vez desarrollar a cabalidad los propósitos a cumplir (Castro, 2007).

3.2.1. Liderazgo transformacional

El término de liderazgo fue introducido por James McGregor Burns, El concepto de liderazgo se ha ido modificando de acuerdo a las diferentes concepciones que se tiene de él hasta llegar a considerarse como la capacidad de transformar a la gente y a las organizaciones, cambiar sus mentes y corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con creencias y motivar a realizar cambios permanentes según lo expresado por Bernad (2004).

Este estilo de liderazgo presenta ciertas características que lo definen, para Bass (2009), señala que “un líder transformacional, es aquel que motiva a las

personas a realizar más de lo que de ella misma se espera y como consecuencia de ellos se producen cambios en los grupos, en las organizaciones y la sociedad” (p.20). Este estilo de liderazgo tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización. A través del mismo, se pueden generar mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño con menor grado de estrés, pese a condiciones de conflicto o crisis, es decir, refuerzan y cambian la cultura y política organizacional de manera participativa.

Cardona y Rey (2012) expresa que es el aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual y prestar atención individualizada. Así mismo, el líder transformador establece objetivos y metas con la intención que sean aplicadas por otros. D’Alessio, (2010) señala que esos líderes “son más carismáticos, suscitan lealtad a la escuela, inspiran respecto y son capaces de saber que es lo más importante, brindan oportunidades, y crean una cultura de grupo o equipo que favorece y desarrolla el crecimiento personal” (p. 25).

Según Bass y Avolio (2009), describen cuatro características importantes de este líder transformador denominadas: influyente, inspirador, intelectual e individualista. El influyente, es un modelo para los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo confiable, entre las cosas que realiza, es anteponer las necesidades de otros sobre sus propias necesidades, se puede contar con ellos para lo correcto, con altos estándares de moral y ética. El inspirador, le da significado y sentido de reto al trabajo de sus seguidores, despierta espíritu de equipo, es entusiasta y optimista, crea expectativas claras, demuestra compromiso con las metas y la visión, la cual es compartida.

El intelectual, fomenta la innovación y creatividad, plantea problemas con nuevos paradigmas, estimula a sus seguidores a solucionar problemas creando ideas nuevas, presentando nuevas alternativas de solución, es decir,

que no critica a sus seguidores si estos difieren de sus ideas, por el contrario, son estimulados a buscar nuevas formas de acción para solucionar nuevos problemas. El individualista, atiende las necesidades expectativas y deseos de sus seguidores en forma individual, buscando alcanzar con eso, logros y crecimiento personal en cada uno de ellos, crea oportunidades de aprendizaje estableciendo un clima de apoyo, acepta las diferencias individuales, propicia una comunicación bidireccional, escucha todos por igual, promueve una interacción personalizada, crea un ambiente de confianza para que las personas no se sientan supervisadas sino tomadas en cuenta.

Bass (2009), manifiesta que el liderazgo transformacional es una superación del transaccional, incluye cuatro componentes:

- a) Carisma (desarrollar visión)
- b) Motivación Inspiración (motivar para altas expectativas)
- c) Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- d) Estimulación intelectual (proporciona nuevas ideas y enfoques).

3.3. La tecnología como base sustentable en las instituciones educativas del siglo XXI.

La tecnología es y ha sido a lo largo de la historia fuente de evolución y de cambio en todos los ámbitos, algunas veces ha actuado como factor de desarrollo y en otras ha reinventado en áreas que parecían consolidadas. Moreda (2003), expresa que, para asumir esta evolución tecnológica, hay que partir de la sincronización de tres elementos fundamentales: las personas, la tecnología y los procesos, y es a partir de esta, que se puede dar la innovación y gerencia de la tecnología. El desarrollo en las instituciones, en cuanto a la ciencia y la tecnología necesita de un poder mayor de divulgación de los avances para que la sociedad los pueda apropiar. Es decir, el conocimiento

obligatoriamente debe ser gestionado con la intención de compartirlo, transferirlo y aplicarlo con miras a democratizarlo y convertirlo en base del desarrollo sostenible. Las instituciones de hoy no son iguales a las de ayer y mucho menos a las del futuro, porque su configuración interna les exige que sean más flexibles, humanas, tecnológicas, además de tomar los fundamentos de las nuevas prácticas de gestión, unida a los valores, equidad, y democratización como filosofía de éxito, para dar respuesta a nuevas exigencias.

Estas nuevas formas de organización social, según Hernández (2006), indica que cada factor productivo debe actuar con sinergia para responder a tiempo a las exigencias de su contexto. Esta dinámica de actuación, tiene elementos fundamentales tales como: talento humano, capital social, capital estructural, capital organizacional y desarrollo tecnológico como estrategias competitivas para insertarse en la sociedad global con calidad en lo que produce. Es importante resaltar que las organizaciones altas en aprendizaje o inteligentes son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano, su misión y visión, debe estar diseñada para apostar, ganar, por ende, es apremiante para lograr mejorar los procesos y la calidad, asumir la tecnología, la cual brinda los más altos beneficios para el desarrollo de procesos académicos administrativos.

3.5.1. Educación

La tecnología ha borrado las fronteras que existían entre personas y conocimiento, hoy podemos aprender en cualquier lugar de día y de noche, en diferentes formatos y plataformas, con o sin profesor y con las mismas posibilidades a acceder al conocimiento sin importar el lugar de residencia,

porque la tecnología acelera y democratiza el acceso a mayores oportunidades y velocidades exponenciales.

En el entorno actual de competencia global, desarrollo tecnológico de innovación, las instituciones se ven forzadas a reconfigurar sus procesos. La industria 4.0, la manufactura inteligente, son parte de una transformación en las tecnologías de fabricación y la información en diversos ámbitos empresarial, educativo, donde se han integrado para crear innovadores sistemas de gestión y formas de hacer procesos que permiten optimizar las diversas acciones para alcanzar una mayor flexibilidad eficiencia y generar una propuesta de valor para las instituciones, así como responder de forma oportuna a las necesidades del contexto.

4. Bases legales

La presente investigación fundamentó su desarrollo en el siguiente basamento

Legal:

En el contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional – MEN- (2008), define los elementos que permiten caracterizar la gestión en las organizaciones educativas escolares, asumiendo este concepto desde cuatro campos de acción:

- La Gestión Académica: Que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
- La Gestión Administrativa y Financiera: Área en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la

planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable.

- La Gestión de la Comunidad: Referida a las relaciones de la institución con la comunidad, la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales.
- La Gestión Directiva: Área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

En las Políticas Públicas: El Plan Decenal De Educación 2018-2022 y Plan De Desarrollo De La Ciudad. El plan de desarrollo nacional 2018-2022 “ Todos por un Nuevo País: Paz, Equidad y Educación”; siendo la educación, precisamente el tercer pilar de este plan, convirtiéndose en un instrumento de igualdad de la sociedad, ya que no solo nivela, sino que abre puertas de progreso, y mejora la calidad de la democracia; puesto que una población educada puede aprovechar las oportunidades económicas que se le presentan, y tiene mayores capacidades para participar en el sistema político, en la economía de mercado y en la defensa de sus propios derechos.

Es por esto que propone dentro del objetivo 1: Reducir las brechas territoriales y poblacionales existentes en la provisión de servicios de calidad en salud, educación, servicios públicos, infraestructura y conectividad, con éste objetivo se pretende articular las acciones públicas para el cierre de brechas poblacionales, con acceso a servicios de calidad a través de asegurar el acceso en igualdad de condiciones a servicios fundamentales como la salud, la educación y la vivienda para toda la población, y para facilitar el acceso con calidad a la educación básica, media y terciaria, siendo necesario que el sector educativo siga avanzando en la ampliación de coberturas con calidad en todos

los niveles educativos para lo cual se debe implementar un Plan Nacional de Infraestructura Educativa que permita adecuar y construir los espacios físicos necesarios para la ampliación de coberturas y la implementación de la jornada única, con especial atención a las necesidades en zonas rurales.

Se plantean los 10 temas y sus macro-objetivos a contemplar en los años 2017 a 2022, en el TEMA VIII se hace alusión al Liderazgo, a la Gestión, a la Transparencia y a la Rendición de Cuentas en el Sistema Educativo, presenta 3 Macro Objetivos:

1. Liderazgo: Garantizar procesos de formación para la gestión, el liderazgo y la participación en la construcción de políticas públicas educativas.
2. Gestión: Desarrollar procesos para el fortalecimiento de la articulación intersectorial, aseguramiento de la calidad y consolidación de la gestión educativa.
3. Transparencia: Desarrollar procesos de transparencia que incrementen mecanismos de control, estructuración e implementación del sistema de información de la gestión educativa.

El Plan de desarrollo Gobierno de la Gente 2020 – 2023 de la ciudad de Montería tiene como objetivo posibilitar una educación pública de excelencia, es decir de calidad fundamentada en la excelencia académica, capacidad de análisis, capacidades ciudadanas, bienestar corporal y emocional y sensibilidad estética. Y surge la pregunta ¿Cómo lograrlo?, desde la implementación de doce líneas de acción: Educación inicial, educación básica, Educación media fortalecida, orgullosamente maestros, Educación incluyente, Ciudadanía y Convivencia, Acercando realidades. Hábitat Escolar, Alimentación escolar, Movilidad escolar y Evaluación de la calidad educativa.

La Guía del MEN No.34 - Guía Para El Mejoramiento Institucional, de La Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Este documento plantea 2 aspectos importantes relacionados con el objeto de investigación:

1. Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector, y en el trabajo en equipo de su equipo directivo.
2. Dentro de los procesos y componentes de las Áreas de Gestión, se plantea la Cultura Institucional, como la que da sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.

Adicionalmente estos servidores deben, según la Guía 34 para el Mejoramiento Institucional, (Ministerio de Educación Nacional, 2008), liderar la planeación, organización, diseño, desarrollo y evaluación en el marco de la Gestión Académica, así como orientar el direccionamiento estratégico, la planeación, la evaluación, la implementación de los sistemas de información y comunicación, el desarrollo de un buen clima institucional y la administración de recursos humanos, físicos y financieros.

5. Sistemas de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Gestión directiva	Conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que orienta y emprende el equipo directivo de las instituciones educativas, con la intención de promover y posibilitar la dinámica de ejecución en los aspectos: curriculares, académicos, pedagógicos y directivos, para el fortalecimiento de planes, proyectos y de esa manera brindar respuestas a las necesidades locales, regionales y nacionales. Villarroel (2000).	Será medida a través de las dimensiones: Estructural, con sus indicadores: Toma de decisiones, Desempeño de roles y Procesos de apoyo a la educación. La dimensión: Relacional, con sus indicadores: Comunicación directiva, Convenio con otras instituciones y la dimensión: Procesos, con sus indicadores: Planificación, Organización, Direccionamiento estratégico e innovación.
Liderazgo transformacional	Es aquel donde el líder motiva a las personas a realizar más de lo que de ella misma se espera y como consecuencia de ellos se producen	No se va a operacionalizar debido a que surge de la emergencia y se categoriza mediante la secuencialidad.

	cambios en los grupos, en las organizaciones y la sociedad (Bass, 2009).	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2020)

6. Operacionalización de la variable y categorización emergente

En el cuadro 1, se operacionaliza la variable gestión directiva. Sin embargo, es un estudio mixto y requiere la secuencialidad a través del diseño secuencial explicativo desarrollado de manera amplia en los capítulos posteriores.

Operacionalización de la variable. Etapa cuantitativa

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión directiva	Estructural	Toma de decisiones
		Desempeño de roles
		Procesos de apoyo a la educación
	Relacional	Comunicación directiva
		Convenio con otras instituciones
	Procesos	Planificación
		Organización
		Direccionamiento estratégico
		Innovación

Categorización. Etapa cualitativa

Categoría Orientadora	Códigos - Parámetros
Decisiones Programadas	Análisis de la decisión Beneficio Común Diagnóstico Socializar alternativas
Decisiones programadas No	Autoevaluación Institucional Beneficio Común Comunicación directiva Gobierno Escolar Objetivos Institucionales Protocolos Institucionales Trabajo en equipo
Etapas para la toma de decisiones	Ejecución Organización Planificación

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo III Aspectos Metodológicos de la Investigación

En esta sección se manifiestan los argumentos epistémicos, metodológicos y procedimentales que justifican la selección de la complementariedad paradigmática a través del método mixto, con un enfoque multimétodo de tipo descriptivo, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación. Así mismo, se describen las fases del diseño secuencial explicativo como estrategia de estudio. Donde la fase cuantitativa, genera el análisis de conexión interparadigmático a la cualitativa, para profundizar en la interpretación holística de los resultados. De manera que cada enfoque (cuantitativo y cualitativo), detalla las técnicas e instrumentos de recolección de datos, unidades de estudio, los procesos de validez y confiabilidad y las consideraciones éticas de cada perspectiva metodológica

1. Paradigma de Investigación

La polisemia “paradigma”, ha sido objeto de debates interminables en el seno discursivo científico durante su devenir histórico-cultural, desde la aparición del vocablo (Kuhn, 1962, 1972), Ruiz (1997) hasta la actualidad, se consideran que las situaciones en el entorno generan múltiples problemas y estos a su vez, tendencias y perspectivas con criterios y argumentos propios derivados de las realidades emergentes. Por consiguiente, un paradigma contribuye en la conformación de nuevos enfoques como una actividad interpretativa. Las ciencias sociales, caracterizadas por concebir que la realidad no puede ser explicada/comprendida bajo una perspectiva simplista y estática, sino que requiere de un proceso sistemático para interpretar de manera global las dimensiones y significados desde diferentes aristas del fenómeno social (González, 2005).

En ese sentido, la naturaleza del objeto de estudio circunscribe una línea paradigmática que para Martínez (2002) demarcan las consecuencias epistémicas y ontológicas con sus respectivas derivaciones metodológicas. Para estudiar la gestión directiva escolar a través del liderazgo transformacional, se eligió el método mixto de investigación, el cual parte del principio de que el pragmatismo marca el resultado de aquello que está presente y no el método como tal (Coello, Blanco y Reyes, 2012 y Flick, 2014). El pragmatismo converge en la descripción de la realidad y verdad científica, precisa en la relación entre la comprensión y el entorno de la conciencia, por lo tanto, la veracidad se da en el cambio y no por el método de obtención en un determinado caso.

Convirtiéndose en una ruta entre ambos enfoques (cuali – cuanti), donde el mismo pragmatismo en su estructura epistémica da razón de un diseño (concurrente o secuencial), el mismo que el investigador señala en los apartes correspondientes, considerando que ambos pueden ser conjuntados, para explicar la gestión directiva en las instituciones educativas; valiéndose de la complementariedad metodológica para explicar/comprender un mismo fenómeno. Se dice que son complementarios en el sentido de que el objeto de estudio ha sido por un lado explicado desde un paradigma y comprendido desde otro, lo que genera otra verdad con una mayor amplitud sustentada en un método mixto (Sampieri, et.Al, 2014).

Los métodos mixtos, parten de la complementariedad e integración paradigmática en la generación de conocimientos (Castañer y Anguera, 2013), y pretenden dar cuenta a la ciencia de manera integral de aquellos fenómenos de estudios que involucran mayores niveles de complejidad a través de un pluralismo epistémico (Beltrán, 1985) y, por consiguiente, un multinivel metodológico mixto (Castañer y Anguera, 2013) (Gail Headley y Plano Clark, 2019), para explicar o comprender dicho objeto de estudio a través de la

complementariedad (Blanco y Pirela, 2015) como principio del pensamiento complejo (Morín, 2010) y transdisciplinariedad (Nicolescu, 2006) de los fenómenos sociales emergentes.

Esas perspectivas de investigación combinan la lógica inductiva y deductiva en cualquier etapa del proceso investigativo (Bergman, 2010), estudiando el fenómeno social con una mayor amplitud para abarcar toda su complejidad, a partir de los estudios de multimétodos conocido también por sus otras denominaciones: múltiples, mixtos, integrado, multimodal o multi estrategia (Blanco y Pirela, 2015), (Creswell y Plano Clark, 2007), (Tashakkori y Creswell, 2008) y (Teddlie y Tashakkori, 2006).

En ese sentido, las investigaciones desarrolladas bajo los métodos mixtos generan comprensiones matizadas e integrales a través de la utilización de las diversas herramientas metodológicas para dar respuesta a preguntas de investigación complejas (Creswell y Plano Clark, 2018), siendo un reto para los investigadores, quienes deben diseñar e implementar de manera creativa y lógica la combinación de métodos que les permita generar conclusiones significativas y defendibles (Plano Clark, 2019)

En el caso de esta investigación, la complementariedad se cumplió con los criterios cualitativos y cuantitativos que constituyen lo que expresan Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque multimétodo, donde se encuentra enmarcado este estudio. Así mismo señalan que un estudio con un enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, así como la integración y discusión conjunta de datos cuantitativos y cualitativos, esto permitió un mayor entendimiento del fenómeno social utilizando la fortaleza de ambos para indagar, combinar y tratar de minimizar las debilidades de cada uno.

En la presente investigación se asumió la postura desde un método mixto, un enfoque multimétodo y complementariedad paradigmática (Bericat, 1998), ya que se tuvo una visión desde diferentes perspectivas con relación al fenómeno estudiado. En relación con la dimensión ontológica, en esta investigación, se asume que la realidad social es holística, integral, compleja susceptible de ser sistematizada y valorada. La realidad para estudiar tiene dimensiones visibles, tangibles y cuantificables, así como no tangibles, no cuantificables (Hashimoto y Saavedra, 2014). La dimensión epistemológica, es la que define la relación entre el investigador, lo investigado y la generación del conocimiento, la investigación se fundamenta en la complementariedad paradigmática referida por Hashimoto y Saavedra (2014) específicamente entre el paradigma positivista e interpretativo; por lo tanto, la complementariedad exige estar consciente de los distintos fines de cada paradigma, lo cual implica diferentes métodos para obtenerlo.

2. Tipo de Investigación

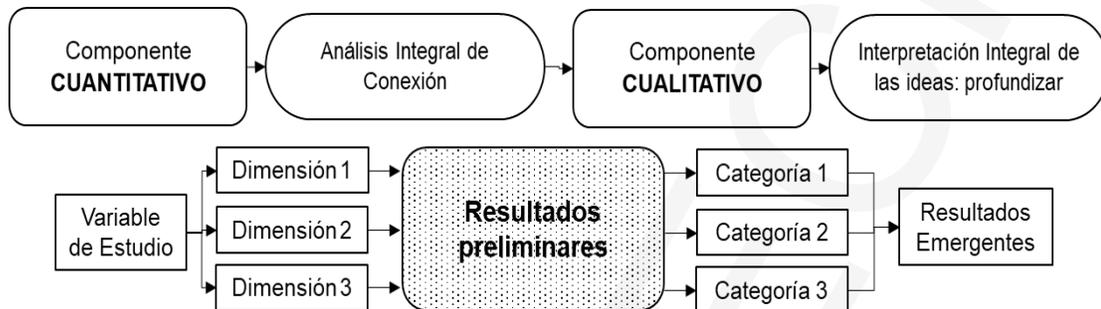
Teniendo en cuenta el objetivo principal de la presente investigación, la escogencia de la complementariedad paradigmática como concepción epistemológica, permite las condiciones para seleccionar el enfoque mixto, por sus virtudes para explicar/comprender los fenómenos de estudios desde ambas perspectivas (cuantitativa y cualitativa), permitiendo al investigador adoptar la postura, diseño y técnicas en el desarrollo de la misma, basándonos en el principio de la complementariedad metodológica para explicar la incapacidad humana en agotar la realidad en una sola perspectiva. Por lo tanto, el uso de diversos enfoques produce una significativa riqueza al conocimiento obtenido, porque integra en un todo coherente las diversas percepciones de la realidad.

En ese sentido, autores como Blanco y Pirela (2015) y Creswell y Plano Clark (2007) coinciden que el pluralismo epistemológico y metodológico, encaminan a una investigación más efectiva y la convierten cada vez más en interdisciplinar, compleja y dinámica. Por lo tanto, se evidenció la necesidad de complementar un enfoque con otro, para conferir una sólida comprensión de múltiples métodos, con el fin de mezclar fructíferamente las diferentes acciones para responder a las preguntas de investigación. Sin embargo, el nivel de profundización de la investigación se enmarca en los estudios descriptivos los cuales se encargan de puntualizar las características de la población que está estudiando centrándose en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación (Morales, 2012).

3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación asumido para la formulación de estrategias tecno-metodológicas fue el diseño secuencial explicativo, también denominados “incrustados de dominancia (dominante: Cuantitativo)”, con estrategia técnico operativas de combinación, el cual es descrito por Castañer y Anguera (2013), Creswell y Plano Clark (2018) como un procedimiento del componente cuantitativo (dominante) el cual genera unos resultados y los mismos se profundizan con el componente cualitativo (complementario). (Ver figura1).

Figura 1 Diseños de investigación secuenciales explicativos



Fuente: Elaboración propia (2019) basado en Creswell, Plano Clark, Gutman, y Hanson (2003) y Riba (2007).

En esta investigación, se utilizan las fortalezas del componente cuantitativo (dominante) para generar resultados estadísticos. Posteriormente, se procede a determinar los puntos críticos de los hallazgos significativos para ser robustecidos desde una perspectiva cualitativa. (Sandin, 2003). En este sentido la investigación se estructura en 3 fases: fase cuantitativa, fase cualitativa y la complementación. Se describen de la siguiente manera:

- **Fase I.- Perspectiva cuantitativa:** utiliza el método deductivo para explicar el objeto de estudio, utilizando como técnica e instrumento de recolección de datos la encuesta (cuestionario), lo que generó datos estadísticos para su interpretación y contrastación teórica, resultando el análisis integral de conexión paradigmática. La finalidad de esta fase consistió en medir las diversas acciones y así obtener la mayor cantidad de datos generalizables y extraer conclusiones de esos resultados, aplicando una estadística descriptiva. Para esta fase se utilizó (Producto de Estadística y Solución de Servicio) SPSS v.25 como herramienta estadística desarrollado por IBM para un análisis completo.
- **Fase II.- Perspectiva cualitativa:** es aquella que usa el método inductivo aplicado secuencialmente a la perspectiva cuantitativa, para comprender el fenómeno de estudio se utilizó la entrevista (guía de

entrevista), con la intención de profundizar en las dimensiones subjetivas e interpretaciones personales y colectivas del análisis, para ello se recurrió al método hermenéutico interpretativo. Para esta fase se utilizó ATLAS.ti v.9 desarrollado por ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH y es utilizado como herramienta de uso tecnológico y técnico para apoyar la organización, el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas.

- **Fase III.- Complementación:** En esta fase se pretende complementar la información cuantitativa relevante con la profundización de los resultados a través de la hermenéutica interpretativa. Para esta fase se utilizó MICMAC (Matriz de Impactos cruzados y Multiplicación Aplicada para una Clasificación) como análisis estructural a través de las técnicas de Godet.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Páramo (2017) el proceso de investigación requiere una serie de datos para dar cuenta a las curiosidades que son objeto de estudio. Por lo tanto, la recolección de información es consecuencia de la construcción de un plan detallado de actividades, cuya intención es dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Por consiguiente, se entiende por técnicas como aquellas herramientas utilizadas para recopilar los datos. De manera que para el desarrollo del presente estudio se consideraron técnicas e instrumentos acordes a cada perspectiva de investigación, simplificándose en la siguiente tabla 1.

Tabla 1 Resumen de enfoques, técnicas e instrumentos de recolección de datos, criterios de validación, credibilidad y confiabilidad.

Enfoque de investigación	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos	Criterios de Validación/ Credibilidad	Criterios de Confiabilidad
Enfoque Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario con escala tipo Likert	A juicio de 5 expertos	Coficiente Alpha de Cronbach
Enfoque Cualitativo	Entrevista	Guion de entrevista	La credibilidad será a través de la revisión y discusión de resultados con 3 expertos en el área.	

Fuente: Elaboración propia (2019).

4.1. Desde el enfoque cuantitativo

Desde una perspectiva cuantitativa, se selecciona como técnica de recolección de datos: la encuesta y el cuestionario como instrumento; cabe destacar que ambos aspectos fueron abordados tomando en consideración lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), Arias (2012) y Bavaresco (2013). El cuestionario fue ajustado para cada grupo de la muestra (descrita y calculada en los apartes siguientes), con el objetivo de recolectar datos de la realidad dentro de un contexto natural en donde se realiza la investigación.

4.1.1. Técnica de recolección de datos cuantitativos.

En detalle, según Arias (2016), considera la técnica como las distintas formas o maneras de obtener la información y están relacionadas con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, referidos al cómo; por

lo tanto, en la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas para recolectar la información:

- **La encuesta:** considerada por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como un proceso de recolección de datos donde se aplica un instrumento a la muestra objeto de estudio para obtener la información pertinente. De igual manera Bavaresco (2013), expone que, “la técnica de la observación mediante encuesta viene definida como una técnica que emplea tres herramientas o instrumentos, los cuales se han hecho imprescindibles en las investigaciones de orden socioeconómico: los cuestionarios, las entrevistas y las escalas de actitudes” (p. 100).

Adicionalmente, Cabezas. Andrade y Torres (2018) consideran a la encuesta una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado, en una muestra sobre un asunto dado.

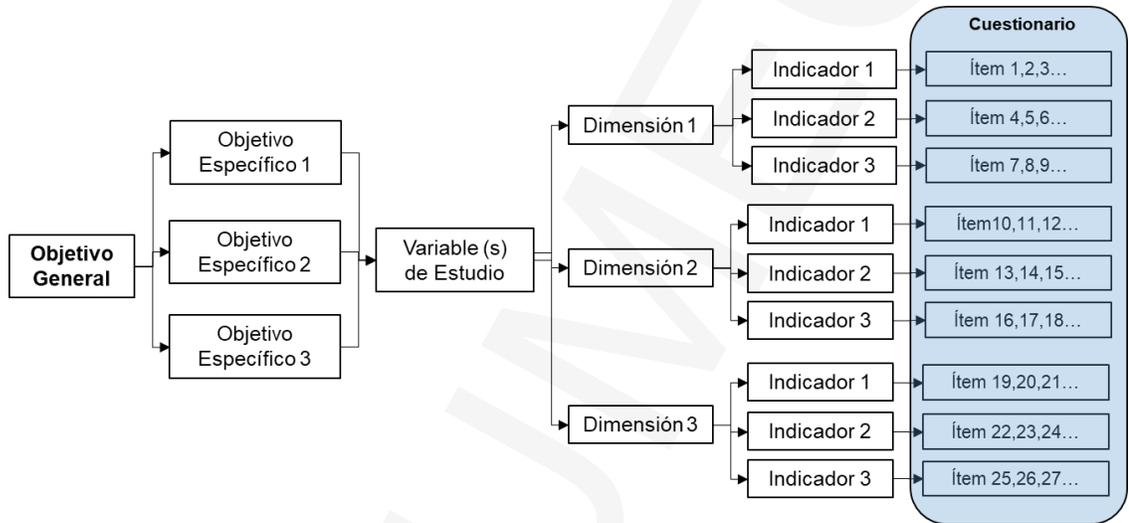
Por otra parte, el instrumento de recolección de información, es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador, para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

4.1.2. Instrumento de recolección de datos cuantitativos.

En esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos: el cuestionario definido por Cabezas. Andrade y Torres (2018), como aquel formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, fue aplicado personalmente y en forma

individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con los objetivos, variables, dimensiones y sus indicadores. (ver figura 2)

Figura 2 Relación de objetivos, variable de estudio, dimensiones, indicadores e ítems



Fuente: Elaboración propia (2021)

Por otro lado, el cuestionario es de escala tipo Likert entendida como una escala psicométrica de medición, descrita por Bavaresco, (2013), como aquellas manipuladas principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de aprobación de un encuestado hacia determinada afirmación o negación. Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde individualmente con base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia como las de tipo Likert utilizan formato de respuestas fijas, que son usadas para medir actitudes y opiniones.

De esta manera, la escala de tipo Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

En este estudio, las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, con una escala de medición de cinco (5) alternativas de respuesta: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NA/ND), En Desacuerdo (ED), Totalmente en Desacuerdo (TED), para medir la variable: Gestión Directiva en las Instituciones Educativas Oficiales de Montería.

Por consiguiente, tomando en cuenta los aportes de Albert (2006, p. 108) quien considera esta escala, como "...un conjunto de reactivos de actitud donde todos los reactivos son considerados como un valor de actitud aproximadamente igual y donde cada uno de los sujetos señala con grados de frecuencia (Totalmente de Acuerdo y Totalmente en Desacuerdo).

4.2. Desde el enfoque cualitativo

Desde una visión cualitativa, con la intención de profundizar sobre los resultados cuantitativos presentados previamente, donde se dieron a conocer estadísticamente las dimensiones críticas, las cuales se consideran en esta fase de conexión interparadigmática como categorías sensibilizadoras, para proceder a la aplicación de la entrevista como técnica y el guion de entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos, siguiendo el proceso descrito en la figura 1.

4.2.1. Técnica de recolección de datos cualitativos.

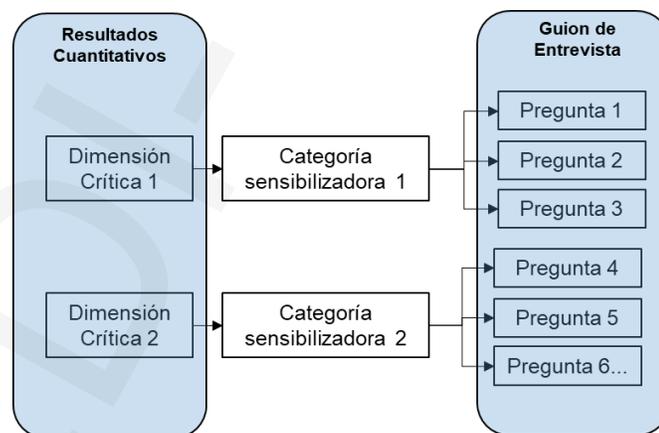
- **La entrevista:** según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) la definen como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar" (p.1). Es un instrumento técnico que permite obtener información más completa y profunda, que permite

aclarar dudas durante el proceso de investigación. Las entrevistas semiestructuradas, contienen flexibilidad y amplitud en las respuestas de los informantes claves, debido a que inician con preguntas previamente definidas y se van ajustando a los entrevistados, generando nutrir el estudio.

4.2.2. Instrumentos de recolección de datos cualitativos.

- **El guion de entrevista:** según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) y Troncoso y Amaya (2017), es definido como una serie de registro de preguntas escritas de manera secuencial, pero de manera temática y relacionadas a las categorías de estudio, con la finalidad de obtener las opiniones de los informantes claves y profundizar sobre ellas como complementación de los resultados cuantitativos. (ver figura 3).

Figura 3 Relación de dimensiones críticas, categorías sensibilizadoras y preguntas del guion de entrevista



Fuente: Elaboración propia (2021)

5. Población, Muestra y Muestreo (cuantitativa) y/o Unidades de Estudio y Sujetos de la Investigación (cualitativa)

En esta sección, se describen las unidades de análisis para las diferentes perspectivas de investigación (cuantitativa y cualitativa), cada enfoque tiene una intencionalidad diferente con respecto al objeto de estudio y a la naturaleza de la investigación. Por consiguiente, se hace necesario describirlas por separado, respetando la estructura paradigmática. Para la visión cuantitativa, se describió como: población y muestra; y para la visión cualitativa, se abordó como: unidades de estudio y sujetos de la investigación.

5.1. Población y Muestra

Desde una visión investigativa cuantitativa, se define la población como la:

totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (Tamayo y Tamayo, 2009, p.113)

Para el presente estudio, se pretende indagar acerca de la gestión directiva de las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, por lo que representa un total de 222 personal directivo según la Secretaria de Educación municipal de Montería (Plan de Ordenamiento Territorial 2010-2014). Por otra parte, para calcular el tamaño de la muestra, se acudió a los planteamientos de García, Reding y López (2013), quienes consideran que es un parámetro para determinar el número de individuos requeridos para realizar el estudio con un nivel de confianza aceptable. En este estudio, se calcula la

muestra a través de una fórmula matemática que expresa la relación entre las variables, cantidad de participantes y poder estadístico.

En este orden de ideas, para proceder a calcular el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad \text{Dónde:}$$

n: Representa el tamaño de muestra

Z: Representa el nivel de confianza (tabla de distribución normal)

e: Constituye el error de muestreo. Normalmente este valor oscila entre $\pm 5\%$ y $\pm 10\%$. En este caso se utilizó un valor de 10%.

p: Es la probabilidad a favor

q: es la probabilidad en contra

N: Es el tamaño total de la población.

Sustituyendo los valores se tiene lo siguiente

n=?

N =222 directivos

p = 50% = 0,50

q = 50% = 0,50

e = 10% =0,10

Z = 1,65

n \approx 52 directivos

Fundamentalmente, se aplica el muestreo probabilístico aleatorio simple donde todos los individuos de la población tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados. En resumen, el Nivel de confianza considerado fue 90% y el margen de error fue de 10%, lo que dio como resultado una muestra de 52 directivos en las instituciones educativas Oficiales de Montería, a quienes

se les aplicó un cuestionario con escala tipo Likert, quedando de la siguiente manera:

Tabla 2 Población y Muestra de Directivos de las Instituciones Educativas Oficiales de Montería.

Instituciones Educativas Oficiales - Montería		
Sujetos de Investigación	Población	Muestra
Directivos	222	52

Fuente: Secretaria de Educación municipal de Montería (Plan de Ordenamiento Territorial 2010-2014)

5.2. Descripción del Escenario de Investigación y Criterios de Selección de los Informantes Clave

Desde una visión cualitativa, se requiere de un proceso intencionado para describir el escenario donde se circunscribe la institución Educativa “La Inmaculada” de la Ciudad de Montería, la cual está ubicada en la Carrera. 6 No 34- 70 fue fundada el 14 de abril de 1952 por las Hermanas Misioneras de la Madre Laura (María Inmaculada) de allí el nombre de la Institución, más tarde por motivos pastorales estas religiosas se trasladaron a otro lugar y le entregaron la Institución a las Hermanitas de la Anunciación el 14 de enero de 1956. Es una institución de carácter oficial, calendario A, ubicada en la zona urbana, de estratificación 1, posee dos jornadas; mañana y tarde, es de carácter femenino. La I. E imparte educación de carácter académico desde niveles de transición a grado undécimo.

Su población estudiantil es de: 1466 estudiantes, estratificados de la siguiente manera: Preescolar: 96, Primaria: 619, Secundaria: 532 y Media: 219

estudiantes, con una población docente de: 43, personal administrativo de: 4 y Directivos: 4.

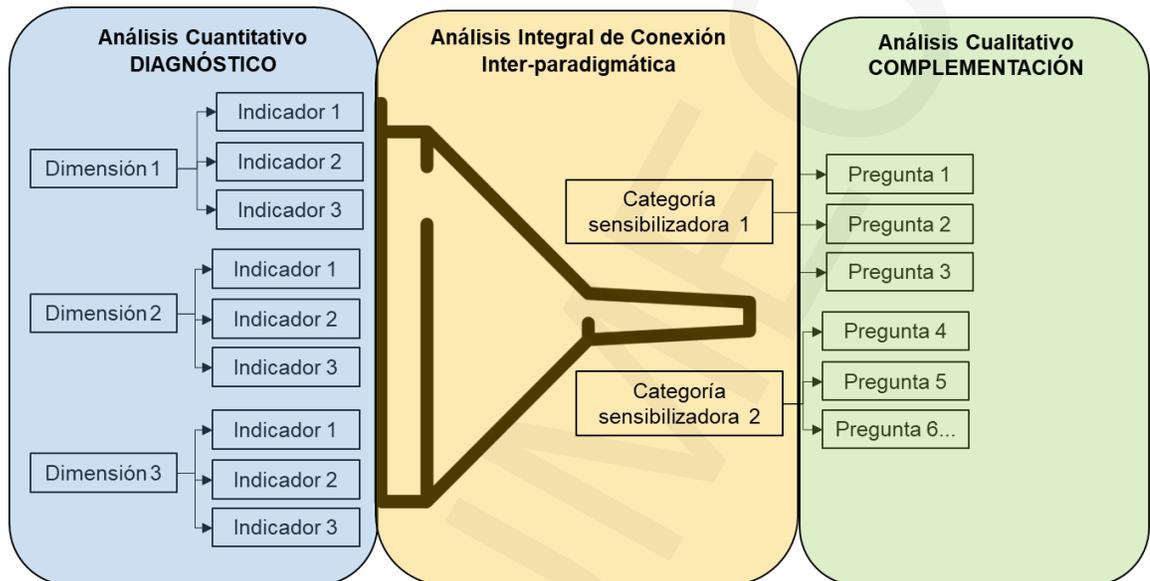
Cuando se habla de informantes claves, se hace referencia a los planteamientos de Martínez (2011), quien expresa que los informantes se componen de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrá ser generalizados los resultados de la investigación, una vez concluida la misma. Se evidencia en lo expuesto por el autor, el papel fundamental que ejercen los informantes claves en la investigación.

Para este estudio se seleccionaron tres (3) informantes directivos de educación media de la Institución Educativa La Inmaculada, los cuales cumplen con los criterios seleccionados por el investigador como: más de 5 años de servicio como directivo y estudios de postgrados. Esta información permitió al investigador garantizar la calidad de la información recolectada, dado que solo estos 3 informantes cumplen con dichos criterios.

6. Procedimiento de la investigación

En cuanto al desarrollo del proceso investigativo en concordancia con el enfoque mixto, el diseño secuencial explicativo, con estrategia técnico operativas de combinación según Castañer y Anguera (2013), Creswell y Plano Clark (2018), se establecen 3 etapas investigativas: Etapa 1 (análisis cuantitativo), Etapa 2 (análisis integral de conexión) y Etapa 3 (análisis cualitativo de complementación). A continuación, se detallan cada una de ellas:

Figura 4 Etapas del diseño secuencial explicativo basado en la relación de dimensiones críticas, categorías sensibilizadoras y preguntas del guion de entrevista



Fuente: Elaboración propia (2021)

6.1. Etapa 1.- Análisis cuantitativo.

En esta etapa de la investigación tiene como intención explicar desde la estadística descriptiva los elementos que caracterizan una propuesta sistémica sobre la gestión directiva sustentada en el liderazgo transformacional para el mejoramiento de la Gestión institucional en las Instituciones Educativas oficiales. En este aparte, se sistematiza la variable de estudio, sus dimensiones e indicadores, quedando de la siguiente manera:

Tabla 3 Relación de Objetivos, Población, técnicas de recolección y análisis de los Directivos de las Instituciones Educativas Oficiales de Montería.

Objetivos	Población/muestra	Técnica/ Instrumentos	Técnica de Análisis
Diagnosticar la situación actual de la gestión directiva en las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería.	Directivos: población 222 y muestra de 52.	Encuesta/ Cuestionario con Escala tipo Likert	Estadística descriptiva (SPSS v.25)
Describir las posturas teóricas del liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión directiva.	Documentos referidos al marco jurídico y documentos científicos que den cuenta del estado de arte de la gestión directiva sustentada en el liderazgo transformacional.	Observación/Documento/Ficha de Observación de documentos.	Análisis documental
Analizar la gestión directiva desde los fundamentos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Montería.	Directivos: población 222 y muestra de 52.	Encuesta/ Cuestionario con Escala tipo Likert	Estadística descriptiva (SPSS v.25)

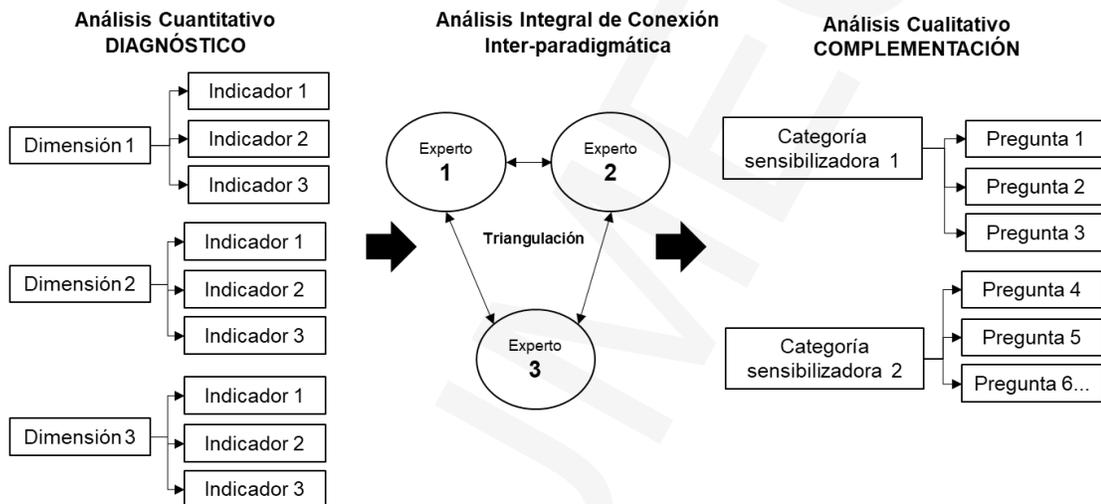
Fuente: Elaboración propia (2021)

6.2. Etapa 2.- Análisis integral de conexión o estructural.

Una vez elaborado el análisis de los resultados de la etapa cuantitativa, a través de la discusión de un grupo de 3 expertos en el área (Directivos) se determinan las dimensiones críticas, las cuales constituyen las categorías sensibilizadoras, es decir, se realiza un análisis integral a través de un grupo

focal para generar la conexión interparadigmática desde la visión cuantitativa a la cualitativa como complementación (ver figura 5).

Figura 5 Etapas del diseño secuencial explicativo, específicamente proceso de triangulación de expertos



Fuente: Elaboración propia (2021)

6.3. Etapa 3.- Análisis cualitativo (complementación).

Esta etapa tiene como intención profundizar acerca de los resultados obtenidos en la fase cuantitativa y socializados por 3 expertos en la etapa de análisis integral de conexión, donde se derivan las categorías sensibilizadoras con las que se construyen las preguntas del guion para la entrevista semiestructurada dirigido a los directivos de la Institución Educativa la Inmaculada, los cuales obedecen a la siguiente estructura:

Tabla 4 **Relación de Propósitos, Unidad de análisis, técnicas de recolección y análisis de los Directivos de la Institución Educativa La inmaculada.**

Propósitos	Unidad de Análisis	Técnica/Instrumentos	Técnica de Análisis
Diagnosticar la situación actual de la gestión directiva en las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería.	3 Directivos de la Institución Educativa la Inmaculada.	Entrevista/Guion de Entrevistas	Categorización Estructuración Contrastación Teorización Nota: Esta información se procesó con ATLAS.ti
Describir las posturas teóricas del liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión directiva.			
Analizar la gestión directiva desde los fundamentos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Montería.			

Fuente: Elaboración propia (2021)

En esta fase, corresponde la elaboración y construcción de la propuesta sistémica sobre la gestión directiva sustentada en el liderazgo transformacional como para el mejoramiento de la Gestión institucional en las Instituciones Educativas oficiales del municipio Montería.

7. Validez y Confiabilidad (cuantitativa)/Credibilidad (cualitativa) de los instrumentos

Todo instrumento de recolección de datos debe contener un nivel de confianza para poder medir lo que se pretende medir, en los estudios mixtos, están caracterizados por contener una variedad de instrumentos desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, los cuales requieren de un proceso que garantice confianza al investigador para su aplicación. En esta sección, se

denomina validez y confiabilidad (perspectiva cuantitativa) y credibilidad (perspectiva cualitativa).

7.1. Validez y Confiabilidad

Desde un enfoque cuantitativo, el proceso de validación hace referencia al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir Hernández, Fernández y Baptista (2010). Para efectos de la presente investigación se utilizó la validez de contenido, la cual para Ruiz (2007), trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

Tal como se comentó anteriormente, en el presente estudio se aplicó como instrumento: el cuestionario, el cual fue sometido a un proceso de validación por juicio de cinco (05) expertos, a través de un instrumento para validar el contenido en función de variables, dimensiones e indicadores, las preguntas y redacción de las mismas, según los criterios del modelo propuesto por Chávez (2007), el cual se orienta a determinar si existe pertinencia de todos los ítems en función de las teorías consultadas. Cabe destacar, que el instrumento tuvo modificaciones en cuanto a la redacción de los ítems, según las apreciaciones manifestadas por los expertos a través de sus juicios, por lo cual se realizaron cambios significativos y profundos a la estructura del mismo.

Así mismo, para determinar la validez de constructo o validez discriminante que según el criterio de Chávez (2007, p. 194), “es una de las pruebas más potentes consiste en el análisis de los ítems”, se realizó una prueba piloto y aplicó el instrumento de recolección de datos a diez (10) directores de manera aleatoria en Instituciones educativas en otra ciudad aledaña, quienes presentan características similares a la abordada en el estudio y por ser una escala de más de dos alternativas, se utilizó la prueba t

para muestras independientes y se aplicó la correlación R de Pearson entre cada ítem y el total para ver cuáles de los ítems discriminan.

En cuanto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la definen como “el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el resultado de la prueba aplicada para la validez discriminante, mediante el análisis de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Luego de haber aplicado una prueba piloto se generaron datos los cuales se analizaron a través de SPSS8, con el fin de determinar el coeficiente Alpha de Cronbach (ver anexo 1).

Tabla 5 Coeficiente Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	36

Fuente: Elaboración propia (2021)

En este caso, se determinó el coeficiente en 0,969 (EXCELENTE). Por consiguiente, como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach (R): R>.9 es excelente, R >.8 es bueno, R>.7 es aceptable, R >.6 es cuestionable, R >.5 es pobre y R. menor a 5 es inaceptable” (p. 231)

7.2. Credibilidad

Por otra parte, atendiendo a la fase cualitativa de la investigación, la credibilidad es concebida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) y Piza, Amaiquema y Beltrán (2019) como aquella relacionada a la validez interna y se relaciona con la forma en que los informantes claves comprenden el objeto de estudio y la medida en que los investigadores adquieren dicha información, en especial sus experiencias y percepción de lo estudiado, la misma se robustece en la medida que se someta a discusión con pares o colegas, haciendo cuenta de las relaciones establecidas por los investigadores y la interpretación generando un proceso de contrastación proveniente de múltiples fuentes. En este sentido, Martínez (2011), considera que existen ciertos procesos que pueden reforzar la validez y fiabilidad a los estudios cualitativos (Martínez, 2011), como los siguientes:

- **Categorización:** se asignan categorías o clases significativas, diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada dato tratando de hallarle un sentido a las cosas que examina.
- **Estructuración:** proceso, eminentemente creador, de análisis-categorización-interpretación, al reflexionar y concentrarse, en esa contemplación, irán apareciendo en la mente diversas constelaciones formadas por las categorías y, poco a poco, también una prevalente estructura que las integra.
- **Contrastación:** Esta etapa de la investigación consiste en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos presentes en el marco teórico-referencial para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa.

- Teorización: Integra en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico-referencial después del trabajo de contrastación.

8. Consideraciones éticas:

8.1. Criterios de confidencialidad

Los datos personales de los sujetos de investigación serán resguardados en su totalidad, debido a que se utilizará google forms como herramienta que permite construir los formularios de cuestionarios y de la entrevista, los cuales de manera aleatoria podrán responder a las interrogantes planteadas sin tener acceso a la información personal.

8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado

Una vez contruidos los instrumentos de recolección de datos, previamente se les envía un anuncio a sus correos electrónicos y WhatsApp describiéndole el formulario a través de google forms, donde el sujeto de investigación debe manifestar voluntariamente participar en la investigación después de haber comprendido la información que se le ha dado acerca de los objetivos de la misma, los beneficios, las molestias, los posibles riesgos. No se evidencio el formato de consentimiento informado en la página de la UMECIT.

8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

No existen riesgos implícitos y potenciales dentro del proceso de investigación social que se desarrolló. Sin embargo, la intención de la presente investigación es construir una propuesta sistémica sobre la gestión directiva

sustentada en el liderazgo transformacional como para el mejoramiento de la Gestión institucional en las Instituciones Educativas oficiales del municipio Montería, lo que a juicio del investigador materializa un desarrollo teórico académico que apoya la gestión directiva como componente principal para el desarrollo una efectiva gestión institucional.

REDF-UNMECIT

CAPÍTULO IV

Resultados de Investigación

CAPÍTULO IV Resultados de Investigación

Esta sección presenta los principales resultados de investigación obtenidos luego del procesamiento estadístico y discursivo de los datos según el diseño de investigación secuencia explicativo descrito en el capítulo anterior. Para ello, se presenta secuencialmente un análisis cuantitativo, análisis estructural y un análisis cualitativo (hermenéutico).

1. Fase I.- Perspectiva cuantitativa

Para esta fase se aplicó como instrumento para la recolección de datos un cuestionario con 36 preguntas validado a juicios de expertos (6 expertos) con un coeficiente de correlación de 0,969 (excelente) (ver anexo3). Para el procesamiento de los resultados se utilizó la estadística descriptiva y se utilizó como herramienta informática (SPSS25). Para un posterior análisis de los resultados.

Tabla 6 Estadísticos descriptivos

	Estructural	Relacional	Procesos	Gestión Directiva con Liderazgo Transformacional
N Válido	54	54	54	54
Perdidos	0	0	0	0
Media	4,37	4,00	4,07	4,19
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de SPSSv.25

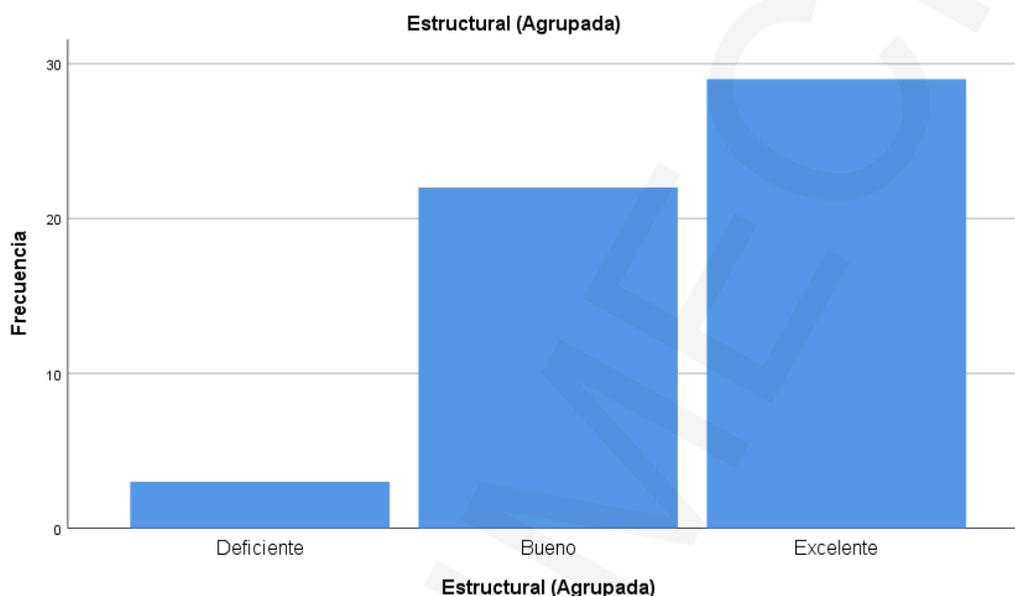
La tabla anterior muestra los estadísticos descriptivos del comportamiento de las dimensiones: estructural, relacional y procesos que dan cuenta de la

variable: Gestión Directiva con Liderazgo transformacional. Esta variable presenta una media aritmética de 4,19 y según el baremo de interpretación de los resultados se considera como una Buena gestión directiva con liderazgo transformacional. Para analizar las siguientes dimensiones (estructural, relacional y procesos).

1.1. Dimensión estructural

Se refiere a las ocupaciones para el desarrollo formal de recursos y procesos que contribuyan potenciar el dinamismo primordial que posibilite el desenvolvimiento pertinente de las ocupaciones académicas y administrativas que se llevan a cabo en toda la organización para atender los requerimientos de planes y programas académicos, así como el liderazgo que busca la coherencia de actividades pedagógicas, metodológicas y tácticas para poder hacer el desarrollo de potencialidades que optimicen el logro de las metas y propósitos de las mismas.

Figura 6 Comportamiento de la dimensión estructural



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de SPSSv.25

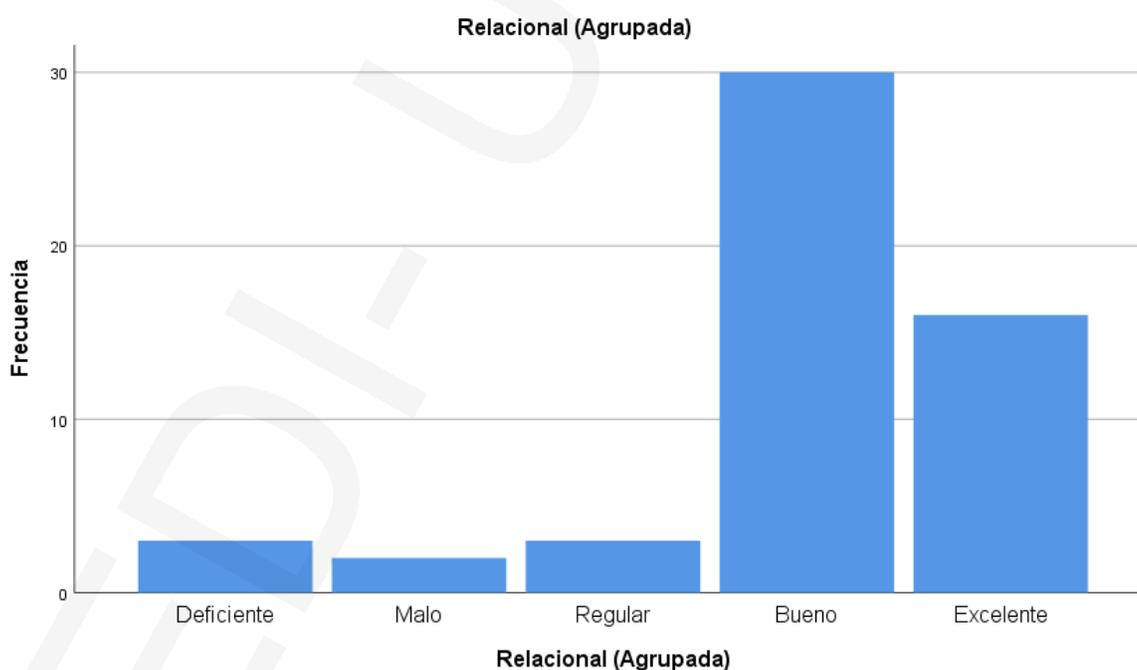
En este sentido, la figura anterior muestra que el 53,7% de los directivos de las Instituciones Educativas de Montería tienen un proceso estructural (Excelente), Bueno (40,7%) y Deficiente (5,6%) según el baremo de interpretación de los resultados. Estos resultados concuerdan con los estudios de Hermosilla et al. (2016) quienes consideran que el liderazgo transformacional destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación. En el caso de los directivos el liderazgo transformacional de las Instituciones educativas de la ciudad de Montería se deja en evidencia los procesos de toma de decisiones como componente eficiente en las relaciones horizontales y verticales en la entidad. Sin embargo, los procesos asociados a la comunicación directiva y apoyo a la educación a pesar que reportan una buena ponderación contradicen a los planteamientos de Contreras et al. (2016) quienes manifiestan que las instituciones educativas oficiales son las más

deficientes en los procesos estructurales debido a los protocolos administrativos para liderar el centro escolar.

1.2. Dimensión Relacional

Esto implica la colaboración de todos los actores y miembros de la sociedad, donde se halla la organización, o sea, los mecanismos de interacción que hay entre la escuela y la sociedad. Se entiende como el grupo de acciones que promueven la colaboración de los diferentes actores en la toma de decisiones institucionales.

Figura 7 Comportamiento de la dimensión relacional



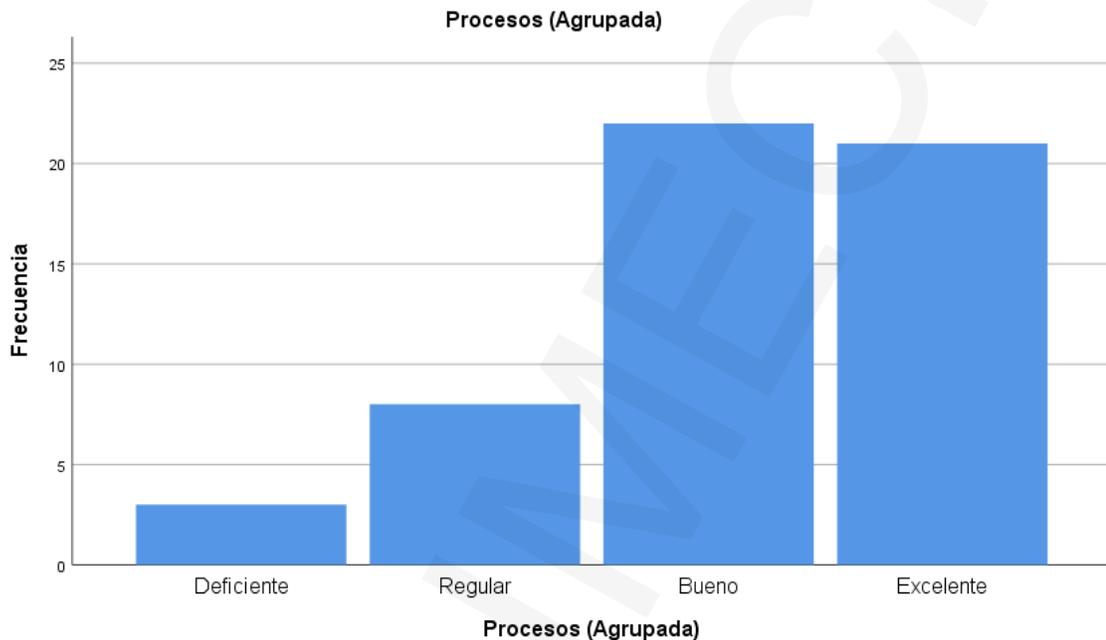
Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de SPSSv.25

En la figura anterior se observan las características de los directivos de las Instituciones de Educación Oficiales de la ciudad de Montería, quienes en un 55,6% consideran que mantienen un Buen Proceso Relacional otros Excelente (29,6%), Deficiente (5,6%), Regular (5,6%) y Mal (3,7%). Esto indica que el 85,2% de los directivos consideran que tienen un positivo proceso relacional lo que coincide con los estudios de Ari and Luisa (2017) y Santamaría et al. (2016) quienes profundizan en los procesos de Comunicación directiva y Convenios Institucionales como un factor determinante en los centros escolares para el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

1.3. Dimensión de Procesos

Con la intención de dar un mejoramiento a la calidad educativa, corresponde nuevos papeles, procesos creativos que conlleven a aprendizajes significativos funcionales y transformadores, en beneficio de las sociedades educativas con la intención de conseguir el desarrollo de la innovación, indagación y solución de inconvenientes como fuentes de desarrollo social y educativo. En aquellos procesos los líderes deberían prevalecer en la dinámica propia del centro escolar que posibilite el desarrollo con soberanía dirigida hacia una enseñanza de calidad; el fortalecimiento de procesos con actividades colectivas que promuevan una administración pertinente que se acomode a la verdad del entorno donde está inserta.

Figura 8 Comportamiento de la dimensión Procesos



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de SPSSv.25

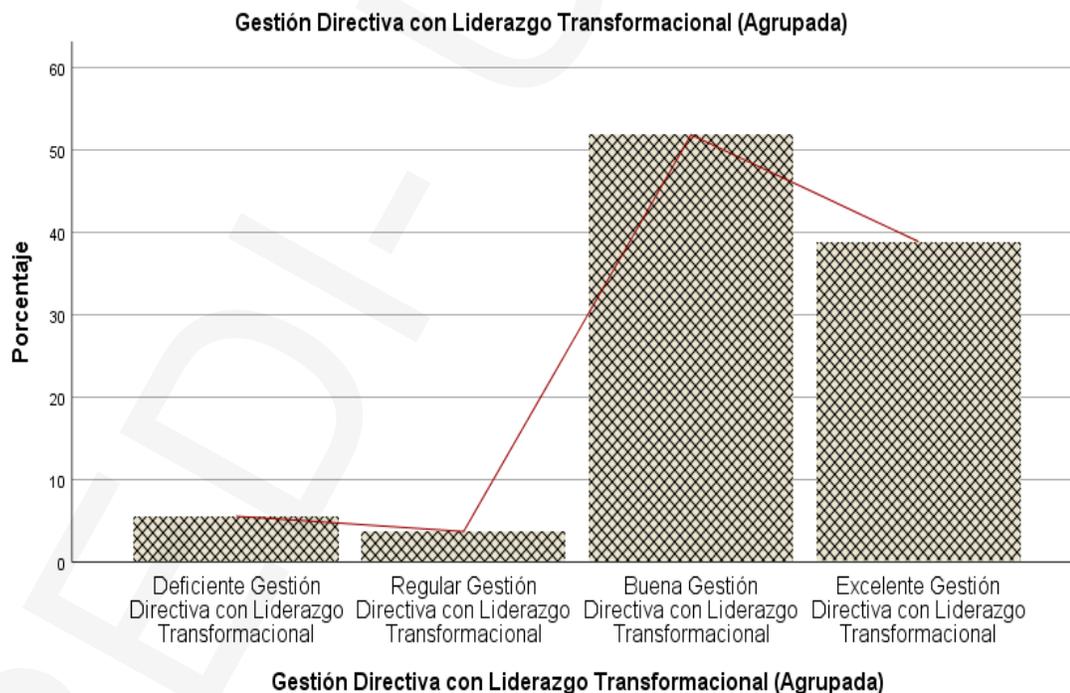
En la figura anterior se puede observar que los procesos direccionados por los rectores en las instituciones educativas oficiales son considerados positivos en un 79,6%. Específicamente, la dimensión proceso caracterizada por: Planificación, Organización, Direccionamiento estratégico e Innovación representan un 40,7% Bueno, 38,9% Excelente, 14,8% Regular, 5,6% Deficiente (según baremo de interpretación de los resultados). Estos resultados coinciden con los estudios de Cacay (2020) y Morgado et al. (2019) quienes desde el contexto educativo dan cuenta de las bondades de las herramientas administrativas y gerenciales en el buen desarrollo institucional. En este sentido, las instituciones educativas a pesar que están apegadas a protocolo por parte del Ministerio de Educación también tienen ciertas competencias para desarrollar su plan estratégico y definir a través del PEI sus ofertas académicas y el impacto social contextualizado con la sociedad que atienden.

1.4. Gestión Directiva con Liderazgo Transformacional

La Gestión directiva de las instituciones educativas de la ciudad de Montería perfiladas con un liderazgo transformacional involucra un compromiso no solo con la comunidad académica, sino también con la sociedad en general. Los Centros escolares son los responsables de entregar ante la sociedad a ciudadanos de bien con competencias para la vida. Por lo tanto, el liderazgo ejercido por los rectores de instituciones educativas debe alinearse a la transformación no solo del equipo de trabajo sino también garantizar esa transformación humana de los estudiantes.

De manera de integrar los resultados de las dimensiones (Estructural, Relacional y Procesos) con la variable objeto de estudio: Gestión Directiva con Liderazgo Transformacional se determina el siguiente resultado (ver anexo 2).

Figura 9 Comportamiento de la variable Gestión directiva



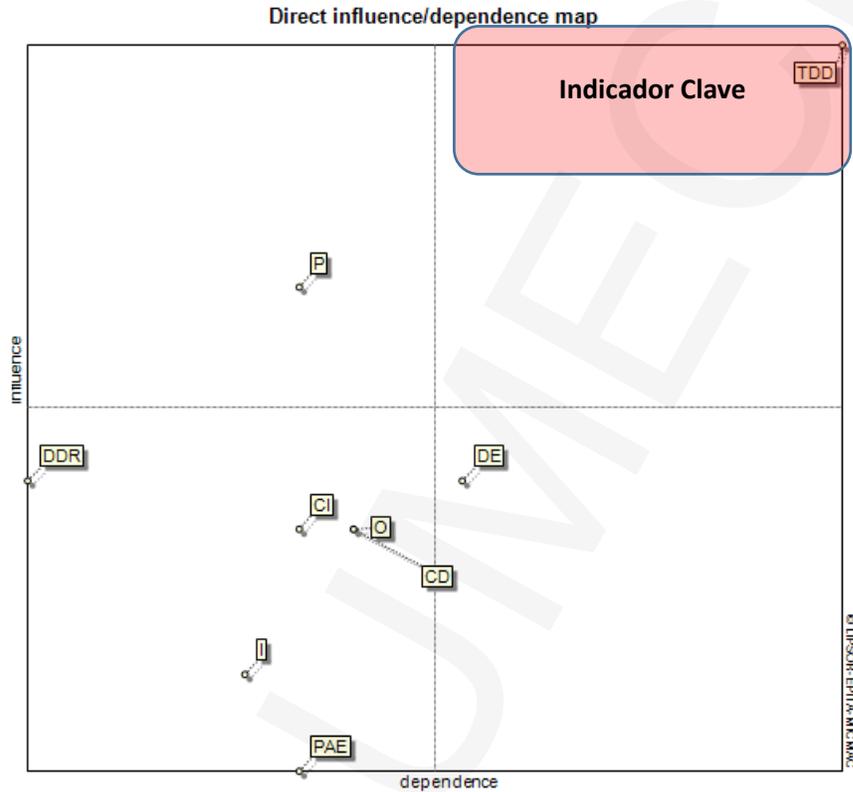
Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de SPSSv.25

La figura anterior muestra una concentración significativa de datos de la siguiente manera: Deficiente (5,6%), Regular (3,7%), Buena (51,9%) y Excelente Gestión Directiva con Liderazgo Transformacional (38,9%), con un comportamiento de las medidas de tendencia central: Media (4,19), Mediana (4,00), Moda (4). Estos resultados concuerdan con los planteamientos de Trejo Mallqui (2019) y González et al. (2013) quienes demuestran que el desempeño laboral mejora cuando existe: carisma, consideración individual, motivación y estimulación intelectual. Por tanto, es necesario que exista un liderazgo transformacional desde los docentes a los directivos que estimule la tolerancia psicológica como un factor clave en la dinámica académica.

2. Fase II.- Análisis Estructural

Una vez analizados los resultados cuantitativos se sometieron a un análisis estructural para conocer el grado de relevancia de los diferentes indicadores en sistema objeto de estudio. Para ello se sometió a la discusión del resultado a través de 3 expertos, quienes siguiendo la metodología del MICMAC, ponderaron a los indicadores del estudio. En otras palabras, como Toma de decisiones (TDD), Desempeño de roles (DDR), Procesos de apoyo a la educación (PAE), Comunicación directiva (CD), Convenio con otras instituciones (CI), Planificación (P), Organización (O), Direccionamiento Estratégico (DE), Innovación (I), interactúan con la Gestión directiva de las instituciones educativas de la ciudad de Montería y poder focalizar esfuerzos para profundizar los datos presentados (ver anexo 3) .

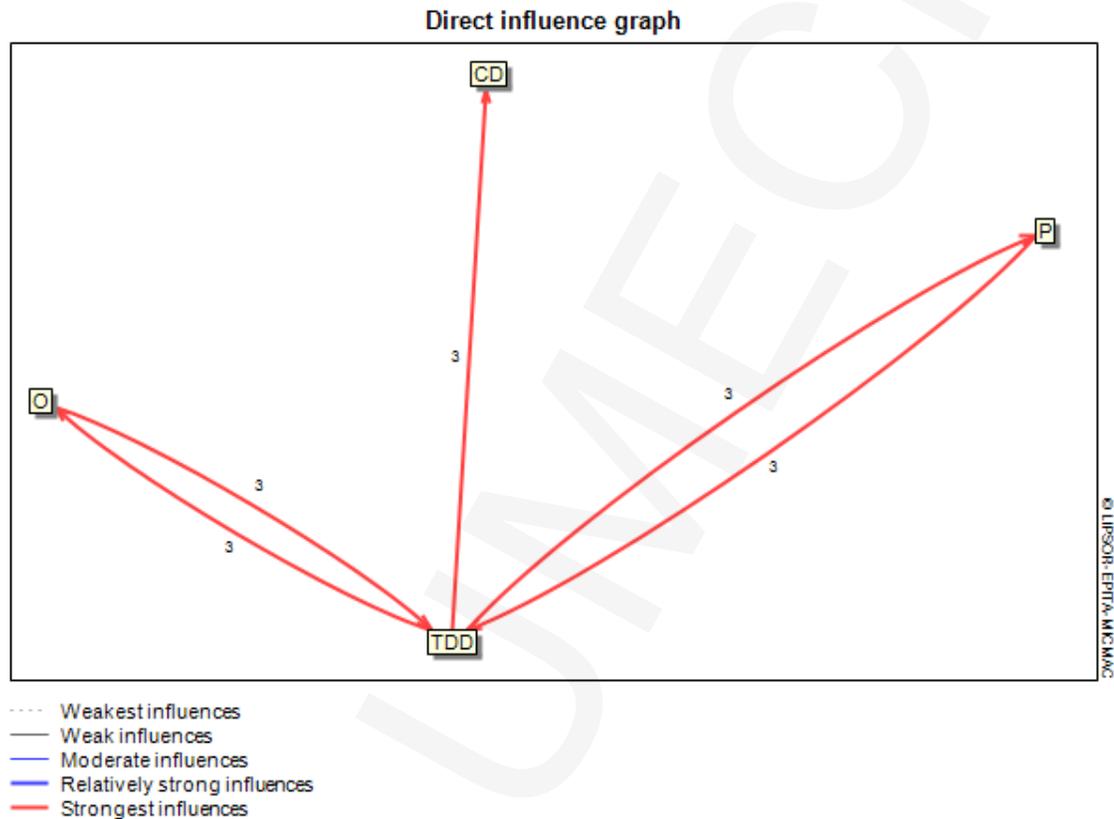
Figura 10 Matriz de Influencia directa



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de MICMAC

En la figura anterior se observa el comportamiento de los diferentes indicadores del estudio. Se puede resaltar a la “Toma de Decisiones” como una variable clave debido a su ubicación en la zona superior derecha, también se les llama variable reto, son muy motrices y dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema y sobre determinan el propio sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En este sentido, los esfuerzos investigativos se centran en la profundización de dicha variable crítica (en lo sucesivo).

Figura 11 Relacionamiento de las variables



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de MICMAC

En la figura anterior se observa como la Toma de Decisiones tiene una fuerte influencia con las variables Comunicación directiva, Planificación y Organización de los procesos institucionales. En este sentido, se construyó un instrumento para dar cuenta acerca de las etapas del proceso de toma de decisiones programadas y no programadas de los directivos de las instituciones educativas de la ciudad de Montería. Para ello, según los criterios de inclusión y exclusión (revisar marco metodológico) se seleccionaron los informantes claves. Quienes a través de sus experiencias como directivos comentan al respecto.

3. Fase III.- Análisis Cualitativo

Una vez construidas las preguntas de investigación sobre la base del análisis estructural y una vez aplicada la entrevista a los informantes claves, se obtienen los discursos de los directivos de las instituciones educativas a partir de sus experiencias vividas sobre la toma de decisiones institucionales. Esto permitió crear convergencias entre las perspectivas y construir desde la propia realidad y experiencia una propuesta para la gestión directiva sustentada en un liderazgo transformacional. Para ello se presentan los siguientes procesos para el análisis hermenéutico interpretativo: Estructuración, Categorización, Contrastación y Teorización.

3.1. Análisis hermenéutico Directivos

3.1.1. Entrevista Grabada Informante Clave 1 (30/12/2020)

Tabla 7 Análisis Categorical Informante clave 1.

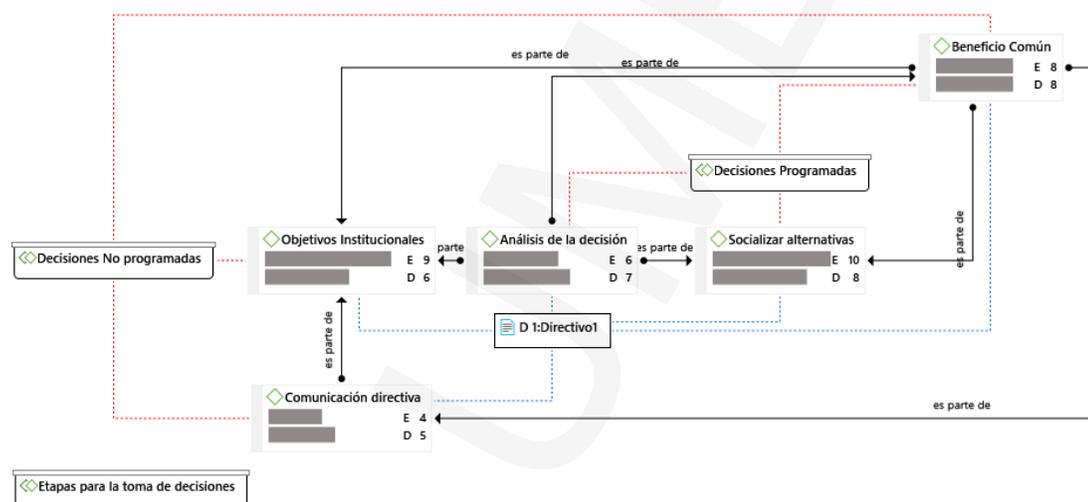
Título: Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales.				
Día:	Mes:	Año:	Hora:	Duración:
30	12	2020	08:00am	1 hora
Descripciones: El propósito de la entrevista es obtener información relacionada sobre gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales.				
Informante Clave 1: Directivo				
Categoría Principal: Toma de decisiones institucionales				
Línea	Texto de la Entrevista:			
1	Investigador:			
2				

3	La primera pregunta está relacionada con: ¿Según su experiencia:
4	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones programadas en la
5	institución que usted dirige?
6	Entrevistado:
7	Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el
8	coordinador del área respectiva sobre la decisión que se afecta en
9	búsqueda de una solución conjunta y general
10	Investigador:
11	Según su experiencia: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones
12	NO programadas en la institución que usted dirige?
13	Entrevistado
14	Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman
15	se busca el bien común sobre algún particular
16	Investigador:
17	Muchas gracias. Según su experiencia: Describa las etapas
18	racionales de un Rector con Liderazgo Transformacional debe seguir
19	para tomar una decisión en su institución educativa
20	Entrevistado:
21	Análisis de la decisión, compartir con sus colaboradores, debatirla, y
22	sacar una sola conclusión para el bien común de la institución
23	educativa
24	Investigador:
25	Ok, Según su experiencia: ¿Cuáles son los elementos que se deben
26	considerar para una propuesta que mejore la gestión directiva
27	orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad
28	en las instituciones educativas?
29	Entrevistado:

Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus coordinados para tomar decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 12 Red semántica del informante clave 1



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

Tabla 8 Categorización del Informante clave 1

	CATEGORIAS ORIENTADORAS	MARCADORES
Informante Clave 3.	Decisiones Programadas	Socialización de alternativas
		Diagnostico
		Beneficio común
		Análisis de decisión
	Decisiones No programadas	Comunicación Directiva
		Objetivos Institucionales

Fuente: Elaboración Propia (2021)

3.1.1.1. Memorándum

Este directivo concentra su discurso en la existencia de una comunicación bidireccional por parte del rector y sus coordinados para la toma de decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad. Manifiesta que difícilmente toma decisiones no programadas, pero cuando se toman se busca el bien común sobre algún particular en pro de los objetivos institucionales sobre la base un buen análisis y socialización de las alternativas mediante una reunión interna con el coordinador del área respectiva sobre la decisión que se afecta en búsqueda de una solución conjunta y general.

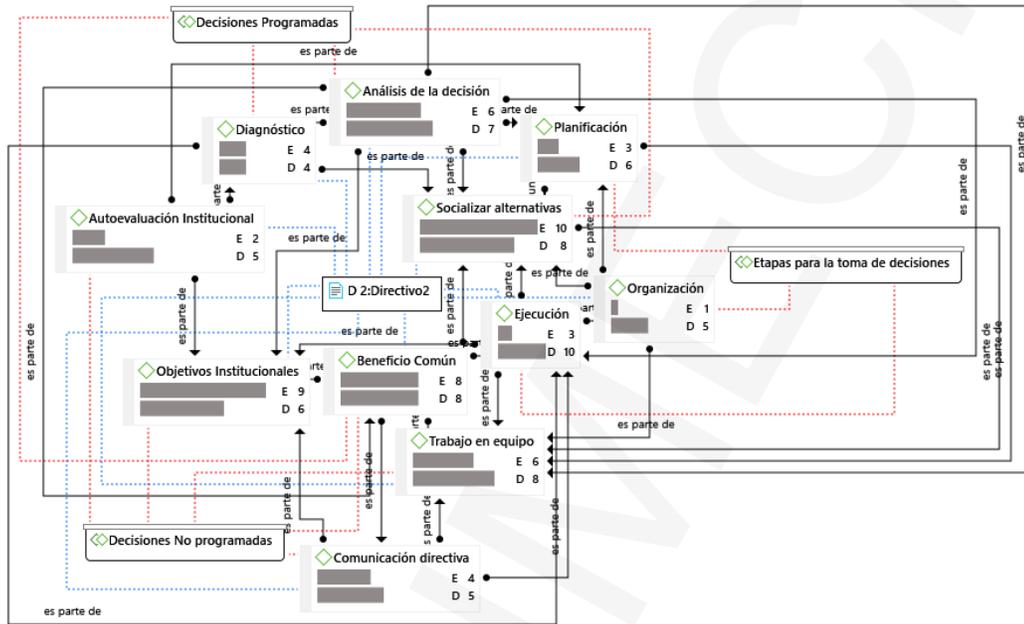
3.1.2. Entrevista Grabada Informante Clave 2 (30/12/2020)

Tabla 9 Análisis Categorial Informante clave 2.

Título: Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales.				
Día: 30	Mes: 12	Año: 2020	Hora: 08:00am	Duración: 1hora
Descripciones: El propósito de la entrevista es obtener información relacionada sobre gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales.				
Informante Clave 2: Directivo				
Categoría Principal: Toma de decisiones institucionales				
Línea	Texto de la Entrevista:			
1	Investigador:			
2	La primera pregunta está relacionada con: ¿Según su experiencia:			
3	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones programadas en la			
4	institución que usted dirige?			
5	Entrevistado:			

6	Para la toma de decisiones se tiene en cuenta diagnósticos como
7	autoevaluación, proyecto de mejoramientos que son la base para
8	definir la planeación educativa que garantice el logro de las metas
9	planeadas
10	Investigador:
11	Según su experiencia: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones
12	NO programadas en la institución que usted dirige?
13	Entrevistado
14	En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso
15	para tener un soporte colegiado que posibilite una mirada
16	multidisciplinaria y en equipo, garantizando mayor éxito en la toma de
17	decisiones
18	Investigador:
19	Muchas gracias. Según su experiencia: Describa las etapas
20	racionales de un Rector con Liderazgo Transformacional debe seguir
21	para tomar una decisión en su institución educativa
22	Entrevistado:
23	Planeación, trabajo en equipo, orientación al logro....
24	Investigador:
25	Ok, Según su experiencia: ¿Cuáles son los elementos que se deben
26	considerar para una propuesta que mejore la gestión directiva
27	orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad
28	en las instituciones educativas?
29	Entrevistado:
30	Denominación de la propuesta, Descripción (planeación,
31	organización y ejecución) Fundamentación, Objetivos, Población,
32	Cronograma y recursos.
33	Producto

Figura 13 Red semántica de Informante clave 2



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

Tabla 10 Categorización del Informante clave 2

	CATEGORIAS ORIENTADORAS	MARCADORES
Informante Clave 3.	Decisiones Programadas	Diagnostico
		Socializar Alternativas
		Beneficio Común
		Analisis de decision
	Decisiones No programadas	Autoevaluación Institucional
		Objetivos Institucionales
		Comunicación Directiva
		Trabajo en equipo
	Etapas del proceso de toma de decisiones	Beneficio Común
		Planificación
Organización		
Ejecución		
		Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia (2021)

3.1.2.1. Memorándum

El Directivo 2 considera que los proyectos de mejoramientos son la base para definir la planeación educativa y garantizar el logro de las metas planeadas. Para tomar decisiones, es necesario conocer los escenarios y socializar las alternativas de decisiones y decidir al respecto garantizando así el beneficio común. Por otra parte, la fase de análisis puede acompañarse de los procesos de autoevaluación institucional.

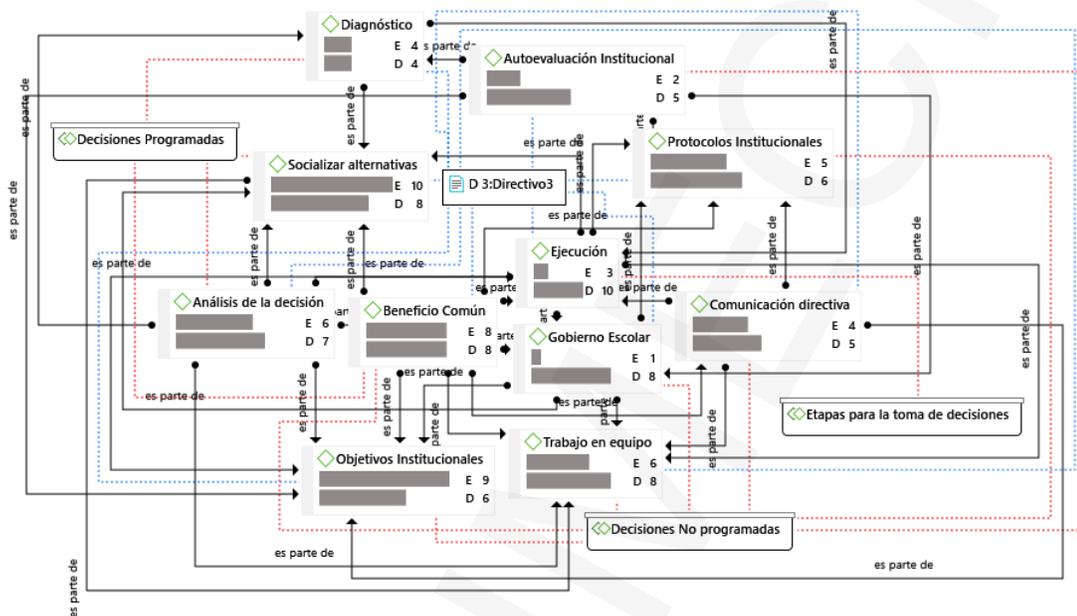
3.1.3. Entrevista Grabada Informante Clave 3 (30/12/2020)

Tabla 11 Análisis Categorical Informante clave 3

Título: Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales.				
Día:	Mes:	Año:	Hora:	Duración:
30	12	2020	08:00am	1 hora
Descripciones: El propósito de la entrevista es obtener información relacionada sobre gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales.				
Informante Clave 3: Directivo				
Categoría Principal: Toma de decisiones institucionales				
Línea	Texto de la Entrevista:			
1	Investigador:			
2	La primera pregunta está relacionada con: ¿Según su experiencia:			
3	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones programadas en la			
4	institución que usted dirige?			
5	Entrevistado:			
6				

7	Las tomas de decisiones se realizan de acuerdo a las orientaciones
8	establecidas por las normas, procedimientos y protocolos
9	institucionales
10	Investigador:
11	Según su experiencia: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones
12	NO programadas en la institución que usted dirige?
13	Entrevistado
14	Se realiza estudio y análisis de la situación y se tramita con la
15	participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias
16	superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de
17	decisión
18	Investigador:
19	Muchas gracias. Según su experiencia: Describa las etapas
20	racionales de un Rector con Liderazgo Transformacional debe seguir
21	para tomar una decisión en su institución educativa
22	Entrevistado:
23	Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad
24	educativa desde sus estamentos, llevar propuestas a instancias
25	superiores del gobierno escolar, implementación de una propuesta
26	consensuadas en el consejo directivo y posterior ejecución de las
27	deducciones por parte del rector de manera tal que se garantice la
28	participación
29	Investigador:
30	Ok, Según su experiencia: ¿Cuáles son los elementos que se deben
31	considerar para una propuesta que mejore la gestión directiva
32	orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad
33	en las instituciones educativas?
34	Entrevistado: Participación, democracia y trabajo en equipo

Figura 14 Red semántica de informante clave 3



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

Tabla 12 Categorización del Informante Clave 3

	CATEGORIAS ORIENTADORAS	MARCADORES
Informante Clave 3.	Decisiones Programadas	Beneficio Común
		Socializar Alternativas
		Diagnóstico
		Análisis de la decisión
	Decisiones No programadas	Comunicación Directiva
		Protocolo Institucionales
		Beneficio Común
		Objetivos Institucionales
		Gobierno Escolar
	Etapas del proceso de toma de decisiones	Trabajo en equipo
Autoevaluación Institucional		
		Ejecución

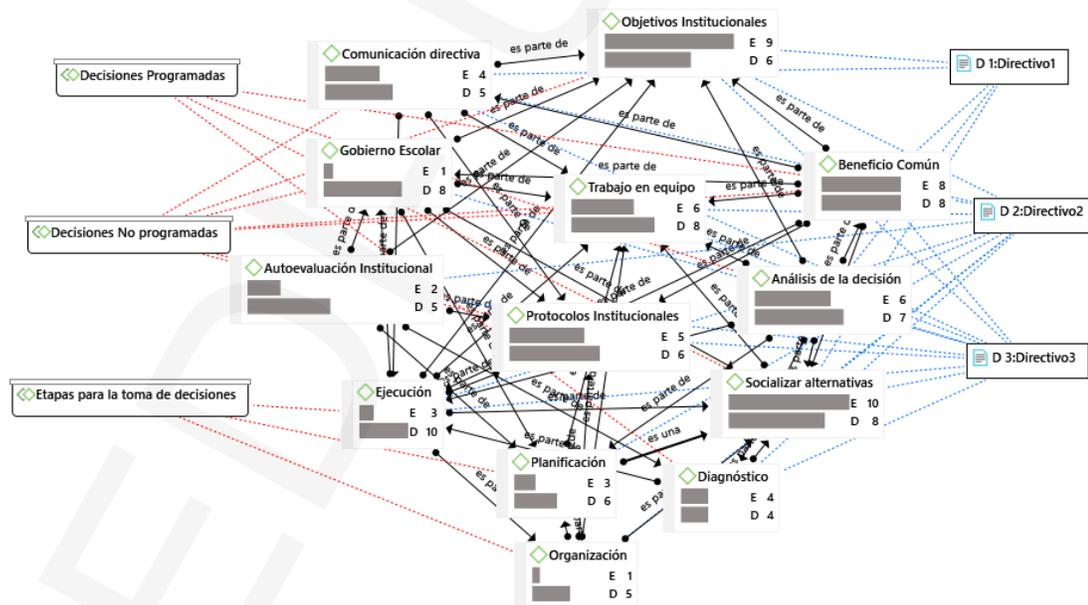
Fuente: Elaboración Propia (2021)

3.1.3.1. Memorandum

El directivo 3 considera que toda toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones establecidas por las normas, procedimientos y protocolos institucionales. Para ello, se requiere de la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión. En otras palabras, las decisiones deben ser participativas y consensuadas entre la comunidad educativa a la luz de los estamentos e instancias superiores del gobierno escolar.

4. Convergencia de perspectivas de Informantes – Categorías Orientadoras

Figura 15 Convergencia de perspectivas de Informantes – Categorías Orientadoras



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

La figura anterior ilustra el proceso de convergencia de perspectivas de los directivos, quienes a través de sus experiencias dan cuenta de los puntos de encuentros entre los informantes claves, con el fin de construir significados integradores acerca del fenómeno de estudio. Según la tabla siguiente, muestra el metaanálisis de los discursos (ver anexo 4).

Tabla 13 concurrencia código documento de los informantes claves

Categorías Críticas	Directivo1 Gr=9				Directivo2 Gr=15				Directivo3 Gr=10				Totales		
	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Relativo de la tabla	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Relativo de la tabla	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Relativo de la tabla	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la tabla
Decisiones No programadas Gr=23; GS=7	5	21,74%	41,67%	10,20%	9	39,13%	47,37%	18,37%	9	39,13%	50,00%	18,37%	23	100,00%	46,94%
Decisiones Programadas Gr=19; GS=4	7	36,84%	58,33%	14,29%	4	21,05%	21,05%	8,16%	8	42,11%	44,44%	16,33%	19	100,00%	38,78%
Etapas para la toma de decisiones Gr=7; GS=3	0	0,00%	0,00%	0,00%	6	85,71%	31,58%	12,25%	1	14,29%	5,56%	2,04%	7	100,00%	14,29%
Totales	12	24,49%	100,00%	24,49%	19	38,78%	100,00%	38,78%	18	36,74%	100,00%	36,74%	49	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

En la tabla anterior se evidencia que del total de los discursos el 46,9% se concentró en las decisiones no programadas. Específicamente, en los directivos 2 y 3 ambos con un 39,13% para un total de 72,26% consideran que las comunicaciones institucionales deben darse entre rectores y coordinadores para tomar decisiones en conjunto y garantizando el logro de las metas planeadas, socializando los escenarios emergentes a la luz de los protocolos diseñados para tal fin.

Por otra parte, un 38% de los informantes centraron sus respuestas en las decisiones programadas como un proceso planificado para el análisis de alternativas a través de reuniones internas entre coordinadores de la institución educativa y debe considerar el plan de mejoramiento institucional y su aprobación debe elevarse ante el gobierno escolar. Por último, las etapas para la toma de decisiones representan un 14,29% enfocada básicamente en el proceso diagnóstico a través de la autoevaluación institucional y sobre ello

se debaten los escenarios del caso para tener un soporte colegiado desde una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando mayor éxito en la toma de decisiones.

Figura 16 Diagrama de sankey



Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

La figura anterior ilustra el relacionamiento entre los discursos y sus respectivos códigos. Esto conlleva a efectuar un cálculo del Índice de Emergencia (IDE) determinado por la sumatoria del enraizamiento y densidad de los códigos con el fin de determinar cuáles de estos son emergentes o no. El requisito para determinar la emergencia de un código radica en estar por encima de la media aritmética de los índices. En este estudio se determinó una media de 11, es decir, los códigos que presenten un IDE mayor a 11 se

convierten en categorías emergentes y reconstruyen los significados del fenómeno social estudiado (ver tabla siguiente).

Tabla 14 Cálculo del Índice de Emergencia

Código	Enraizamiento	Densidad	IDE
Socializar alternativas	10	8	18
Beneficio Común	8	8	16
Objetivos Institucionales	9	6	15
Trabajo en equipo	6	8	14
Análisis de la decisión	6	7	13
Ejecución	3	10	13
Protocolos	5	6	
Institucionales			11
Comunicación directiva	4	5	9
Gobierno Escolar	1	8	9
Planificación	3	6	9
Diagnóstico	4	4	8
Autoevaluación	2	5	
Institucional			7
Organización	1	5	6

Fuente: Elaboración Propia (2021) procesada a través de ATLAS.ti9

La tabla anterior señala de manera concisa de color gris a los códigos transformados en categorías emergentes por su alto dinamismo y relacionamiento (enraizamiento y densidad) dentro del fenómeno de estudio. Esto conlleva a construir una gestión directiva sustentada en el liderazgo transformacional fundamentada sobre el: Análisis de decisión institucionales, se busca el Beneficio Común, Ejecución de acciones, cumplimiento de los Objetivos Institucionales, Socialización de alternativas y Trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Una vez analizada la información obtenida a través de las fases: cuantitativa, estructural y cualitativa se obtuvieron las siguientes conclusiones según los objetivos previamente presentados:

- En cuanto al primer objetivo relacionado a diagnosticar la situación actual de la gestión directiva en las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería, se concluye que la Gestión directiva de las instituciones educativas de la ciudad de Montería no ejercen un liderazgo transformacional. Sin embargo, existen rectores que están convencidos que el compromiso no solo con la comunidad académica, sino también con la sociedad en general es determinante para el desarrollo de las actividades institucionales. Así mismo, las Instituciones de Educación son los responsables de entregar ante la sociedad a ciudadanos de bien con competencias para la vida. Por lo tanto, el liderazgo ejercido por los rectores de instituciones educativas debe alinearse a la transformación no solo del equipo de trabajo sino también garantizar esa transformación humana de los estudiantes.
- En relación al objetivo de describir las posturas teóricas del liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión directiva se pudo observar con la revisión de la literatura científica las posturas teóricas de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Quienes coinciden que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

En cuanto al objetivo analizar la gestión directiva desde los fundamentos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Montería, se

concluye que el problema se focaliza en el proceso de toma de decisiones institucionales como acción principal de la directiva de las Instituciones Educativas, donde las comunicaciones deben darse entre rectores y coordinadores para tomar decisiones en conjunto y garantizando el logro de las metas planeadas, socializando los escenarios emergentes a la luz de los protocolos diseñados para tal fin. Asimismo, debe establecerse una política para el análisis de alternativas a través de reuniones internas entre coordinadores de la institución educativa y debe considerar el plan de mejoramiento institucional y su aprobación debe elevarse ante el gobierno escolar.

Por último, el objetivo referido a diseñar una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas se concluye que: sustentados en los hallazgos significativos se presenta una propuesta sistemática alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas. Esta propuesta describe el proceso de toma de decisiones desde un líder transformacional y las actitudes de cambio de un liderazgo convencional a un liderazgo transformacional.

RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados desde las diferentes perspectivas (cuantitativa, estructural y cualitativo), se considera sugerir las siguientes recomendaciones, las cuales han sido plasmadas en la propuesta resultado de esta investigación: Liderazgo transformacional como mecanismo impulsor para mejorar el proceso de toma de decisiones en las Instituciones Educativas. Para ello, se debe:

1. Promover la participación activa de los diferentes actores sociales que integran la comunidad académica de la institución educativa para construir puentes en los procesos de implementación de estilos de liderazgo transformacional en sus directivos.
2. Definir un equipo multidisciplinario para dar respuesta a las decisiones no programadas, con el fin de dar respuestas rápidas y efectivas a través de las etapas racionales para la toma de decisiones institucionales.
3. Relazar los estamentos y Proyecto Educativo Institucional como un ejercicio que orienta el bienestar común en los procesos de decisiones.
4. Realizar talleres de orientación no solo a la institución piloto, sino también a las instituciones que integran el sistema educativo municipal.
5. Empoderar a los directivos de diversas estrategias para facilitar el proceso de implementación relacionado al liderazgo transformacional.

REDF-UMECIT

CAPÍTULO V

Propuesta

CAPÍTULO V PROPUESTA

1. Denominación de la Propuesta

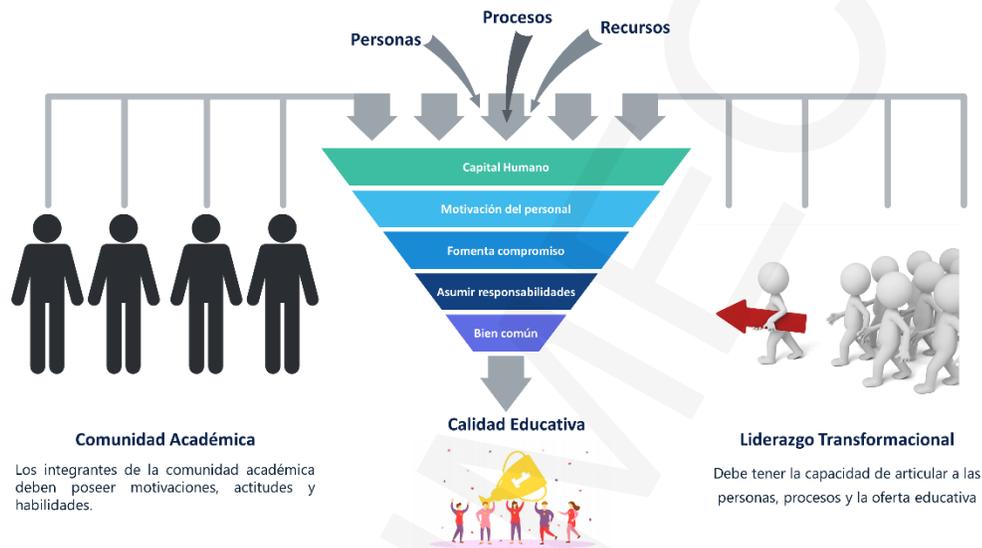
Liderazgo transformacional como mecanismo impulsor para mejorar el proceso de toma de decisiones en las Instituciones Educativas

2. Descripción de la Propuesta

Esta propuesta sistémica es una alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas a través de un proceso estratégico para la toma de decisiones en los centros escolares. Todo ello derivado de los hallazgos significativos del estudio, donde se profundiza sobre los aspectos neurálgicos en las acciones de los directivos en las instituciones educativas, siendo el liderazgo transformacional una alternativa para canalizar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos propuestos.

En ese sentido, la propuesta articula el proceso racional de toma de decisiones sobre las responsabilidades de la gestión directiva. Esta debe orientarse hacia un liderazgo transformacional a través de una serie de fases que permiten consolidar a la comunidad académica, procesos y oferta educativa.

Figura 17 Diagrama general de la propuesta



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la figura anterior se puede observar que el objetivo institucional está direccionado a la calidad educativa y frecuentemente se ve debilitado por la carencia de una gestión directiva con un liderazgo transformador, quienes no ven solo un lugar de trabajo, sino un espacio para el desarrollo personal. En las instituciones educativas la gestión directiva transformadora debe atender las necesidades de su personal quienes son el motor principal del éxito de la misma. El capital intelectual debe articularse con los procesos rutinarios y la eficiencia de los recursos económicos y materiales.

2.1. Liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas

El Líder transformacional es ese que motiva a sus seguidores al logro de un resultado más allá del deseado, inspira confianza, lealtad y admiración de

parte de sus seguidores para que dichos subordinen sus intereses particulares a los del conjunto, debido a que se enfoca en las cualidades intangibles como la perspectiva, los valores compartidos y las ideas que motivan el cambio.

Figura 18.- Cualidades tangibles del liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la figura anterior se observa las 4 etapas del proceso de implementación de un liderazgo transformacional como mecanismo impulsor para mejorar el proceso de toma de decisiones en las Instituciones Educativas. Para ello, se detalla a continuación.

2.1.1. Etapa 1.- El Carisma-Influencia idealizada

El Líder transformador debe incorporar un proceso de autoformación que permita el mejoramiento continuo de sus capacidades intelectuales y destrezas en el desarrollo de procesos de la institución de educación. Así mismo, debe empoderarse de la capacidad de percibir o inferir en los

sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar. Por otra parte, el líder debe poseer técnicas, procesos y herramientas con el fin de organizar y coordinar a un grupo de individuos para un objetivo institucional.

Por tanto, los líderes de la institución de educación deben tener un carisma o influencia idealizada lo que representa el grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

2.1.2. Etapa 2.- Motivación Inspiradora

La motivación se puede conceptualizar como el proceso que inicia, guía y preserva las conductas orientadas a conseguir un objetivo o a saciar una necesidad. No obstante, al igual que los desafíos resultan variados, los tipos de motivación de los que nacen nuestras propias fuerzas para poder hacer nuestros propios fines además lo son. Los líderes que logren que los miembros de su equipo acepten labores difíciles, que supongan un desafío y que logren ser realizadas van a tener un equipo de personas satisfechas y productivas. Para ello, es importante que el gerente educativo implemente dinámicas de equipos para obtener fines ambiciosos: varios líderes han descubierto que hacer que el equipo de trabajo establezca sus fines de manera colectiva podría ser una técnica poderosa. Los miembros tienen la posibilidad de arrojar fines potenciales que el jefe propondría con mucha cautela, sin embargo, el producido que la finalidad provenga de uno de los miembros del equipo provoca que sea infinitamente más llamativo.

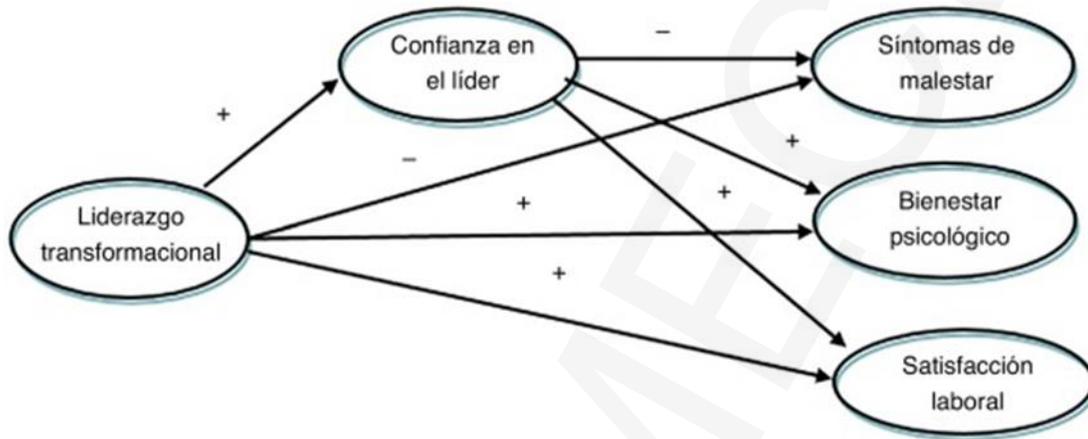
2.1.3. Etapa 3.- Estimulación Intelectual

Desde el enfoque del liderazgo transformacional, la estimulación intelectual es quizás la dimensión menos estudiada; no obstante, puede tener un impacto poderoso en el proceso del equipo, como el aprendizaje en equipo. A través de la estimulación intelectual, los líderes animan continuamente a los miembros del equipo a pensar y actuar de nuevas formas, desafiando sus propias creencias y apoyando nuevas e innovadoras formas de actuar. Además, es bien sabido que los líderes infunden estados psicológicos y afectivos positivos que ayudan a los equipos a aumentar tanto el rendimiento como el bienestar. En otras palabras, el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión. La estimulación intelectual puede tener un efecto sobre las respuestas afectivas de los miembros del equipo (por ejemplo, compromiso afectivo) a través de la percepción de que los líderes valoran su contribución y se preocupan por el desarrollo del equipo. Por lo tanto, la estimulación intelectual puede estimular el aprendizaje en equipo al infundir un afecto positivo, lo que puede contribuir a que los miembros participen en el aprendizaje colectivo.

2.1.4. Etapa 4.- Consideración Individual

Un buen líder transformacional debe atender a las necesidades particulares de los miembros de su equipo de trabajo. De manera que debe asistir como un mentor y apreciar la contribución que hace cada persona al equipo. El rector de la Institución educativa debe seguir la siguiente ruta:

Figura 19 Relacionamiento del Líder transformacional



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la figura anterior se muestra el proceso de relacionamiento del líder frente a las diversas situaciones con sus seguidores. Primeramente, el líder debe dar confianza a los miembros del equipo para disminuir los malestares que puedan ocasionarse en la rutina laboral. Esto generará un bienestar psicológico y con él una satisfacción laboral. Este cumple a mejorar las necesidades de todos los miembros de manera particular para la auto-realización, y la autoestima – y al realizarlo los seguidores se inspiran en el logro de los objetivos institucionales. En otras palabras, un buen líder hallar nuevas maneras para detectar oportunidades y evaluar amenazas de su capital intelectual.

2.2. Liderazgo transformacional y la toma de decisiones institucionales

La toma de decisiones es un proceso que permite establecer los criterios en torno al análisis sistemático, dinámico, flexible y participativo, orientando la

estructuración de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los miembros de la organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos y metas previstas. En este caso, las instituciones educativas deben enfrentarse a dos tipos de decisiones: programadas y no programadas.

2.2.1. Decisiones programadas en las instituciones educativas

La dinámica que se presenta dentro de las instituciones educativas en relación con las decisiones programadas o tomadas frecuentemente, son aquellas que se tornan repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas presentados con cierta regularidad ante el cual se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordarlos, por esta razón, también se les llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, simplemente se rige por la seguida anteriormente.

Las decisiones programadas en las instituciones de educación se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, facilitando la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones. En este sentido, las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En consecuencia, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque el líder transformacional tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarse de las

políticas, las reglas o los procedimientos las cuales ahorran tiempo, permitiendo con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

2.2.2. Decisiones no programadas en las instituciones educativas

Se hace referencia a las decisiones que se toman ante problemas o situaciones presentadas con poca frecuencia, o aquellas donde se necesita de un modelo o proceso específico de solución. En este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para general una solución específica para este problema en concreto.

Sobre este tema, proceso de toma de decisiones deberá estar orientado a contribuir a los objetivos globales de la organización, siendo preciso desarrollar acciones estratégicas que no pierdan de vista las metas organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna para el óptimo funcionamiento institucional. Siendo el recurso humano el más importante para cualquier organización. Aquellas que han mantenido la previsión y la habilidad para rodearse de los mejores, han alcanzado el éxito de una forma rápida y sustentable. En este sentido, debe tenerse en cuenta al personal como la clave del éxito.

2.2.3. Etapas del proceso de toma de decisiones en las Instituciones educativas

Por lo general, se ha definido la toma de decisiones como la selección de alternativas, es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre varias opciones. Es importante, destacar que tanto los individuos como las personas prosperan o fracasan como resultado de las decisiones tomadas En realidad todas las decisiones entrañan un aprendizaje, lo importante radica en la

intención, actitud, habilidades y valores que se manejan en el proceso. No existe un método único de toma de decisiones que las organizaciones puedan emplear en todas las situaciones. Para tomar una decisión debe definirse con exactitud el problema para después generar soluciones alternativas en pro de lograr cambios positivos.

Con respecto a la toma de decisiones sigue generalmente un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida laboral en diferentes contextos: a económico, administrativa, legal, académico y social. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

En este sentido, la toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema presentado en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. En este proceso importa la elección de un camino a seguir, para evaluar las alternativas de acción. Si estas no están presentes, no existirá decisión.

Partiendo de lo argumentado, para tomar una decisión, cualquiera sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la institución educativa, para lo cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e

información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen y gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

En este orden de ideas, se muestra el proceso de toma de decisiones expuesto construido a partir de los resultados de investigación como una serie de etapas que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Figura 20 Proceso de toma de decisión del líder transformacional



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la figura anterior se muestra el proceso de toma de decisiones en las instituciones de educación siguiendo una ruta transformacional. La clave de este proceso es la participación activa de la comunidad académica involucrada para tal fin, la socialización de los procesos y recurrir a los diferentes estamentos institucionales.

2.2.3.1. Diagnosticar la situación Problema

Para administrar eficientemente una institución educativa se tiene que seleccionar y ejecutar las acciones necesarias para obtener los resultados deseados. La primera aptitud de un rector es la de adoptar decisiones efectivas y que la toma de decisiones se convierta en sinónimo de liderazgo. En este contexto, la toma de decisiones en las organizaciones es la identificación del problema lo cual implica definir la situación de la manera más objetiva posible para lograr un cambio deseado y obtener logros positivos. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

Para ello es necesario determinar las causas potenciales, y los efectos generados por el mismo, para poder hacer un diagnóstico en el cual se genere la información necesaria para seleccionar alternativas de solución, técnicas de aplicación de las mismas y la evaluación de los resultados obtenidos. Se establece que, para tomar una decisión, cualquiera sea su naturaleza, es necesario identificar el problema a fin de conocerlo, analizarlo, comprenderlo, y así poder darle solución constructiva.

En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de

la organización, para ello, es necesario realizar un proceso más estructurado que da más seguridad e información para resolver el problema.

2.2.3.2. Socialización de Alternativas de decisión.

Las alternativas para la solución de la problemática, constituyen un paso en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema, contando con la ayuda de bases de datos en los cuales se soporten las decisiones a ejecutar, de igual forma, asignar un valor relativo a la importancia de cada alternativa, en este sentido todo el proceso se realizará de forma consistente. De este modo, al estimarse las alternativas, el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente, considerando criterios y valores establecidos en cada alternativa.

Aunado a esto, la selección de una alternativa consiste en seleccionar la mejor de todas las valoradas, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr su compromiso con la misma. La toma de decisiones, es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. Siempre hay que tener en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido

2.2.3.3. Evaluación Decisión y Retroalimentación

En ésta etapa se valora el resultado real de la toma de decisiones para determinar si se ha corregido el problema. De persistir el mismo, debe hacerse un estudio para determinar lo que se hizo mal y buscar nuevas opciones. Las respuestas a estas preguntas pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema.

Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente, debe ser analizado en conjunto. Para ello se requiere del análisis y comprensión en pro de decidir cómo solucionar los problemas presentados en las organizaciones, promoviendo el cambio. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza.

3. Fundamentación

El liderazgo que actualmente han asumido las Instituciones de Educación han definido la manera de gestionar la dirección, lo que ha conllevado al malestar de diversos actores de la comunidad académica. Por tanto, esta propuesta presenta una alternativa sistémica orientada hacia un liderazgo transformacional que mejore la gestión directiva y con ella se potencie la calidad en las instituciones educativas a través de un proceso estratégico para la toma de decisiones en los centros escolares.

Los hallazgos significativos del presente estudio dan cuenta que los directivos con actitudes asociadas al liderazgo transformacional tienden a alcanzar los objetivos institucionales. Por tanto, se puede decir que el liderazgo está ligado a factores de efectividad, los cuales centran su atención en los procesos de toma de decisiones. Específicamente, en su fase racional de cómo se analizan y deciden al respecto, para ello esta propuesta describe las actitudes, aptitudes y procedimientos para la reconstrucción de un liderazgo fundamentado en lo transformacional, es decir en la colaboración del capital intelectual como centro de desarrollo y éxito institucional.

4. Objetivos de la Propuesta

4.1. Objetivo General

Proponer un modelo sistémico como alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas a través de un proceso estratégico para la toma de decisiones en los centros escolares.

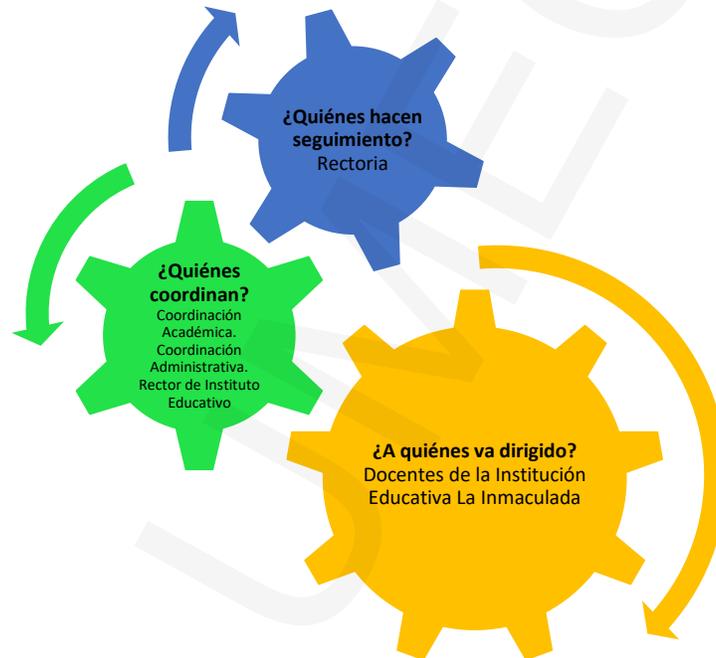
4.2. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de implementación de aptitudes de un liderazgo convencional hacia un liderazgo transformacional
- Identificar los mecanismos de resolución de problemas sustentado en los tipos de decisiones en un liderazgo transformacional.
- Describir las etapas para la toma de decisiones racional en el ejercicio de un líder transformacional en las instituciones educativas.

5. Beneficiarios

Los beneficiarios directos para esta propuesta será la comunidad académica. Los indirectos serán el gobierno escolar y secretaria de educación municipal de Montería.

Figura 21 Beneficiarios de la propuesta



Fuente: Elaboración Propia (2021)

6. Productos

Esta propuesta sistémica pretende mejorar los procesos neurálgicos del liderazgo convencional desarrollado en las instituciones de educación de la ciudad de Montería. Para ello, se implementará un proceso de piloto para evaluar mejoras en la Institución educativa La Inmaculada. Así mismo, se estima un mejoramiento en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas del centro escolar, donde se estima que se mejorarán los procesos de calidad educativa a partir de los cambios en los estilos de

liderazgos. Si la prueba piloto es positiva se podrá implementar en el resto de los centros escolares oficiales de la ciudad de Montería.

7. Localización

La institución Educativa “La Inmaculada” de la Ciudad de Montería, la cual está ubicada en la Carrera. 6 No 34- 70 fue fundada el 14 de abril de 1952 por las Hermanas Misioneras de la Madre Laura (María Inmaculada) de allí el nombre de la Institución, más tarde por motivos pastorales estas religiosas se trasladaron a otro lugar y le entregaron la Institución a las Hermanitas de la Anunciación el 14 de enero de 1956. Es una institución de carácter oficial, calendario A, ubicada en la zona urbana, de estratificación 1, posee dos jornadas; mañana y tarde, es de carácter femenino. La I. E imparte educación de carácter académico desde niveles de transición a grado undécimo.

Su población estudiantil es de: 1466 estudiantes, estratificados de la siguiente manera: Preescolar: 96, Primaria: 619, Secundaria: 532 y Media: 219 estudiantes, con una población docente de: 43, personal administrativo de: 4 y Directivos: 4.

8. Cronograma, Recursos y Presupuesto

En esta sección se describen los recursos, actividades y responsables. El objetivo general es proponer un modelo sistémico como alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas a través de un proceso estratégico para la toma de decisiones en los centros escolares.

Tabla 15 Cronograma, Recursos y Presupuesto

Objetivos Específicos	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos y Presupuesto
Describir el proceso de implementación de aptitudes de un liderazgo convencional hacia un liderazgo transformacional	Planificar encuentros con la comunidad académica y gobierno escolar.	Investigador y Gobierno escolar	1 semana 1era semana de Abril/21	Se estiman 2 reuniones semanales por un monto de 50.000 pesos (pasabocas y papelería). Fondos Propios.
	Realizar reuniones con el gobierno escolar para describir la ruta para la implementación del Liderazgo transformacional.			
	Implementación de talleres de formación con los líderes de la institución educativa La Inmaculada.		2 semanas desde la 2da semana de Abril/21	Se estima un monto de 500.000 pesos por 3 talleres semanales (pasabocas y papelería). Fondos Propios.
Identificar los mecanismos de resolución de problemas sustentado en los tipos de decisiones en un liderazgo transformacional.	Estructurar una guía ilustrada sobre el proceso racional para la toma de decisiones.	Rectoría y Coordinación académica.	1 semanas desde la 4ta semana de abril/21	Se estima un total de 500.000 pesos (pasabocas y papelería).Fondos propios
	Socializar proceso de toma de decisiones entre los directivos de la Institución Educativa La inmaculada.			
Describir las etapas para la toma de decisiones	*Orientar el proceso de toma de decisiones institucionales.	Coordinación académica y administrativa.	2 semanas desde la 1era	

<p>racional en el ejercicio de un líder transformacional en las instituciones educativas.</p>	<p>*Hacer ajustes al funcionamiento del modelo. *Propuesta a la secretaria de educación.</p>	<p>semana de Mayo/21</p>	
---	--	--------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia (2021)

REDF- UNMEOT

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramson, M. y Littman, D. (2002). *Innovation*. Rowman and littlefield publishers. Meryland. USA.
- Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Cienciamatria*, 5(8), 50-74.
- Ari, S., & Luisa, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304.
- Ari, S., & Luisa, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica 7ma. Edición*. Editorial episteme. Caracas. Venezuela.
- Asprella, Gabriel (2015). *Modelos de gestión en directivos de instituciones educativas de nivel secundario*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.
- Baldoni (2011) *Sé un líder Modelo*. Grupo Nelson. Editora General. Graciela Lelli. New York.
- Baña, M. (2019). Un camino subjetivista hacia una modernidad objetiva. Boris Asafyev y los avatares de la producción musicológica en la Unión Soviética. *Revista Argentina de Musicología* (20), 19-38.
- Barragán, M. d. L. B., Gaona, M. B., & Pérez, E. G. (2019). Gestión de la innovación y conocimiento, relación indisoluble para el desarrollo social y bien común en organizaciones educativas. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1790-1808.

- Bass, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. En Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE. Universidad de Deusto.
- Bavaresco, A. (2013). Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Sexta edición. Maracaibo. Venezuela.
- Beltrán, M. (1985). Cinco vías de acceso a la realidad social. Reis: Revista española de investigaciones sociológicas, 7-42.
- Bergman, M. (2010). On Concepts and Paradigms in Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research, 171–175. <https://doi.org/10.1177/1558689810376950>.
- Bericat, E. (1998). La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social. España: Ariel.
- Bernard, A. (2004). Liderazgo Transformacional: Ediciones Díaz de Santos.
- Blanco, N., & Pirela, J. (2015). La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. Espacios Públicos, 1-21.
- Cabezas E., Andrade, D. y Torres J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.
- Cacay, S. G. V. (2020). Liderazgo transformacional de los docentes y calidad educativa, de la Unidad “Simón Bolívar” de Puerto Bolívar-Ecuador, 2018. Ciencia y Educación (ISSN: 2707-3378), 1(3), 52-61.
- Cacay, S. G. V. (2020). Liderazgo transformacional de los docentes y calidad educativa, de la Unidad “Simón Bolívar” de Puerto Bolívar-Ecuador, 2018. Ciencia y Educación (ISSN: 2707-3378), 1(3), 52-61.
- Camarero, Marta. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. Tesis doctoral. Universitat Rovira I Virgili.

- Cantero, G. y Celman, S. (2001). *Gestión escolar en situaciones adversas: Una mirada que reclama e interpreta*. Buenos Aires.
- Cassasus, J. (1998). *Los desafíos de la gestión escolar*. Buenos Aires: Lacrujia Stela.
- Castañer, M., & Anguera, T. (2013). Métodos mixtos en la investigación de las ciencias de la actividad física y el deporte. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 21-36.
- Cerrillo, M. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil*. Mc. Graw-Hill. España.
- CGC. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, en Martín E. (2002) *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Mc. Graw. Hill.
- Chávez, J. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial. Gráficas González. Maracaibo Venezuela.
- Chiavenato (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc. Graw Hill. Bogotá.
- Coello E., Blanco N., Reyes Y. (2012). Los paradigmas cuantitativos y cualitativos en el conocimiento de las ciencias médicas con enfoque filosófico-epistemológico. *Rev. EDUMECENTRO*.
- Contreras, F. G., Villegas, F. V., Rejas, L. P., & Ponce, E. R. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604.
- Contreras, F. G., Villegas, F. V., Rejas, L. P., & Ponce, E. R. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604.
- Covey, R. (2005). *El 8° hábito. De la efectividad y la grandeza*. (Gemma, A, Sánchez y Vernal trads.). México. Paidós.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and conducting. Mixed Methods research*, 303-308.

- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2018). Designing and conducting mixed methods research. Sage, Thousand Oaks, CA: (3rd ed.).
- Creswell, J., Plano Clark, V., Gutman, M., & Hanson, W. (2003). Advanced Mixed Methods research designs. En A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), Handbook of Mixed Methods in social and behavioral research, (pp. 209-240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben Prentice Hall. Brasil.
- De Cassio (2006). Las competencias del liderazgo organizacional. Editorial Instituto Interamericano de Desarrollo empresarial. Lima.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), undefined-undefined. [fecha de Consulta 2 de diciembre de 2019]. ISSN: 2007-865X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>
- Dowd, J. J. (1951). Optical properties of selenium. Proceedings of the Physical Society. Section B, 64(9), 783.
- Drucker, P. (1998) Doing of dew organization. Havard Business Review on knowledge managend. Prencille. Boston
- Espinoza, R. (1999). Naturaleza y alcance de la relación universidad-sector productivo
- Espinoza-Freire, E. E. (2018). La planeación interdisciplinar en la formación del profesional en educación. *Maestro y Sociedad*, 15(1), 77-91.
- Fernández, C. B. (2020). Avatares de la función intelectual en el Cono Sur latinoamericano. *Reseñas CeLeHis*(20), 2-7.

- Fernández, R. G., Ruiz, A. P., Gómez, E. L., & Palacios, S. G. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. Contextos educativos: Revista de educación (24), 9-25.
- Flick U. (2014). La gestión de la calidad en investigación cualitativa. España: Morata; 2014.
- Gail Headley, M., & Plano Clark, V. (2019). Multilevel Mixed Methods Research Designs: Advancing a Refined Definition. Journal of Mixed Methods Research, 50-62.
- Gairin, J. (2005). La descentralización educativa. ¿Una solución o un problema? Praxis. Madrid.
- Galvis, J. (2016). El liderazgo, eje central de una propuesta de gestión directiva desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez. Tesis de Maestría. Universidad Libre. Facultad de Cs. de la Educación. Departamento de Postgrado. Bogotá
- García-García, José Antonio, & Reding-Bernal, Arturo, & López-Alvarenga, Juan Carlos (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. Investigación en Educación Médica, 2(8), undefined-undefined. [fecha de Consulta 2 de diciembre de 2019]. ISSN: 2007-865X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733226007>
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4thed.). Boston: Allyn & Bacon
- Gómez, G. (2000). Planeación y organización de empresas. Octava edición. Mc Graw Hill.

- González, Fredy (2005). ¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 29 de noviembre de 2019]. ISSN: 1316-0087. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=658/65820102>
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15(3), 355-371.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving schools*, 13(2), 172-181.
- Hashimoto, E., y Saavedra, S. (2014). La complementariedad paradigmática: Un nuevo enfoque para investigar. Congreso Iberoamericano de Ciencias, Tecnología, Innovación y Educación (pág. Artículo 399). Buenos Aires: Congreso Iberoamericano.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. d., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Quinta edición, McGraw Hill. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hollander, J. M., & Jolly, W. L. (1970). X-ray photoelectron spectroscopy. *Accounts of chemical research*, 3(6), 193-200.
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*.
- Kuhn, T. (1981). Mis Segundos Pensamientos sobre Paradigmas. Madrid: Tecnos (Original publicado en 1972 por University of Illinois Press bajo el título de Second Thoughts of Paradigm).

- Kuhn, T. (1986). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Breviarios del Fondo de Cultura Económica. (séptima reimpresión), Nro. 213. (Original publicado en 1962 por la University of Chicago Press bajo el título de *The Structure of Scientific Revolutions*).
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Mc Graw Hill interamericana. Chile.
- Maderuelo Fernández, J. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54.
- Maital, S. y Shaderi, D. (2007). *Innovation management: strategies, concept and tolos for wth and profit*. New Delhi response book.
- Martínez, M. (2002), *La nueva ciencia: Su desafío, lógica y método*, México, Trillas.
- Martínez, M. (2011). El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases epistémicas de la investigación cualitativa. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación, REDHECS. URBE*. Maracaibo, Venezuela. Edición 11, año 6, pp.6-27.
- Mata-López, F. X., Mata-López, D. A., & Terranova-Mera, J. E. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 1033-1053.
- Merlino, A. (2009). *Investigación cualitativa en ciencias sociales*. Cengage Learning.
- Miranda, E. M. (2020). La política educativa como negocio: Ajuste presupuestario, discurso meritocrático y el “davos” de la educación en Argentina (2015-2019). *Revista Espaço Pedagógico*, 27(1), 9-29.
- Miranda-Calderón, L. A., & Rosabal-Vitoria, S. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 198-227.

- Molina, N. (2002). Detección de necesidades formativas del directivo escolar a partir de sus características profesionales. Tesis doctoral. Universidad autónoma de Barcelona. Barcelona. España.
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11, 2018.
- Morgado, C., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. CIENCIAMATRIA, 5(9), 48-72.
- Morín, E. (2010). Complejidad restringida, complejidad general. Revista estudios, VIII, 81-135.
- Nicolescu, B. (2006). Transdisciplinariedad: pasado, presente y futuro. Revista Visión docente con-ciencia, 14-33.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora del conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press. México.
- Páramo B. (2017). La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá
- Parra Robledo, R. (2018). Efecto Líder: influencia del liderazgo en el clima social escolar en centros educativos en Chile. Didáctica, innovación y multimedia (36), 0001.
- Piot, L., & Kelchtermans, G. (2016). The micropolitics of distributed leadership: Four case studies of school federations. Educational Management Administration & Leadership, 44(4), 632-649.
- Piza Burgos, N. D., Amaiqueza Marquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. Revista Conrado, 15(70), 455-459. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

- Plano Clark, V. (2019). Meaningful integration within mixed methods studies: Identifying why, what, when, and how. *Contemporary Educational Psychology*, 106-111.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO. ILPE. Buenos Aires.
- Rendón, J. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Secretaria de educación pública. México.
- Riba, C. (2007). *La metodología cualitativa en l'estudi del comportament*. Barcelona: UOC.
- Ríos, L. (2007). *Gestión escolar para la calidad en los servicios que ofrece la escuela normal superior de Hermosillo*. Tesis de maestría. Universidad pedagógica nacional. México.
- Rosero Garcés, F., & Betancourt, S. (2002). *Líderes sociales en el siglo XXI: desafíos y propuestas*.
- Ruiz Bolívar, C. (1997). *Paradigmas Emergentes en Investigación*. Memorias de la 2da Jornada de Investigadores Junior (Maracay, 09 y 10 de Julio), 11-17
- Ruiz. J. (2007). *Instrumentos de Investigación Empresarial*. Barquisimeto, Venezuela.: CIDG, C.A.
- Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. RH Sampieri, *Metodología de la Investigación*.
- Sánchez, G. C., García, J. H., Sánchez, H. d. C. C., & García, R. R. P. (2017). *Liderazgo Educativo y Clima Laboral en la Unidad Académica de Contaduría y Administración*. *EDUCATECONCIENCIA*, 15(16), 96-112.
- Sandin, E. (2003). *Investigación cualitativa: Diseños, evaluación en educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mac, Graw Gill.

- Santamaría, M. C., Ysla, P. d. R. C., & Calderón, R. F. C. (2016). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en Institución Educativa del nivel primario. TZHOECOEN, 8(2).
- Siles González, J., (2015). El estudiante como protagonista de su aprendizaje: la necesidad del uso del portafolio en enfermería dentro del contexto de educación superior. Index de Enfermería, 24(1-2), 93-97.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. Journal of curriculum studies, 36(1), 3-34.
- Tamayo, M. y Tamayo, L. (2009). El proceso de la investigación científica. 1era. Edición. Limusa.Colombia. Colombia.: Limusa.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. (2008). Mixed methodology across disciplines. Journal of Mixed Methods Research, 3-6.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2006). A general typology of research designs featuring mixed methods. Research in the Schools, 12-28.
- Trejo Mallqui, C. C. (2019). Liderazgo transformacional y gestión directiva en los CETPROS de Huacho, 2019.
- Troncoso-Pantoja, Claudia, & Amaya-Placencia, Antonio. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Revista de la Facultad de Medicina, 65(2), 329-332. <https://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Villaruel, E. (2000). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativos. Revista: Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653. México.

REDI-UMECIT

ANEXOS

ANEXO 1.- COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,969	,970	36

Matriz de correlaciones entre elementos

	Toma de decisiones	Desempeño de roles	Procesos de apoyo a la educación	Comunicación directiva	Convenio con otras instituciones	Planificación	Organización	Direccionamiento estratégico	Innovación
Toma de decisiones	1,000	,893	,890	,808	,572	,903	,866	,859	,729
Desempeño de roles	,893	1,000	,921	,834	,665	,899	,835	,907	,771
Procesos de apoyo a la educación	,890	,921	1,000	,847	,638	,869	,761	,828	,819
Comunicación directiva	,808	,834	,847	1,000	,741	,836	,724	,736	,787
Convenio con otras instituciones	,572	,665	,638	,741	1,000	,562	,613	,585	,556
Planificación	,903	,899	,869	,836	,562	1,000	,852	,877	,829
Organización	,866	,835	,761	,724	,613	,852	1,000	,936	,713

Direccionamiento estratégico	,859	,907	,828	,736	,585	,877	,936	1,000	,799
Innovación	,729	,771	,819	,787	,556	,829	,713	,799	1,000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Toma de decisiones	31,72	46,167	,906	,909	,963
Desempeño de roles	31,96	46,640	,940	,942	,962
Procesos de apoyo a la educación	31,98	46,471	,916	,913	,963
Comunicación directiva	32,20	47,411	,879	,851	,965
Convenio con otras instituciones	32,20	47,826	,665	,666	,975
Planificación	31,96	45,546	,923	,909	,963
Organización	32,11	46,742	,874	,929	,965
Direccionamiento estratégico	32,15	46,619	,909	,953	,963
Innovación	32,44	46,893	,827	,829	,967

ANEXO 2 INFORME ESTADÍSTICO DE SPSS25

Su periodo de uso temporal para IBM SPSS Statistics caducará en 5480 días.

GET

```
FILE='C:\Users\gonza\Desktop\Doctorando de Educación\Tesis
Anuar\Procesamiento de datos anuar.sav'.
DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM
SEMEAN MEAN MEDIAN MODE
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

		Notas
Salida creada		29-DEC-2020 18:55:51
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\gonza\Desktop\Doct orando de Educación\Tesis Anuar\Procesamiento de datos anuar.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	54
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.

Sintaxis	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:04,08
	Tiempo transcurrido	00:00:01,41

[ConjuntoDatos1] C:\Users\ANUAR\Desktop\Doctorando de Educación\Tesis Anuar\Procesamiento de datos anuar.sav

Tabla de frecuencia

Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	En Acuerdo	22	40,7	40,7	46,3
	Totalmente de Acuerdo	29	53,7	53,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Desempeño de roles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	En Acuerdo	35	64,8	64,8	70,4
	Totalmente de Acuerdo	16	29,6	29,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Procesos de apoyo a la educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	Indeciso	2	3,7	3,7	9,3
	En Acuerdo	32	59,3	59,3	68,5
	Totalmente de Acuerdo	17	31,5	31,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Comunicación directa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	En Desacuerdo	2	3,7	3,7	9,3
	En Acuerdo	42	77,8	77,8	87,0
	Totalmente de Acuerdo	7	13,0	13,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Convenio con otras instituciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	En Desacuerdo	3	5,6	5,6	11,1
	Indeciso	7	13,0	13,0	24,1
	En Acuerdo	25	46,3	46,3	70,4
	Totalmente de Acuerdo	16	29,6	29,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

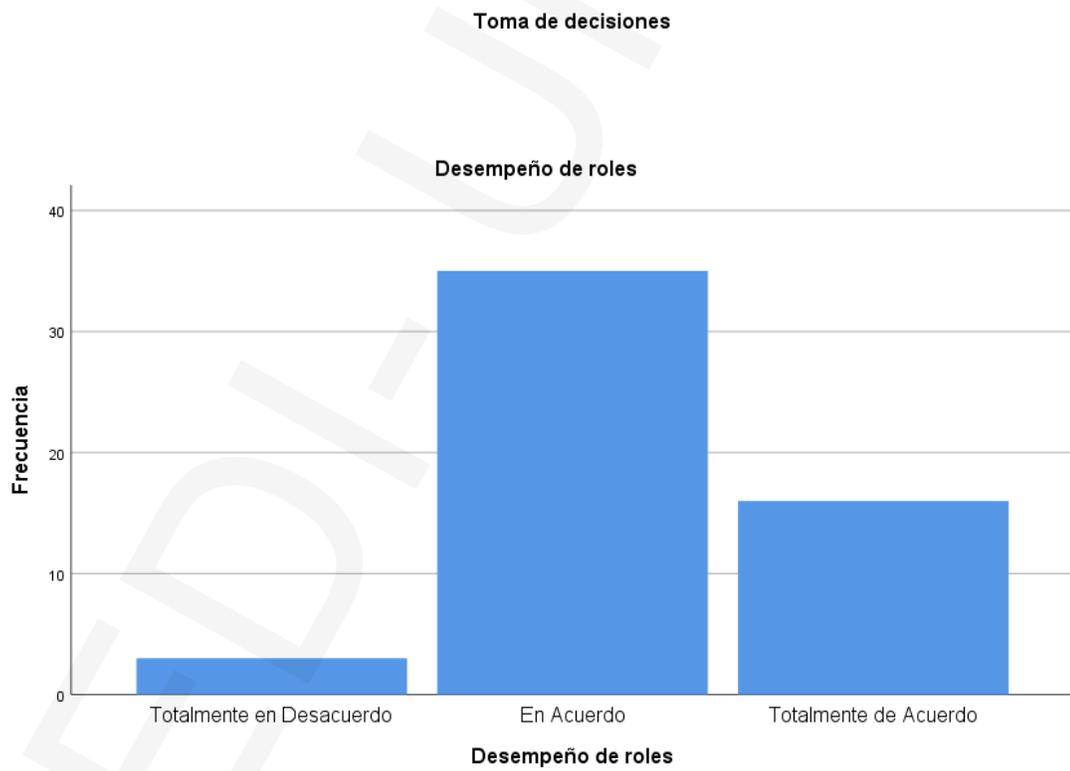
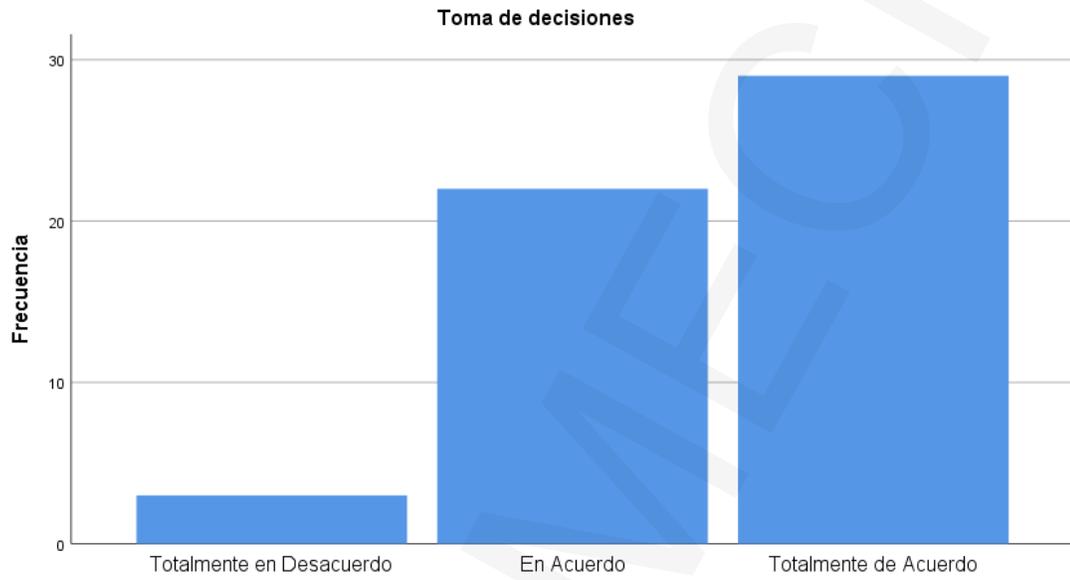
Planificación

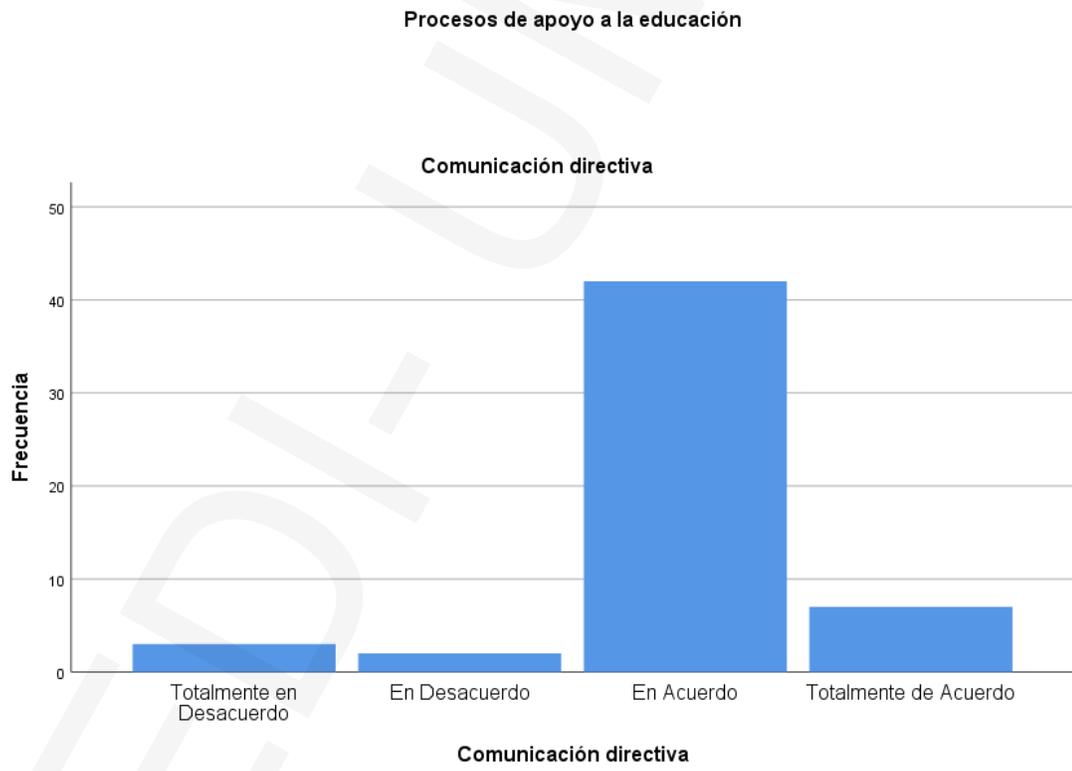
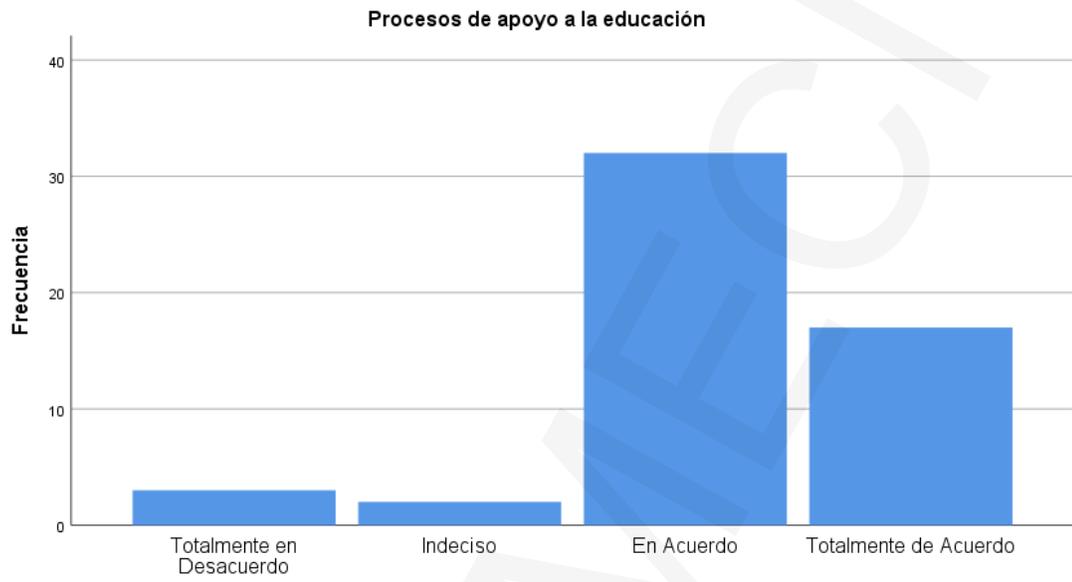
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	Indeciso	5	9,3	9,3	14,8
	En Acuerdo	25	46,3	46,3	61,1
	Totalmente de Acuerdo	21	38,9	38,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

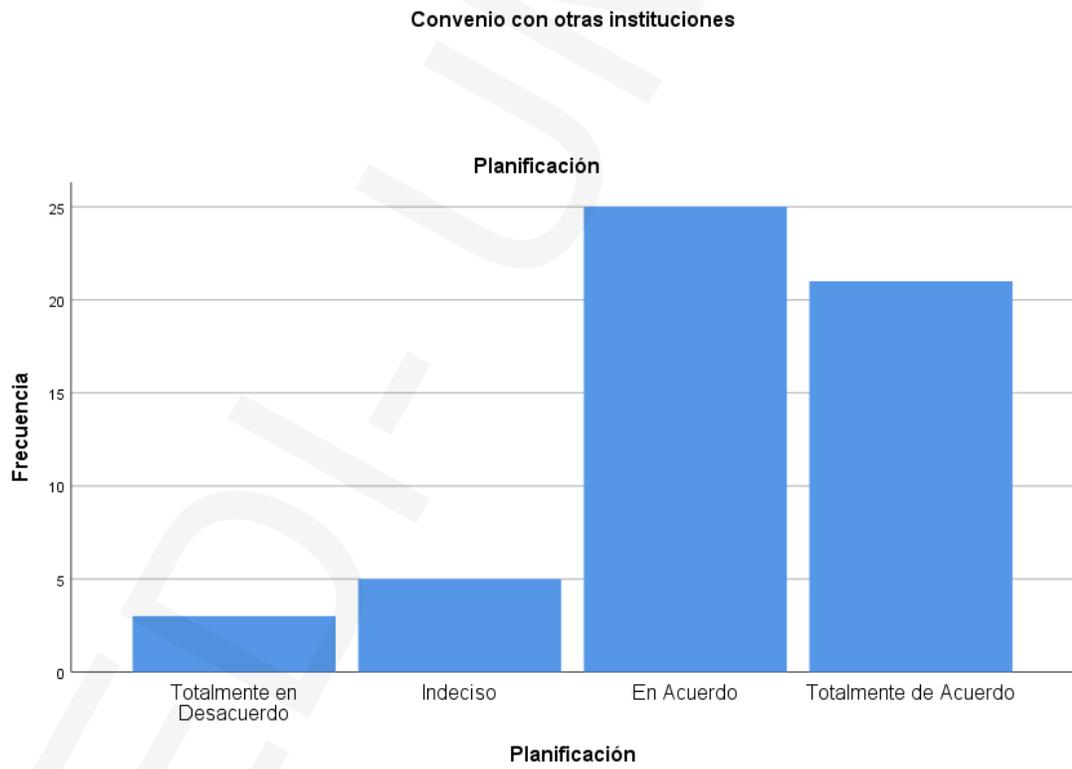
		Organización			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	Indeciso	6	11,1	11,1	16,7
	En Acuerdo	31	57,4	57,4	74,1
	Totalmente de Acuerdo	14	25,9	25,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

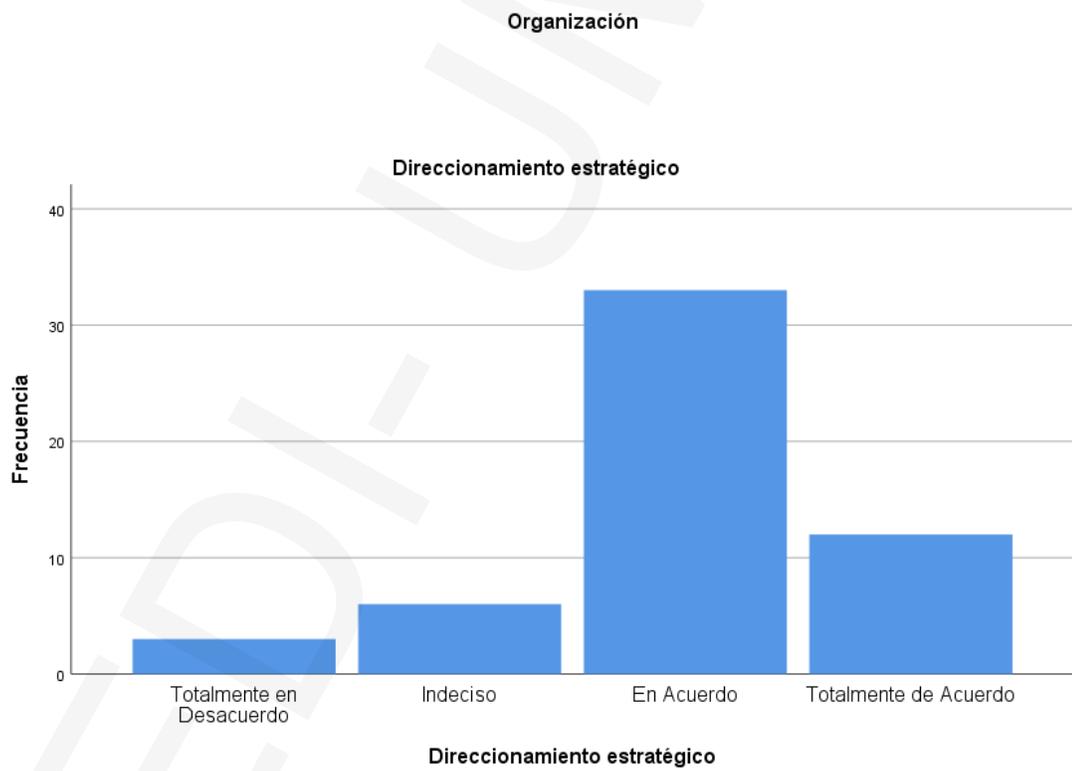
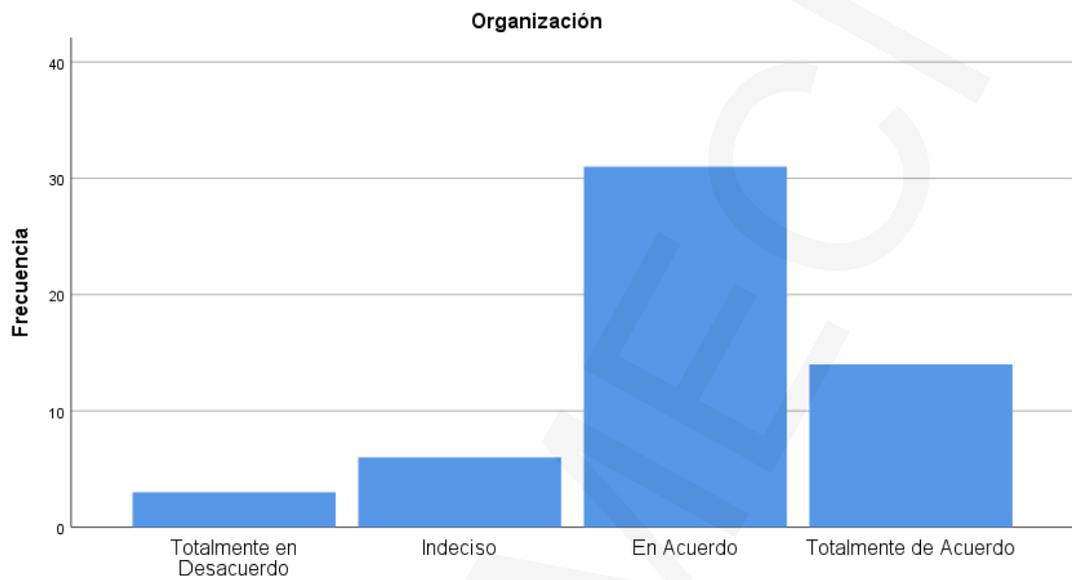
		Direccionamiento estratégico			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	Indeciso	6	11,1	11,1	16,7
Válido	En Acuerdo	33	61,1	61,1	77,8
	Totalmente de Acuerdo	12	22,2	22,2	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Válido					

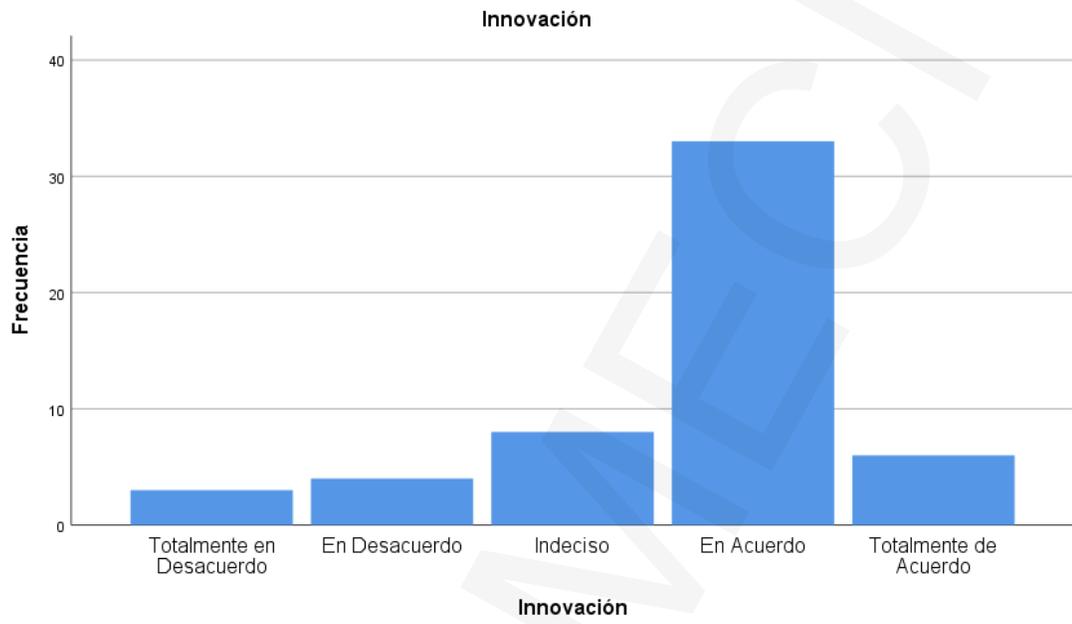
Gráfico de barras











ANEXO 3 INFORME FINAL DE MICMAC

SUMMARY

I. VARIABLES PRESENTATION	168
1. List of variables.....	168
2. Variable description.....	168
1. Toma de decisiones (TDD)	168
2. Desempeño de roles (DDR).....	168
3. Procesos de apoyo a la educación (PAE).....	168
4. Comunicación directiva (CD)	168
5. Convenio con otras instituciones (CI).....	169
6. Planificación (P)	169
7. Organización (O).....	169
8. Direccionamiento Estratégico (DE)	169
9. Innovación (I)	169
II. THE MATRICES OF THE ENTRIES.....	169
1. Matrix of Direct Influences (MDI)	169
2. Matrix of Potential Direct Influences (MPDI).....	170
III. THE STUDY RESULTS	170
IV.....	170
1. Direct influences	170
1. MDI characteristics.....	170
2. MDI stability	171
3. MDI row and column sum	171
4. Direct influence/dependence map.....	172
5. Direct influence graph	172
2. Potential direct influences	173
1. MPDI Characteristics	173
2. MPDI stability	174
3. MPDI row and column sum	174
4. Potential direct influence/dependence map	175
5. Potential direct influence graph.....	175

3. Indirect influences	176
1. Matrix of Indirect Influences (MII)	176
2. MII row and column sum	177
3. Indirect influence/dependence map	178
4. Indirect influence graph	178
4. Potential indirect influences	179
1. Matrix of Potential Indirect Influences (MPII)	179
2. MPII row and column sum	180
3. Potential indirect influence/dependence map	180
4. Potential indirect influence graph	181

VARIABLES PRESENTATION

List of variables

1. Toma de decisiones (TDD)
2. Desempeño de roles (DDR)
3. Procesos de apoyo a la educación (PAE)
4. Comunicación directiva (CD)
5. Convenio con otras instituciones (CI)
6. Planificación (P)
7. Organización (O)
8. Direccionamiento Estratégico (DE)
9. Innovación (I)

Variable description

Toma de decisiones (TDD)

Description:

La toma de decisiones en una empresa es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la institución, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma.

Desempeño de roles (DDR)

Description:

Desempeño del rol: depende de la calidad de los artefactos presentados y defendidos (demostrar habilidades de comunicación) en el corte y en el entregable final. Además depende de la autoevaluación y de la evaluación recibida por todos los miembros del equipo acerca de cómo fue el desempeño del rol asignado.

Procesos de apoyo a la educación (PAE)

Description:

El apoyo educativo es el proceso de vinculación con aquellos procesos educativos facilitadores del cambio y orientados hacia la mejora del centro, para que, de este modo, puedan constituir la base de la pluralidad de prácticas que definen la acción educativa y la relación colegiada de los miembros de la comunidad educativa

Comunicación directiva (CD)

Description:

La comunicación directiva es aquella que se ocupa de generar las mejores estrategias para transmitir mensajes a públicos internos y externos, pero también es responsable de fomentar la comunicación en toda la organización.

Convenio con otras instituciones (CI)

Description:

Un convenio es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas o instituciones.

Planificación (P)

Description:

La planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos. La planificación es entonces, en términos generales, la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas.

Organización (O)

Description:

Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Etimológicamente, la palabra organización es de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja.

Direccionamiento Estratégico (DE)

Description:

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

Innovación (I)

Description:

El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

THE MATRICES OF THE ENTRIES

Matrix of Direct Influences (MDI)

The Matrix of Direct Influence (MDI) describes the relations of direct influences between the variables defining the system.

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

- 0: No influence
- 1: Weak
- 2: Moderate influence
- 3: Strong influence
- P: Potential influences

Matrix of Potential Direct Influences (MPDI)

The Matrix of Potential Direct Influences (MPDI) represents the present and potential influences and dependences between the variables. It complements the MDI by also considering the foreseeable future relations.

Influences range from 0 to 3:

- 0: No influence
- 1: Weak
- 2: Moderate influence
- 3: Strong influence

THE STUDY RESULTS

Direct influences

MDI characteristics

This table presents the number of 0,1,2,3,4 of the matrix and shows the rate of filling calculated as a ratio between the number of MDI values different from 0 and the total number of elements of the matrix.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	9
Number of iterations	2
Number of zeros	27
Number of ones	34
Number of twos	13
Number of threes	7
Number of P	0

INDICATOR	VALUE
Total	54
Fillrate	66,66666%

	1:TDD	2:DDR	3:PAE	4:CD	5:CI	6:P	7:O	8:DE	9:I
1:TDD	0	1	2	3	2	3	3	3	1
2:DDR	2	0	2	1	1	1	1	1	0
3:PAE	1	0	0	0	0	1	0	0	1
4:CD	2	1	1	0	0	0	1	2	1
5:CI	2	0	0	1	0	1	1	2	1
6:P	3	1	1	2	2	0	2	1	1
7:O	3	0	1	1	0	1	0	1	1
8:DE	3	0	0	1	2	1	1	0	1
9:I	2	0	1	0	1	0	0	1	0

MDI stability

If it were demonstrated that any matrix must converge towards stability at the end of a certain number of iterations (generally 6 or 7 for a matrix of size 30), it would be interesting to be able to follow the evolution of this stability during successive multiplications. In the absence of mathematically established criteria, it was chosen to rely on the number of permutations (bullets sorting) necessary to each iteration to classify, by influence and dependence, the whole set of the variables of the MDI matrix.

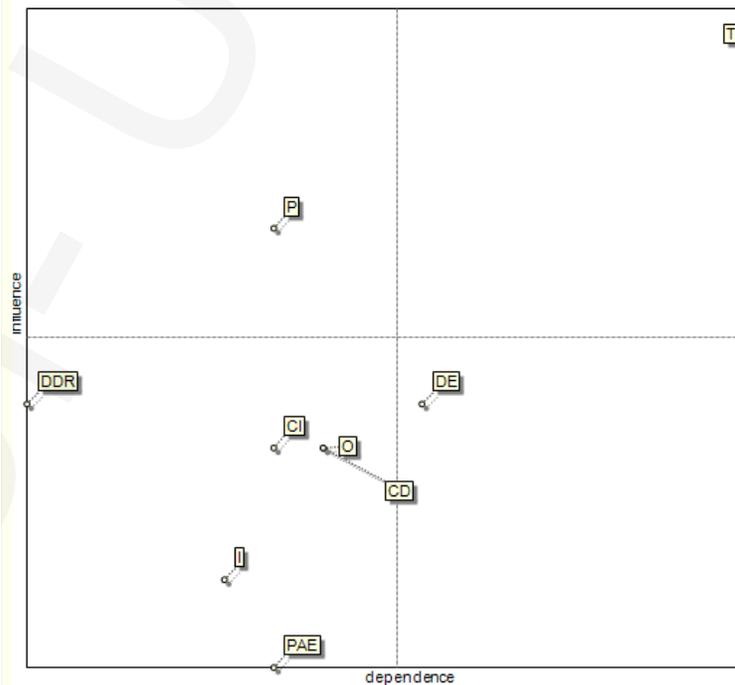
ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE																
1	71 %	84 %																
2	113 %	100 %																
<p>MDI row and column sum</p> <p>This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MDI matrix.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>VARIABLE</th> <th>TOTAL NUMBER OF ROWS</th> <th>TOTAL NUMBER OF COLUMNS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Toma de decisiones</td> <td>18</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Desempeño de roles</td> <td>9</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Procesos de apoyo a la educación</td> <td>3</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>			N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS	1	Toma de decisiones	18	18	2	Desempeño de roles	9	3	3	Procesos de apoyo a la educación	3	8
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS															
1	Toma de decisiones	18	18															
2	Desempeño de roles	9	3															
3	Procesos de apoyo a la educación	3	8															

ITERATIO N	INFLUEN CE	DEPENDENCE			
		4	Comunicación directiva	8	9
		5	Convenio con otras instituciones	8	8
		6	Planificación	13	8
		7	Organización	8	9
		8	Direccionamiento Estratégico	9	11
		9	Innovación	5	7
			Totals	81	81

Direct influence/dependence map

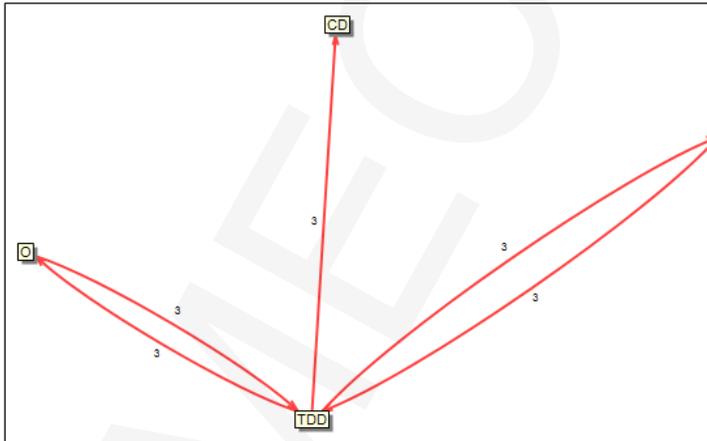
This plan is set starting from the matrix of direct influences MDI.

Direct influence/dependence map



Direct influence graph

This graph is set starting from the matrix of direct influences MDI.

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE																				
		<div data-bbox="683 415 1390 989"> <p style="text-align: center;">Direct influence graph</p>  <p>..... Weakest influences — Weak influences — Moderate influences — Relatively strong influences — Strongest influences</p> </div> <p style="text-align: center;">Potential direct influences MPDI Characteristics</p> <p>This table presents the number of 0,1,2,3,4 of the matrix and shows the rate of filling calculated as a ratio between the number of MPDI values different from 0 and the total number of elements of the matrix.</p> <table border="1" data-bbox="672 1444 1177 1829"> <thead> <tr> <th>INDICATOR</th> <th>VALUE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Matrix size</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Number of iterations</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Number of zeros</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Number of ones</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Number of twos</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Number of threes</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Number of P</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>Fillrate</td> <td>66,66666%</td> </tr> </tbody> </table>	INDICATOR	VALUE	Matrix size	9	Number of iterations	2	Number of zeros	27	Number of ones	34	Number of twos	13	Number of threes	7	Number of P	0	Total	54	Fillrate	66,66666%
INDICATOR	VALUE																					
Matrix size	9																					
Number of iterations	2																					
Number of zeros	27																					
Number of ones	34																					
Number of twos	13																					
Number of threes	7																					
Number of P	0																					
Total	54																					
Fillrate	66,66666%																					

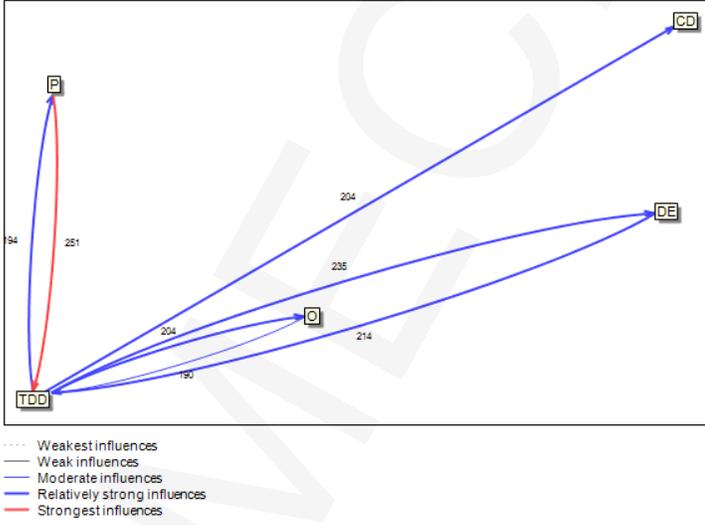
ITERATIO N	INFLUEN CE	DEPENDENCE																																						
		<p style="text-align: center;">MPDI stability</p> <p>If it were demonstrated that any matrix must converge towards stability at the end of a certain number of iterations (generally 6 or 7 for a matrix of size 30), it would be interesting to be able to follow the evolution of this stability during successive multiplications. In the absence of mathematically established criteria, it was chosen to rely on the number of permutations (bullets sorting) necessary to each iteration to classify, by influence and dependence, the whole set of the variables of the MPDI matrix.</p> <table border="1" data-bbox="672 905 1312 1018"> <thead> <tr> <th>ITERATION</th> <th>INFLUENCE</th> <th>DEPENDENCE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>71 %</td> <td>84 %</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>113 %</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">MPDI row and column sum</p> <p>This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MPDI matrix.</p> <table border="1" data-bbox="672 1255 1382 1845"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>VARIABLE</th> <th>TOTAL NUMBER OF ROWS</th> <th>TOTAL NUMBER OF COLUMNS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Toma de decisiones</td> <td>18</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Desempeño de roles</td> <td>9</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Procesos de apoyo a la educación</td> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Comunicación directiva</td> <td>8</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Convenio con otras instituciones</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Planificación</td> <td>13</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>		ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE	1	71 %	84 %	2	113 %	100 %	N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS	1	Toma de decisiones	18	18	2	Desempeño de roles	9	3	3	Procesos de apoyo a la educación	3	8	4	Comunicación directiva	8	9	5	Convenio con otras instituciones	8	8	6	Planificación	13	8
ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE																																						
1	71 %	84 %																																						
2	113 %	100 %																																						
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS																																					
1	Toma de decisiones	18	18																																					
2	Desempeño de roles	9	3																																					
3	Procesos de apoyo a la educación	3	8																																					
4	Comunicación directiva	8	9																																					
5	Convenio con otras instituciones	8	8																																					
6	Planificación	13	8																																					

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE			
		7	Organización	8	9
		8	Direccionamiento Estratégico	9	11
		9	Innovación	5	7
			Totals	81	81
<p>Potential direct influence/dependence map</p> <p>This plan is set starting from the matrix of potential direct influences MPDI.</p>					
<p>Potential direct influence/dependence map</p>					
<p>Potential direct influence graph</p> <p>This graph is set starting from the matrix of potential direct influences MPDI.</p>					

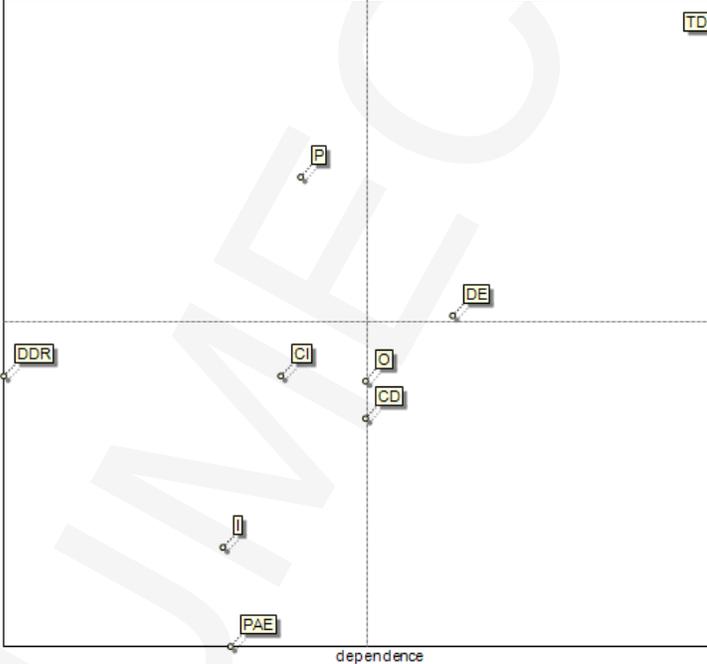
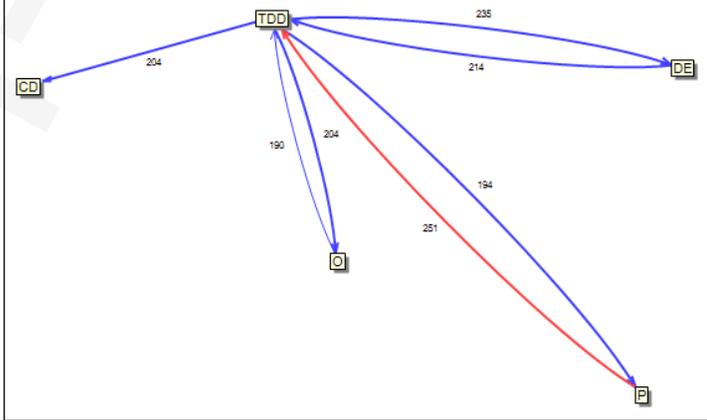
ITERATION N	INFLUENCE	DEPENDENCE
		<p style="text-align: center;">Potential direct influence graph</p> <p> Weakest influences — Weak influences — Moderate influences — Relatively strong influences — Strongest influences </p> <p style="text-align: center;">Indirect influences</p> <p style="text-align: center;">Matrix of Indirect Influences (MII)</p> <p>The Matrix of the Indirect Influences (MII) corresponds to the Matrix of the Direct Influences (MID) enhanced in power, by successive iterations. From this matrix a new classification of the variables emphasizes the most important variables of the system. Indeed, one detects the hidden variables, thanks to a program of matrix multiplication applied to an indirect classification. This program allows studying the diffusion of the impacts by the ways and the loops of feedback, and consequently to treat on a hierarchical basis the variables: by order of influence, by considering the number of path and loops of length 1, 2... N generated by each variable; by order of dependence, by considering the number of paths and loops of length 1, 2... N reaching each variable. Generally, the classification becomes stable from a multiplication of the order 3, 4 or 5.</p>

ITERATIO N	INFLUEN CE	DEPENDENCE																																																																																																																																																
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 : TDD</th> <th>2 : DDR</th> <th>3 : PAE</th> <th>4 : CD</th> <th>5 : CI</th> <th>6 : P</th> <th>7 : O</th> <th>8 : DE</th> <th>9 : I</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 : TDD</td> <td>246</td> <td>69</td> <td>155</td> <td>204</td> <td>166</td> <td>194</td> <td>204</td> <td>235</td> <td>128</td> </tr> <tr> <td>2 : DDR</td> <td>173</td> <td>37</td> <td>80</td> <td>102</td> <td>89</td> <td>87</td> <td>102</td> <td>118</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>3 : PAE</td> <td>71</td> <td>13</td> <td>29</td> <td>38</td> <td>30</td> <td>36</td> <td>38</td> <td>47</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4 : CD</td> <td>151</td> <td>35</td> <td>68</td> <td>94</td> <td>76</td> <td>80</td> <td>95</td> <td>110</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>5 : CI</td> <td>167</td> <td>36</td> <td>78</td> <td>103</td> <td>83</td> <td>93</td> <td>103</td> <td>123</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>6 : P</td> <td>251</td> <td>53</td> <td>111</td> <td>149</td> <td>134</td> <td>130</td> <td>149</td> <td>163</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>7 : O</td> <td>190</td> <td>34</td> <td>75</td> <td>97</td> <td>82</td> <td>84</td> <td>96</td> <td>115</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>8 : DE</td> <td>214</td> <td>40</td> <td>86</td> <td>112</td> <td>101</td> <td>98</td> <td>112</td> <td>127</td> <td>91</td> </tr> <tr> <td>9 : I</td> <td>121</td> <td>23</td> <td>46</td> <td>60</td> <td>53</td> <td>46</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table> <p>© LIPSOR-EPITAMICMAC</p> <p>Values represent indirect influence rates</p> <p>MII row and column sum</p> <p>This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MII matrix.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>VARIABLE</th> <th>TOTAL NUMBER OF ROWS</th> <th>TOTAL NUMBER OF COLUMNS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Toma de decisiones</td> <td>1601</td> <td>1584</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Desempeño de roles</td> <td>863</td> <td>340</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Procesos de apoyo a la educación</td> <td>334</td> <td>728</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Comunicación directiva</td> <td>780</td> <td>959</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Convenio con otras instituciones</td> <td>863</td> <td>814</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Planificación</td> <td>1252</td> <td>848</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Organización</td> <td>853</td> <td>959</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Direccionamiento Estratégico</td> <td>981</td> <td>1108</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Innovación</td> <td>528</td> <td>715</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Totals</td> <td>81</td> <td>81</td> </tr> </tbody> </table>		1 : TDD	2 : DDR	3 : PAE	4 : CD	5 : CI	6 : P	7 : O	8 : DE	9 : I	1 : TDD	246	69	155	204	166	194	204	235	128	2 : DDR	173	37	80	102	89	87	102	118	75	3 : PAE	71	13	29	38	30	36	38	47	32	4 : CD	151	35	68	94	76	80	95	110	71	5 : CI	167	36	78	103	83	93	103	123	77	6 : P	251	53	111	149	134	130	149	163	112	7 : O	190	34	75	97	82	84	96	115	80	8 : DE	214	40	86	112	101	98	112	127	91	9 : I	121	23	46	60	53	46	60	70	49	N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS	1	Toma de decisiones	1601	1584	2	Desempeño de roles	863	340	3	Procesos de apoyo a la educación	334	728	4	Comunicación directiva	780	959	5	Convenio con otras instituciones	863	814	6	Planificación	1252	848	7	Organización	853	959	8	Direccionamiento Estratégico	981	1108	9	Innovación	528	715		Totals	81	81
	1 : TDD	2 : DDR	3 : PAE	4 : CD	5 : CI	6 : P	7 : O	8 : DE	9 : I																																																																																																																																									
1 : TDD	246	69	155	204	166	194	204	235	128																																																																																																																																									
2 : DDR	173	37	80	102	89	87	102	118	75																																																																																																																																									
3 : PAE	71	13	29	38	30	36	38	47	32																																																																																																																																									
4 : CD	151	35	68	94	76	80	95	110	71																																																																																																																																									
5 : CI	167	36	78	103	83	93	103	123	77																																																																																																																																									
6 : P	251	53	111	149	134	130	149	163	112																																																																																																																																									
7 : O	190	34	75	97	82	84	96	115	80																																																																																																																																									
8 : DE	214	40	86	112	101	98	112	127	91																																																																																																																																									
9 : I	121	23	46	60	53	46	60	70	49																																																																																																																																									
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS																																																																																																																																															
1	Toma de decisiones	1601	1584																																																																																																																																															
2	Desempeño de roles	863	340																																																																																																																																															
3	Procesos de apoyo a la educación	334	728																																																																																																																																															
4	Comunicación directiva	780	959																																																																																																																																															
5	Convenio con otras instituciones	863	814																																																																																																																																															
6	Planificación	1252	848																																																																																																																																															
7	Organización	853	959																																																																																																																																															
8	Direccionamiento Estratégico	981	1108																																																																																																																																															
9	Innovación	528	715																																																																																																																																															
	Totals	81	81																																																																																																																																															

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
		<p data-bbox="776 380 1276 415">Indirect influence/dependence map</p> <p data-bbox="669 430 1386 499">This plan is set starting from the indirect influence matrix MII.</p> <div data-bbox="669 535 1395 1262" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p data-bbox="896 537 1219 562" style="text-align: center;">Indirect influence/dependence map</p>  </div> <p data-bbox="857 1283 1195 1318">Indirect influence graph</p> <p data-bbox="669 1333 1386 1402">This graph is set starting from the indirect influence matrix MII.w</p>

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE																																																																																																				
		<p style="text-align: center;">Indirect influence graph</p>  <p style="text-align: center;">Potential indirect influences</p> <p style="text-align: center;">Matrix of Potential Indirect Influences (MPII)</p> <p>The Matrix of the Potential Indirect Influences (MPII) corresponds to the Matrix of the Potential Direct Influences (MIDP) enhanced in power, by successive iterations. From this matrix, a new classification of the variables emphasizes the potentially most important variables of the system</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 : TDD</th> <th>2 : DDR</th> <th>3 : PAE</th> <th>4 : CD</th> <th>5 : CI</th> <th>6 : P</th> <th>7 : O</th> <th>8 : DE</th> <th>9 : I</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>1 : TDD</th> <td>246</td> <td>69</td> <td>155</td> <td>204</td> <td>166</td> <td>194</td> <td>204</td> <td>235</td> <td>128</td> </tr> <tr> <th>2 : DDR</th> <td>173</td> <td>37</td> <td>80</td> <td>102</td> <td>89</td> <td>87</td> <td>102</td> <td>118</td> <td>75</td> </tr> <tr> <th>3 : PAE</th> <td>71</td> <td>13</td> <td>29</td> <td>38</td> <td>30</td> <td>36</td> <td>38</td> <td>47</td> <td>32</td> </tr> <tr> <th>4 : CD</th> <td>151</td> <td>35</td> <td>68</td> <td>94</td> <td>76</td> <td>80</td> <td>95</td> <td>110</td> <td>71</td> </tr> <tr> <th>5 : CI</th> <td>167</td> <td>36</td> <td>78</td> <td>103</td> <td>83</td> <td>93</td> <td>103</td> <td>123</td> <td>77</td> </tr> <tr> <th>6 : P</th> <td>251</td> <td>53</td> <td>111</td> <td>149</td> <td>134</td> <td>130</td> <td>149</td> <td>163</td> <td>112</td> </tr> <tr> <th>7 : O</th> <td>190</td> <td>34</td> <td>75</td> <td>97</td> <td>82</td> <td>84</td> <td>96</td> <td>115</td> <td>80</td> </tr> <tr> <th>8 : DE</th> <td>214</td> <td>40</td> <td>86</td> <td>112</td> <td>101</td> <td>98</td> <td>112</td> <td>127</td> <td>91</td> </tr> <tr> <th>9 : I</th> <td>121</td> <td>23</td> <td>46</td> <td>60</td> <td>53</td> <td>46</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Values represent potential indirect influence rates</p>		1 : TDD	2 : DDR	3 : PAE	4 : CD	5 : CI	6 : P	7 : O	8 : DE	9 : I	1 : TDD	246	69	155	204	166	194	204	235	128	2 : DDR	173	37	80	102	89	87	102	118	75	3 : PAE	71	13	29	38	30	36	38	47	32	4 : CD	151	35	68	94	76	80	95	110	71	5 : CI	167	36	78	103	83	93	103	123	77	6 : P	251	53	111	149	134	130	149	163	112	7 : O	190	34	75	97	82	84	96	115	80	8 : DE	214	40	86	112	101	98	112	127	91	9 : I	121	23	46	60	53	46	60	70	49
	1 : TDD	2 : DDR	3 : PAE	4 : CD	5 : CI	6 : P	7 : O	8 : DE	9 : I																																																																																													
1 : TDD	246	69	155	204	166	194	204	235	128																																																																																													
2 : DDR	173	37	80	102	89	87	102	118	75																																																																																													
3 : PAE	71	13	29	38	30	36	38	47	32																																																																																													
4 : CD	151	35	68	94	76	80	95	110	71																																																																																													
5 : CI	167	36	78	103	83	93	103	123	77																																																																																													
6 : P	251	53	111	149	134	130	149	163	112																																																																																													
7 : O	190	34	75	97	82	84	96	115	80																																																																																													
8 : DE	214	40	86	112	101	98	112	127	91																																																																																													
9 : I	121	23	46	60	53	46	60	70	49																																																																																													

ITERATIO N	INFLUEN CE	DEPENDENCE			
		<p style="text-align: center;">MII row and column sum</p> <p style="text-align: center;">This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MIIP matrix.</p>			
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS		
1	Toma de decisiones	1601	1584		
2	Desempeño de roles	863	340		
3	Procesos de apoyo a la educación	334	728		
4	Comunicación directiva	780	959		
5	Convenio con otras instituciones	863	814		
6	Planificación	1252	848		
7	Organización	853	959		
8	Direccionamiento Estratégico	981	1108		
9	Innovación	528	715		
	Totals	81	81		
		<p style="text-align: center;">Potential indirect influence/dependence map</p> <p style="text-align: center;">This plan is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.</p>			

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
		<p data-bbox="850 380 1247 401">Potential indirect influence/dependence map</p>  <p data-bbox="794 1104 1256 1136">Potential indirect influence graph</p> <p data-bbox="670 1157 1382 1224">This graph is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.</p> <p data-bbox="915 1262 1175 1283">Potential indirect influence graph</p>  <p data-bbox="683 1724 889 1801"> Weakest influences — Weak influences — Moderate influences — Relatively strong influences — Strongest influences </p>

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE

	1 : TDD	2 : DDR	3 : PAE	4 : CD	5 : CI	6 : P	7 : O	8 : DE	9 : I
1 : TDD	0	1	2	3	2	3	3	3	1
2 : DDR	2	0	2	1	1	1	1	1	0
3 : PAE	1	0	0	0	0	1	0	0	1
4 : CD	2	1	1	0	0	0	1	2	1
5 : CI	2	0	0	1	0	1	1	2	1
6 : P	3	1	1	2	2	0	2	1	1
7 : O	3	0	1	1	0	1	0	1	1
8 : DE	3	0	0	1	2	1	1	0	1
9 : I	2	0	1	0	1	0	0	1	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

ANEXO 4 INFORME DETALLADO DE ANÁLISIS CUALITATIVO CON ATLAS.TI9

Proyecto (AUNAR)

Informe creado por Anuar de Jesús Vertel Pertúz en 29/12/2020

Informe de códigos

Todos los (13) códigos

○ **Análisis de la decisión**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones Programadas

6 Citas:

1:4 ¶ 5 in Directivo1

Análisis de la decisión

2:6 ¶ 4 in Directivo2

que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando mayor éxito en la toma de decisiones

2:16 ¶ 11 in Directivo2

Producto"

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:5 ¶ 4 in Directivo3

llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar

3:6 ¶ 4 in Directivo3

implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo

7 Códigos:

es parte de **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

es parte de **Diagnóstico**

4 Citas:

2:2 ¶ 3, Para la toma de decisiones se tiene en cuenta diagnósticos como autoevaluación... in Directivo2 / 3:2 ¶ 3, Se realiza estudio y análisis de la situación in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3

es parte de **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Objetivos Institucionales**

9 Citas:

1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 1:13 ¶ 5, conclusión para el bien común de la institución educativa. in Directivo1 / 2:4 ¶ 3, garantice el logro de las metas planeadas in

Directivo2 / 2:9 ¶ 5, orientación al logro in Directivo2 / 2:13 ¶ 8, Objetivos in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Planificación**

3 Citas:

2:7 ¶ 5, planeación in Directivo2 / 2:10 ¶ 6, planeación in Directivo2 / 2:15 ¶ 10, Cronograma y recursos. in Directivo2

es parte de **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

Autoevaluación Institucional

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones No programadas

2 Citas:

2:3 ¶ 3 in Directivo2

proyecto de mejoramientos que son la base para definir la planeación educativa

3:8 ¶ 5 in Directivo3

Participación

5 Códigos:

es parte de **Diagnóstico**

4 Citas:

2:2 ¶ 3, Para la toma de decisiones se tiene en cuenta diagnósticos como autoevaluación... in Directivo2 / 3:2 ¶ 3, Se realiza estudio y análisis de la situación in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3

es parte de **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de **Objetivos Institucionales**

9 Citas:

1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 1:13 ¶ 5, conclusión para el bien común de la institución educativa in Directivo1 / 2:4 ¶ 3, garantice el logro de las metas planeadas in Directivo2 / 2:9 ¶ 5, orientación al logro in Directivo2 / 2:13 ¶ 8, Objetivos in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en

dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Planificación**

3 Citas:

2:7 ¶ 5, planeación in Directivo2 / 2:10 ¶ 6, planeación in Directivo2 / 2:15 ¶ 10, Cronograma y recursos. in Directivo2

es parte de **Protocolos Institucionales**

5 Citas:

3:1 ¶ 2, La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones esta... in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

o **Beneficio Común**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020, **modificado** por Anuar Vertel en 29/12/2020

2 Grupos:

Decisiones No programadas / Decisiones Programadas

8 Citas:

1:9 ¶ 6 in Directivo1

decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad."

1:11 ¶ 4 in Directivo1

Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se busca el bien común sobre algún particular

1:12 ¶ 3 in Directivo1

solución conjunta y general

2:6 ¶ 4 in Directivo2

que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando mayor éxito en la toma de decisiones

2:16 ¶ 11 in Directivo2

Producto"

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:6 ¶ 4 in Directivo3

implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo

3:10 ¶ 5 in Directivo3

trabajo en equipo

8 Códigos:

es parte de **Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

es parte de **Comunicación directiva**

4 Citas:

1:8 ¶ 6, Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus c... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se

tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de ◦ **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de ◦ **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de ◦ **Objetivos Institucionales**

9 Citas:

1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 1:13 ¶ 5, conclusión para el bien común de la institución educativa. in Directivo1 / 2:4 ¶ 3, garantice el logro de las metas planeadas in Directivo2 / 2:9 ¶ 5, orientación al logro in Directivo2 / 2:13 ¶ 8, Objetivos in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de ◦ **Protocolos Institucionales**

5 Citas:

3:1 ¶ 2, La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones esta... in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶

4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

o **Comunicación directiva**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020, **modificado** por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones No programadas

4 Citas:

1:8 ¶ 6 in Directivo1

Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus coordinados

2:5 ¶ 4 in Directivo2

En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para tener un soporte colegiado

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:5 ¶ 4 in Directivo3

llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar

5 Códigos:

es parte de **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Dificilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

es parte de **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Objetivos Institucionales**

9 Citas:

1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 1:13 ¶ 5, conclusión para el bien común de la institución educativa. in Directivo1 / 2:4 ¶ 3, garantice el logro de las metas planeadas in Directivo2 / 2:9 ¶ 5, orientación al logro in Directivo2 / 2:13 ¶ 8,

Objetivos in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Protocolos Institucionales**

5 Citas:

3:1 ¶ 2, La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones esta... in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

o Diagnóstico

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones Programadas

4 Citas:

2:2 ¶ 3 in Directivo2

Para la toma de decisiones se tiene en cuenta diagnósticos como autoevaluación

3:2 ¶ 3 in Directivo3

Se realiza estudio y análisis de la situación

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:4 ¶ 4 in Directivo3

Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa desde sus estamentos

4 Códigos:

es parte de **o Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

es parte de **o Autoevaluación Institucional**

2 Citas:

2:3 ¶ 3, proyecto de mejoramientos que son la base para definir la planeación e... in Directivo2 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3

es parte de **o Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **o Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

o **Ejecución**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Etapas para la toma de decisiones

3 Citas:

2:12 ¶ 6 in Directivo2

ejecución

2:16 ¶ 11 in Directivo2

Producto"

3:7 ¶ 4 in Directivo3

posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera tal que se garantice la participación

10 Códigos:

es parte de o **Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno

escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

◀ es parte de ○ **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

◀ es parte de ○ **Comunicación directiva**

4 Citas:

1:8 ¶ 6, Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus c... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

◀ es parte de ○ **Diagnóstico**

4 Citas:

2:2 ¶ 3, Para la toma de decisiones se tiene en cuenta diagnósticos como autoevaluación... in Directivo2 / 3:2 ¶ 3, Se realiza estudio y análisis de la situación in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3

es parte de ▶ ○ **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, Llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de **Organización**

1 Citas:

2:11 ¶ 6, organización in Directivo2

es parte de **Objetivos Institucionales**

9 Citas:

1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 1:13 ¶ 5, conclusión para el bien común de la institución educativa. in Directivo1 / 2:4 ¶ 3, garantice el logro de las metas planeadas in Directivo2 / 2:9 ¶ 5, orientación al logro in Directivo2 / 2:13 ¶ 8, Objetivos in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Protocolos Institucionales**

5 Citas:

3:1 ¶ 2, La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones esta... in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

es parte de **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

o **Gobierno Escolar**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones No programadas

1 Citas:

3:5 ¶ 4 in Directivo3

llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar

8 Códigos:

es parte de o **Autoevaluación Institucional**

2 Citas:

2:3 ¶ 3, proyecto de mejoramientos que son la base para definir la planeación e... in Directivo2 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3

es parte de o **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas,

pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

es parte de **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Objetivos Institucionales**

9 Citas:

1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 1:13 ¶ 5, conclusión para el bien común de la institución educativa. in Directivo1 / 2:4 ¶ 3, garantice el logro de las metas planeadas in Directivo2 / 2:9 ¶ 5, orientación al logro in Directivo2 / 2:13 ¶ 8, Objetivos in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Planificación**

3 Citas:

2:7 ¶ 5, planeación in Directivo2 / 2:10 ¶ 6, planeación in Directivo2 / 2:15 ¶ 10, Cronograma y recursos. in Directivo2

es parte de **Protocolos Institucionales**

5 Citas:

3:1 ¶ 2, La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones esta... in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la

participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

o **Objetivos Institucionales**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones No programadas

9 Citas:

1:12 ¶ 3 in Directivo1

solución conjunta y general

1:13 ¶ 5 in Directivo1

conclusión para el bien común de la institución educativa

2:4 ¶ 3 in Directivo2

garantice el logro de las metas planeadas

2:9 ¶ 5 in Directivo2

orientación al logro

2:13 ¶ 8 in Directivo2

Objetivos

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:4 ¶ 4 in Directivo3

Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa desde sus estamentos

3:6 ¶ 4 in Directivo3

implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo

3:7 ¶ 4 in Directivo3

posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera tal que se garantice la participación

6 Códigos:

es parte de **Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3

/ 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Autoevaluación Institucional**

2 Citas:

2:3 ¶ 3, proyecto de mejoramientos que son la base para definir la planeación e... in Directivo2 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Comunicación directiva**

4 Citas:

1:8 ¶ 6, Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus c... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, Llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

o Organización

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Etapas para la toma de decisiones

1 Citas:

2:11 ¶ 6 in Directivo2

organización

5 Códigos:

es parte de o **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de o **Planificación**

3 Citas:

2:7 ¶ 5, planeación in Directivo2 / 2:10 ¶ 6, planeación in Directivo2 / 2:15 ¶ 10, Cronograma y recursos. in Directivo2

es parte de o **Protocolos Institucionales**

5 Citas:

3:1 ¶ 2, La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones esta... in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:7 ¶

4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

es parte de **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

o **Planificación**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Etapas para la toma de decisiones

3 Citas:

2:7 ¶ 5 in Directivo2

planeación

2:10 ¶ 6 in Directivo2

planeación

2:15 ¶ 10 in Directivo2

Cronograma y recursos.

6 Códigos:

es parte de **Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

es parte de **Autoevaluación Institucional**

2 Citas:

2:3 ¶ 3, proyecto de mejoramientos que son la base para definir la planeación e... in Directivo2 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3

es parte de **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de **Organización**

1 Citas:

2:11 ¶ 6, organización in Directivo2

es una **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En

este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3

es parte de **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

o Protocolos Institucionales

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones No programadas

5 Citas:

3:1 ¶ 2 in Directivo3

La toma de decisiones se realiza de acuerdo con las orientaciones establecidas por las normas, procedimientos y protocolos institucionales

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:4 ¶ 4 in Directivo3

Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa desde sus estamentos

3:6 ¶ 4 in Directivo3

implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo

3:7 ¶ 4 in Directivo3

posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera tal que se garantice la participación

6 Códigos:

es parte de **Autoevaluación Institucional**

2 Citas:

2:3 ¶ 3, proyecto de mejoramientos que son la base para definir la planeación e... in Directivo2 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3

es parte de **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

es parte de **Comunicación directiva**

4 Citas:

1:8 ¶ 6, Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus c... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

◀ es parte de ○ **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

◀ es parte de ○ **Organización**

1 Citas:

2:11 ¶ 6, organización in Directivo2

○ **Socializar alternativas**

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020, **modificado** por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones Programadas

10 Citas:

1:5 ¶ 5 in Directivo1

compartir con sus colaboradores

1:6 ¶ 5 in Directivo1

debatirla

1:10 ¶ 3 in Directivo1

Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador del área respectiva sobre la decisión que se afecta en búsqueda de una solución conjunta y general

2:5 ¶ 4 in Directivo2

En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para tener un soporte colegiado

2:6 ¶ 4 in Directivo2

que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando mayor éxito en la toma de decisiones

3:3 ¶ 3 in Directivo3

se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta definir en instancias superior de la Institución el procedimiento a seguir en la toma de decisión

3:5 ¶ 4 in Directivo3

llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar

3:6 ¶ 4 in Directivo3

implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo

3:8 ¶ 5 in Directivo3

Participación

3:9 ¶ 5 in Directivo3

democracia

8 Códigos:

es parte de **Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

es parte de **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

◀ es parte de ○ **Diagnóstico**

4 Citas:

2:2 ¶ 3, Para la toma de decisiones se tiene en cuenta diagnósticos como autoevaluación... in Directivo2 / 3:2 ¶ 3, Se realiza estudio y análisis de la situación in Directivo3 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:4 ¶ 4, Hacer estudio de contexto en dónde participen la comunidad educativa d... in Directivo3

◀ es parte de ○ **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

◀ es parte de ○ **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

◀ es parte de ○ **Organización**

1 Citas:

2:11 ¶ 6, organización in Directivo2

◀ es una ○ **Planificación**

3 Citas:

2:7 ¶ 5, planeación in Directivo2 / 2:10 ¶ 6, planeación in Directivo2 / 2:15 ¶ 10, Cronograma y recursos. in Directivo2

es parte de  **Trabajo en equipo**

6 Citas:

2:8 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo2 / 2:14 ¶ 9, Población in Directivo2 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

o Trabajo en equipo

Creado por Anuar Vertel en 29/12/2020

1 Grupos:

Decisiones No programadas

6 Citas:

2:8 ¶ 5 in Directivo2

trabajo en equipo

2:14 ¶ 9 in Directivo2

Población

3:6 ¶ 4 in Directivo3

implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo

3:8 ¶ 5 in Directivo3

Participación

3:9 ¶ 5 in Directivo3

democracia

3:10 ¶ 5 in Directivo3

trabajo en equipo

8 Códigos:

es parte de **Análisis de la decisión**

6 Citas:

1:4 ¶ 5, Análisis de la decisión in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3

es parte de **Beneficio Común**

8 Citas:

1:9 ¶ 6, decisiones conjuntas en busca de una mejor calidad." in Directivo1 / 1:11 ¶ 4, Difícilmente tomo decisiones no programadas, pero cuando se toman se b... in Directivo1 / 1:12 ¶ 3, solución conjunta y general in Directivo1 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:10 ¶ 5, trabajo en equipo in Directivo3

es parte de **Comunicación directiva**

4 Citas:

1:8 ¶ 6, Debe haber una comunicación bidireccional por parte del rector y sus c... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

es parte de **Ejecución**

3 Citas:

2:12 ¶ 6, ejecución in Directivo2 / 2:16 ¶ 11, Producto" in Directivo2 / 3:7 ¶ 4, posterior ejecución de las deducciones por parte del rector de manera... in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Gobierno Escolar**

1 Citas:

3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3

◀ es parte de ◦ **Organización**

1 Citas:

2:11 ¶ 6, organización in Directivo2

◀ es parte de ◦ **Planificación**

3 Citas:

2:7 ¶ 5, planeación in Directivo2 / 2:10 ¶ 6, planeación in Directivo2 / 2:15 ¶ 10, Cronograma y recursos. in Directivo2

◀ es parte de ◦ **Socializar alternativas**

10 Citas:

1:5 ¶ 5, compartir con sus colaboradores in Directivo1 / 1:6 ¶ 5, debatirla in Directivo1 / 1:10 ¶ 3, Toda decisión programada se hace en una reunión interna con el coordinador... in Directivo1 / 2:5 ¶ 4, En este tipo de situaciones se debaten en los escenarios del caso para... in Directivo2 / 2:6 ¶ 4, que posibilite una mirada multidisciplinaria y en equipo, garantizando... in Directivo2 / 3:3 ¶ 3, se tramita con la participación de los diferentes estamentos hasta def... in Directivo3 / 3:5 ¶ 4, llevar propuestas a instancias superiores del gobierno escolar in Directivo3 / 3:6 ¶ 4, implementación de una propuesta consensuadas en el consejo directivo in Directivo3 / 3:8 ¶ 5, Participación in Directivo3 / 3:9 ¶ 5, democracia in Directivo3